

**Problématiques actuelles des scènes nationales
au prisme de la théorie des économies de la grandeur**

Suzy GOURNAY

Mémoire de Master

Management des organisations culturelles

Université Paris Dauphine PSL – 2022-2023 – Promotion Rose Valland

réalisé sous la direction de

Léonard Goubier

Résumé

Souvent présentées comme des lieux de référence et de qualité de l'action artistique sur les territoires, les scènes nationales ont la spécificité de se situer à la croisée des arts, dans une approche pluridisciplinaire. Mais ces lieux labellisés se placent aussi à l'intersection de plusieurs logiques d'actions et de politiques culturelles divergentes. À l'observation du champ d'action de trois scènes nationales évoluant dans une même région, il s'agit d'analyser comment le changement de regard des institutions publiques à leur égard peut bousculer la coopération entre les différents acteurs culturels en présence. Dans un contexte socio-économique mouvementé, les scènes nationales, massives structures du spectacle vivant en Région, peuvent-elles encore incarner leur idéal de créativité et le lieu de partage de référentiels culturels communs ? À travers la théorie de l'économie des grandeurs développée dans l'ouvrage *De la justification* par Boltanski et Thévenot, on observe que l'introduction d'une logique marchande dans les relations entre les partenaires amène les scènes nationales à se repositionner vers un compromis avec le monde civique ou bien avec le monde marchand. Ces deux dynamiques demanderont aux scènes nationales d'adapter leur programmation artistique et leur organisation interne et matérielle.

Mots-clés :

scènes nationales ; politiques culturelles ; économies de la grandeur

À Sindbâd, Montserrat et Shohei pour avoir fait la preuve d'une si belle et grande patience pendant toute cette année.

Je remercie particulièrement mon directeur de mémoire, Léonard Gourbier, pour son incroyable soutien, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Merci à Hélène Orain, à Céline-Marie Michalesco, pour leur présence et leur accompagnement tout au long de cette dense, riche et précieuse année.

Et merci à Amélie Ducros et Christine Barthoud sans qui rien ne serait simple.

Merci infiniment à toutes les personnes interviewées, que je ne nomme pas ici pour des raisons d'anonymisation inhérente à la méthodologie de recherche, mais sans qui ce travail n'aurait pu exister. Merci pour le temps que vous m'avez accordé, pour l'extrême richesse que vous avez apportée au sujet à travers de passionnantes et généreuses discussions.

Merci infiniment à Bruno pour son très grand soutien et sa relecture avisée, mais aussi à Adrien, François, Louise, Pauline, Solène pour l'inaliénable esprit de communauté au cœur de ce travail.

Et bien sûr, milliers de mercis à toutes les personnes de la promotion Rose Valland avec qui les échanges furent si constructifs et aussi bien joyeux.

Sommaire

Introduction.....p.5

Partie 1 : Les scènes nationales et l'apport de la théorie des économies de la grandeur

1.1 Les scènes nationales : un outil des politiques culturelles dans un environnement complexe.

1.1.1 Le label "scène nationale", ou la synthèse de deux politiques culturelles concurrentes.....p.7

a. Le label "scène nationale" : une tentative de réconciliation entre deux visions antagonistes de la politique culturelle

b. Le contrôle de l'État sur les scènes nationales

1.1.2 L'environnement institutionnel complexe des scènes nationales en prise aux mutations contemporaines.....p.15

a. Les politiques culturelles au cœur d'une nouvelle multiplicité d'enjeux de développement

b. Un environnement complexifié par les mutations économiques et sociales contemporaines

1.2 La théorie des économies de la grandeur : un outil d'analyse des environnements institutionnels complexes

1.2.1 La théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot.....p.23

a. Présentation générale de la théorie

b. Les 6 mondes

1.2.2 Les outils mobilisés par les acteurs pour construire du compromis.....p.29

a. Présentation des axiomes communs

b. Présentation des critiques

c. Présentation des compromis

Partie 2 : Les scènes nationales et leurs partenaires – étude empirique

2.1 Méthodologie et champ de recherche

2.1.1 Méthodologie adoptée et terrain de recherche.....p.34

a. Le champ de la recherche – présentation

b. La région choisie

2.1.2 Personnes sollicitées et déroulé des entretiens.....p.35

a. Personnes interviewées et structures associées

b. Déroulement des interviews et grille d'entretien

c. Pré-analyse des entretiens

2.2 Présentation des résultats

2.2.1 Les justifications – Les mondes convoqués par les acteurs.....p.39

a. Le monde inspiré

b. Le monde civique

c. Le monde industriel

d. Le monde marchand

2.2.2 Critiques et compromis.....p.46

a. La critique du monde inspiré (1) : le monde civique

b. La critique du monde inspiré (2) : le monde marchand

c. Monde civique et monde marchand

2.3 Analyse des résultats & discussion.....p.58

Conclusion.....p.65

Références bibliographiques.....p.68

Annexes.....p.70

Introduction

“Économie et Culture – même combat”, cette parole percutante, prononcée lors du discours de Jack Lang à la conférence de Mexico en 1982, visait à énoncer une forme d’antinomie : l’art doit être protégé d’une uniformisation provoquée par la mondialisation, cependant c’est de lui qu’on peut attendre une réponse à la crise économique. Cette double allégation résume avec ardeur le curieux assemblage que forment parfois l’art et l’économie.

Lorsque Jack Lang, récemment nommé Ministre de la culture, prononce ce discours, il donne en quelque sorte les grandes orientations de la politique qu’on lui verra mener. Celle d’un solide soutien à la création et à la diversité culturelle, en empruntant la voie d’une conception élargie du mot culture. Et celle de l’ouverture de la culture au champ économique. Quelques années plus tard, c’est aussi sous son gouvernement que sont créées les *scènes nationales*.

Héritages de la décentralisation culturelle, ce nouveau label s’impose comme un lieu de référence des arts et du spectacle vivant dans les départements. Au sein des scènes nationales, se joue le meilleur de la création contemporaine. Autour de ce projet instillé par l’État se sont peu à peu associées les collectivités territoriales, faisant de ces lieux l’incarnation d’une entente autour d’une politique culturelle commune.

Or, aujourd’hui, le modèle des scènes nationales semble montrer des limites à réunir l’adhésion de tous les partenaires sur un projet commun. Dans la presse en effet, on voit se succéder les titres annonçant le conflit d’une scène nationale avec l’une de ses tutelles. Ce fut le cas à Perpignan, à Calais, plus récemment à Brest.

L’adjonction d’un contexte de crise budgétaire, de mutation économique, et d’un environnement institutionnel complexe, complique la compréhension des différents enjeux auxquels elles font face. En effet, comment ces lieux, qui se sont construits sur un idéal de qualité artistique et de professionnalisme, peuvent-ils attirer une telle critique de la part

d'institutions qui ont participé à leur structuration ? Quels sont les différents enjeux qui les traversent et comment peuvent-ils retrouver un équilibre partenarial avec l'État et les collectivités, intégrant leurs différentes politiques culturelles ?

À travers la théorie des économies de la grandeur développée par Thévenot et Boltanski dans *De la justification*, cette étude s'attache à identifier les critiques et les compromis qui caractérisent les relations entre les scènes nationales et leurs tutelles.

Après avoir présenté les travaux de recherches publiés dans ce champ d'étude, et exposé les grands principes de la théorie qui guidera cette analyse (I), sera développée la partie empirique de ce mémoire (II). Fondée sur le recueil de données résultant d'entretiens semi-directifs avec des directions de scènes nationales et des acteurs publics, l'analyse tentera de déceler l'existence de compromis entre eux. On verra que la Théorie des économies de la grandeur permet de saisir les logiques transversales qui animent ces acteurs.

Partie 1 : Les scènes nationales et l'apport de la théorie des économies de la grandeur

1.1 Les scènes nationales : un outil des politiques culturelles dans un environnement complexe

1.1.1 Le label "scène nationale", ou la synthèse de deux politiques culturelles concurrentes

À la création du Label "scène nationale" en 1991, le ministère de la Culture est en pleine évolution. Il a pris une architecture majeure avec le doublement de son budget. Il intègre désormais un nouveau paradigme dans lequel le gouvernement Lang oriente les politiques culturelles vers une approche pluraliste de la culture et prend de plus en plus un tournant gestionnaire (Fondu & Vermerie, 2015) (a). Dans ce contexte, la politique de labellisation portée par un *État qualitatif* (Wallon, 2022) représente une opportunité d'agir sur la définition d'un nouveau réseau de structures culturelles en se garantissant les moyens de son pilotage par le contrôle (b).

a. Le label "scène nationale" : une tentative de réconciliation entre deux visions antagonistes de la politique culturelle

En 1991, Bernard Faivre d'Arcier, appelé par Jack Lang à la Direction du Théâtre et des Spectacles, crée le label "scène nationale". Héritage de la décentralisation culturelle, celui-ci a pour ambition de réunir sous une même dénomination les Maisons de la Culture, les Centres de Développement et les Centres d'Action culturelle.

À l'époque, il s'agissait de résoudre une tension vive entre deux approches dichotomiques de la décentralisation culturelle, deux logiques de politiques publiques jugées inconciliables : l'une engagée dans l'accès à tous de l'excellence artistique, et l'autre plutôt portée vers l'éducation populaire et l'encouragement des pratiques artistiques en direction des citoyens.

Les Maisons de la culture, nées de la politique malrucienne dans les années 60, incarnaient la première de ces deux approches en concentrant leurs efforts sur une forme de décentralisation culturelle où l'œuvre d'art contemporaine est au centre du projet. Malraux explique de ces "modernes cathédrales" qu'il faudrait que, "par ces Maisons de la Culture qui dans chaque département français, diffuseront ce que nous essayons de faire à Paris, n'importe quel enfant de seize ans, si pauvre soit-il, puisse avoir un véritable contact avec son patrimoine national et avec la gloire de l'esprit de l'humanité" (discours du 17 novembre 1959). "Il n'est pas vrai que ce soit infaisable" ajoute-t-il, suggérant ainsi la portée polémique de son choix.

Il est en effet convaincu de l'intérêt d'offrir une place importante à la création contemporaine dans les départements en garantissant un solide maillage culturel à l'échelle nationale. De ce fait, les Maisons de la culture étaient envisagées comme étant les "chevilles ouvrières" de la politique culturelle du gouvernement, même si l'on évoque encore à leur égard une vocation restée à l'état d'utopie (Girard, 1996).

Développés plus tard, les Centres d'Action Culturelle et les Centres de Développement Culturel, structures de tailles plus modestes, avaient été créés dans une dynamique inversée adoptée par le ministre Jacques Duhamel. Celle-ci développe l'idée d'une sensibilisation culturelle plus transversale favorisant la pratique artistique pour et par les habitants. Il s'agit en outre d'appuyer davantage sur l'aspect de démocratisation plutôt que sur celui de décentralisation, mais l'on pourrait aussi déduire de ces deux modèles opposés qu'ils pouvaient tendre soit vers l'universalisation de la culture légitime pour le premier, soit vers la valorisation d'une culture populaire pour le second.

Augustin Girard (1995) résume ainsi ce paradoxe dont l'origine semble venir de deux définitions différentes du mot culture, ou de deux visions différentes du concept de politique de la culture : "Il y a au fond deux grands types de politique culturelle : une politique des Beaux-arts qui s'attache à promouvoir les arts dans la cité, par l'aide à la création, à la diffusion, à la conservation et à la formation des différents domaines de l'art. Et puis, il y a un autre sens du concept de politique culturelle, qui est d'ailleurs celui qui a été adopté, après la France, par l'Unesco, c'est que tout homme doit pouvoir se situer dans l'héritage du monde, exprimer sa capacité créatrice et communiquer avec les autres citoyens".

Sur le terrain, la pluralité des typologies d'équipements culturels crée une certaine confusion, et entretient parfois une rivalité ou un complexe entre les lieux. Les Centres d'Action Culturelle et Centres de Développement Culturel aimeraient pouvoir bénéficier d'une reconnaissance plus grande et eux aussi soutenir la création, tandis que les Maisons de la Culture se heurtent parfois à la concurrence des Centres Dramatiques Nationaux, premiers établissements de la décentralisation culturelle impulsée par Jeanne Laurent. Lorsque la proposition de création du label voit le jour, la tension entre ces deux paradigmes semble pousser les acteurs culturels dans leurs retranchements et engage les pouvoirs publics à rechercher une synthèse.

Dans le même temps, certains de ces établissements font face à d'autres formes de contraintes ce qui amène à une situation de crise des acteurs culturels. Effectivement, des problèmes de gestion débouchant parfois sur la fermeture d'établissements, mais aussi plus globalement un questionnement sur l'avenir de leur modèle économique font leur première résonance avec le contexte de mondialisation et la difficulté des politiques publiques à s'y adapter.

Dès lors, Bernard Faivre d'Arcier héritait de l'épineuse mission de trouver un consensus sur une nouvelle organisation, et tentait à nouveau de résoudre cette question de la définition du mot "culture" et de politique culturelle y afférent (G. Saez, 2021, p.29). Réorganisant et

redéfinissant le maillage des différents équipements culturels de diffusion sous un unique label, mais autorisant toutefois aux prestigieuses Maisons de la culture de conserver leur nom, le ministère de la Culture rationalise son intervention, réinvente un ensemble et rend possible la concrétisation d'un réseau homogène. "D'un côté, nous avons des institutions théâtrales, de l'autre des centres culturels qui pouvaient, et souhaitaient le plus souvent, s'ouvrir à la mission de création, de production et de programmation. Enfin, montait l'immense masse des compagnies, avec des statuts et des situations très divers" (Entretien avec Bernard Faivre d'Arcier, Paris, 26 novembre 2021 – cité par Antoine de Baecque, 2022).

Pour faire sens et convaincre les acteurs culturels de l'opportunité d'un tel changement, le ministère valorise le point commun réunissant ces différents lieux et détermine un cahier des charges et des missions. C'est en outre d'une alliance fonctionnelle qu'il s'agit. En partant de l'existence matérielle de la Scène, commune à tous ces équipements, on contourne la question plus délicate des différences d'objectifs et de projets de ces lieux culturels. Une scène donc, mais aussi la particularité de présenter une programmation pluridisciplinaire, définissent ce que l'on appelle désormais le réseau des "scènes nationales".

On peut remarquer la façon dont la distinction des différents labels a été pensée comme s'incluant dans un écosystème de la culture française. Les Centres Dramatiques Nationaux (CDN) et Centres Chorégraphiques Nationaux (CCN), installés dans les plus grandes villes et dirigés par des artistes sont l'outil de la *création* contemporaine. Quant aux scènes nationales, destinées à émailler les territoires de villes de tailles moyennes, parfois en ruralité, ou au contraire dans de plus grosses métropoles pour les anciennes Maisons de la Culture, ont plutôt cet objet de participer à la circulation des œuvres, à la diffusion accessible à tous, et de favoriser l'émergence de nouvelles créations par la production. Rappelons à ce titre que ce qui volontairement les distinguent des CDN et CCN, c'est qu'elles ne sont pas dirigées par un artiste mais par un directeur ou directrice choisie pour son projet, dont le profil attendu est celui d'un manager programmeur.

C'est donc dans ce contexte que les scènes nationales s'attaquent au défi du syncrétisme entre deux visions des politiques de la culture : l'excellence artistique et l'éducation populaire. L'État mène encore à ce moment-là une politique culturelle généreuse et volontariste. Le réseau s'intègre ainsi dans la promotion d'une "culture nationale" que l'État conçoit comme un levier "de cohésion sociale et de loyauté à l'égard des institutions, et, au plan externe, comme un attribut de puissance" (G. Saez, 2021, p.25).

Pour autant, la politique de labellisation et le tournant gestionnaire de ces lieux culturels incarne bien la bascule d'un État-providence en crise, vers l'État régulateur. Malgré l'homogénéisation des structures - engendrant pour certaines un sentiment de sacrifice - chacune des scènes est autorisée à conserver ses particularités. Néanmoins, on peut s'interroger sur les effets produits par ce premier processus de rationalisation mené par l'État, et l'influence qu'il a pu avoir sur le fonctionnement des scènes nationales aujourd'hui.

b. Le contrôle de l'État sur les scènes nationales

En dépit d'un changement de paradigme concernant l'investissement de l'État dans les politiques publiques, son intervention reste décisive pour l'organisation du réseau des théâtres labellisés. Ainsi, son rôle embrasse autant la régulation du label et du nombre de ces scènes, que la définition de leur modèle et le suivi de leur activité.

À ce titre, l'envergure donnée au réseau lui appartient. On dénombre 58 scènes au moment de l'apparition du label. Elles sont aujourd'hui 77, réparties sur tout le territoire français. En 2006, un rapport du ministère de la culture (« Analyse du fonctionnement et de l'activité des scènes nationales en 2005») constate l'inégale répartition géographique des établissements et note l'absence de ces symboles culturels de la politique nationale dans certains départements ayant une plus faible population. À l'origine, l'ambition du réseau était en effet d'avoir une

couverture sur l'ensemble des départements. Cependant plus récemment, en 2022, cette volonté semble rattrapée par des considérations économiques. La Cour des comptes appelle en effet dans un rapport à une certaine vigilance par rapport à l'extension de la politique de labellisation, pour ne pas peser plus sur ses dépenses. Même s'il décide de suivre ces préconisations, l'État conserve cependant une marge de liberté dans l'extension du label en l'adressant à des scènes conventionnées déjà soutenues financièrement lorsque celles-ci réunissent les critères nécessaires pour intégrer le réseau. Il lui est ainsi possible de couvrir certaines zones moins investies.

Le pouvoir qu'a l'État dans le choix des labellisations est assorti de celui de la définition du cahier des charges et des missions. Ce dernier, modifié pour la dernière fois par décret en 2017, énumère les critères et les missions de ces structures financées et labellisées *sous conditions* (de Baecque, 2022). Cela permet au gouvernement de conserver ses propres priorités de politiques culturelles au centre de l'activité des scènes nationales, sans qu'il ne soit nécessairement le financeur majoritaire (Cour des comptes, 2022). Le cahier des charges se décline autour de 3 principaux objectifs : le soutien à la création contemporaine, la pluridisciplinarité (on peut noter que parmi les 11 labels délivrés par l'État, celui-ci est le seul qui soit pluridisciplinaire), et enfin, le développement culturel. De sorte que la notion d'ouverture au plus grand nombre autour de la diffusion, la production et l'action culturelle réaffirme le désir de faire de ces lieux de véritables outils des politiques culturelles (de Baecque, 2022).

“Art. 1er. – Le label “scène nationale” est attribué à un établissement artistique et culturel de référence nationale exerçant des missions de diffusion artistique pluridisciplinaire, d'appui à la création contemporaine ainsi que d'action culturelle.

Son attribution reconnaît l'engagement d'une structure à apporter durablement une égalité d'accès du plus grand nombre à une offre artistique pluridisciplinaire sur un territoire élargi aux bassins de vie les plus éloignés des centre-villes.

Une structure labellisée “scène nationale” s’inscrit dans les réseaux de diffusion et de production nationaux, voire européens et internationaux au sein desquels elle coopère afin d’assurer un soutien aux artistes, à leur circulation et à celle de leurs œuvres.

Les scènes nationales constituent un réseau national de référence. Dans l’exercice de leurs missions, elles portent une attention particulière à la diversité, notamment au travers des œuvres présentées, des artistes accompagnés et des publics, au respect des objectifs de parité ainsi qu’à la prise en compte des droits culturels, de l’équité territoriale, pour le développement de l’accès et de la participation du plus grand nombre à la vie culturelle.” (Cahier des charges des Scènes nationales, 2017)

Parmi les critères originels qui ont défini le label, on dénombre par ailleurs : la conditionnalité d’un équipement, d’une scène, celle d’un budget, d’un organigramme, et d’un projet porté par son directeur. À cela s’ajoute une structuration juridique et une organisation qui protège l’indépendance de la direction contre le risque d’ingérence dans les choix de programmation. La question du recrutement est également un point stratégique pour l’État et ses partenaires car c’est au directeur ou à la directrice que l’on confie la construction du projet de la scène.

L’État attend des scènes nationales une exigence d’excellence et de qualité de programmation mais aussi le professionnalisme des équipes permanentes dans la gestion de l’équipement. Dans le texte d’Antoine De Baecque (2022) sur l’histoire des scènes nationales, on lit que celles-ci l’ont parfaitement intégré dans leurs valeurs. La création contemporaine est au cœur de leur activité et le fait d’être “accueilli ou coproduit par une scène nationale devient rapidement pour les équipes artistiques un gage de professionnalisme et la garantie d’une forme de qualité créative”. Le cahier des charges confirme cette exigence en donnant à ce critère d’excellence un caractère officiel.

En outre, en 2016, la loi LCAP est venue rappeler la position stratégique de l’État quant au soutien à la création et à la diffusion artistique. Elle donne une définition des conditions

d'attribution du label et intègre la nécessité de conclure une Convention Pluriannuelle d'Objectifs, outil central de contractualisation entre les partenaires et la scène nationale. Cette convention remplace le Contrat d'objectifs et de moyens qui avait peine à s'instaurer dans les pratiques, mais permet aussi de répondre aux exigences de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) en renforçant le contrôle de la performance des opérateurs culturels publics et privés. À la suite de cette loi, l'État a précisé encore le cadre d'activité des scènes nationales par une série de textes juridiques. Ainsi, les arrêtés du 5 mai 2017 actualisent le cahier des charges et des missions, et un décret du 28 mars 2017 apporte de nouveaux détails sur l'attribution et le potentiel retrait du label.

À travers ces outils de contrôle, force est de constater que, si la présence de l'État a évolué à l'égard des scènes nationales, elle n'a pas disparu, et qu'il s'est attaché à un renforcement de leur contrôle par les textes. Ce processus d'intensification du contrôle vient compenser un environnement complexifié par la présence d'un plus grand nombre de partenaires et de financements croisés. C'est d'ailleurs ce que confirme le rapport de la Cour des comptes de 2022 sur le financement du spectacle vivant. D'après celui-ci, les DRAC "estiment que ce cadrage accru des labels a conforté le rôle de l'État comme garant de la qualité des activités soutenues, tout en facilitant le dialogue avec les collectivités territoriales et le suivi rapproché des structures. Le nombre d'objectifs et d'indicateurs associés aux labels génère toutefois des lourdeurs administratives, qui s'ajoutent à celles, difficilement évitables, inhérentes à la stratification des financements et aux interventions croisées de l'État et des collectivités territoriales."

Entre le moment de la création des premières Maisons de la Culture et aujourd'hui, le rôle de l'État a évolué mais il semble toujours avoir une importance centrale. Cependant, il doit redéfinir sa place dans un contexte institutionnel et économique mouvant.

1.1.2 L'environnement institutionnel complexe des scènes nationales en prise aux mutations contemporaines

Si l'on a vu que les scènes nationales demeurent un outil de politique culturelle de l'État, elles évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Avec la décentralisation, la place des collectivités territoriales a pris le pas sur celle de l'État, introduisant de nouveaux enjeux de politiques culturelles qui ont probablement pu influencer sur leur activité (a). De plus, les restrictions budgétaires subies par les collectivités remettent en question le fondement des politiques culturelles (b).

a. Les politiques culturelles au cœur d'une nouvelle multiplicité d'enjeux de développement

Si l'État est à l'initiative du label et possède une part active dans la définition de son envergure et de ses missions, le rôle des collectivités territoriales s'est considérablement déployé à son égard. En outre, la politique de labellisation de l'État s'est formée dans une sorte de codépendance entre les besoins de l'État et la volonté des Villes, mais aussi bien sûr avec l'engagement des Départements et des Régions. Cela s'explique évidemment par la nature de cette politique de décentralisation de la culture, qui cherche à s'étendre géographiquement, mais aussi ensuite par le phénomène général de décentralisation politique entraînant la montée en compétence des collectivités. En parallèle de ce mouvement, on remarque que la redéfinition du rôle de l'État dans les politiques publiques déplace quelque peu le débat sur l'antinomie des deux visions des politiques culturelles.

C'est en partant du mouvement de décentralisation dramatique initié par Jeanne Laurent et de l'apparition des premières Maisons de la culture, que Guy Saez dans son ouvrage *La gouvernance culturelle des villes* (2021) rappelle le caractère précurseur de la décentralisation culturelle. Celle-ci a en effet été initiée avant même les lois Defferre permettant de proposer

une solution à la concentration d'une majeure partie des équipements culturels à Paris. De ce fait, le terme *décentralisation culturelle* doit s'entendre à ce moment-là au sens technique car son objectif d'irrigation culturelle du territoire français se rattachait principalement à l'État. Ce processus posait les fondements d'une organisation qui allait marquer la suite de son développement.

L'engagement croissant des Villes pour le développement culturel suit ce phénomène de près. Et c'est sans même que la décentralisation (cette fois-ci politique) ne leur en confie la compétence qu'elles s'engagent dans la politique culturelle menée par le gouvernement. Les Villes y ont une place prépondérante, mais les Régions, les intercommunalités et les Départements (Painthiaux, 2013) s'en emparent également comme une composante importante de leur politique (Gloanec-Maurin, 2013). L'État et les pouvoirs locaux se retrouvent alors autour du concept de démocratisation culturelle et développent leurs partenariats grâce à la consolidation des procédures de conventionnement et de contractualisation. Cette période (les années 80) marque l'apogée de la coopération entre l'État et les collectivités.

On voit toutefois émerger ensuite un basculement vers une moindre participation directe de l'État dans les politiques culturelles et leur appropriation croissante par les collectivités locales. Les municipalités notamment, s'en sont emparées pour répondre aux besoins de leurs habitants, se plaçant à la fois sur le terrain de l'interdépendance et sur celui de la concurrence avec l'État, en adoptant un primat du "commandement culturel" (G. Saez, 2021). Cela modifie peu à peu leurs rapports.

Dans ce cadre, si la politique de labellisation de l'État participe de l'émergence des stratégies de rayonnement territorial des grandes villes, on remarque que le renforcement croissant de l'investissement des Villes dans les financements et les bâtiments fait progressivement se renverser le lieu de l'expertise de l'État vers les Villes. Les scènes nationales en sont un

exemple, avec un financement aujourd'hui supporté aux deux tiers par les collectivités et seulement au tiers par l'État, quand celui-ci prenait en charge 50% des premières Maisons de la Culture. En 2015 d'ailleurs, la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale précise que "un quart des financements des scènes nationales repose sur leurs ressources propres, trois quarts proviennent des financements publics qui sont assurés, en moyenne, à 45% par les villes, à 32% par l'État, à 12% par les départements et à 9% par les régions". Les collectivités investissent plus ce champ et consolident leurs moyens humains et leur professionnalisme dans ce domaine. Dans les années 90, "on peut désormais parler de gouvernance culturelle territorialisée" (G. Saez, 2021).

Cette étape des politiques culturelles vient aussi avec l'ouverture au champ des répercussions économiques de la culture sur les territoires et de la notion d'attractivité territoriale qui accompagne le processus de mondialisation. Au XXIème siècle, on voit émerger la "métropolisation", phénomène résultant de ce que l'on nomme aussi *glocalisation* (Sagot-Duvaurox, 2017). Dans cette grande compétition des territoires, amenée par la mondialisation, la mise en place de stratégies d'attractivité et de marketing territorial infléchissent les politiques culturelles. C'est ainsi que se forme le modèle des grandes "villes créatives" fondant leur économie sur l'innovation et la créativité, en s'appuyant sur une logique de consommation et de production. La culture est ainsi mise au service de l'attractivité des territoires. Elles s'évènementialise et devient l'instrument de stratégies de développement économique.

Aujourd'hui, ce modèle connaît cependant une remise en question grandissante de sa capacité à résoudre les défis contemporains. Dans un article sur les politiques culturelles des villes, Vicent Guillon (2022) annonce la transition d'un modèle. Les collectivités reviennent peu à peu sur le "mythe" des *villes créatives*, qui a montré ses limites : il a en effet échoué à rendre systématique et sans écueil la formule presque magique de "l'effet Bilbao". De plus, il est

dénoncé pour sa manière d'instrumentaliser la culture et de créer "un renforcement des ségrégations socio-spatiales" (Ambrosino & Guillon, 2010).

La prise de distance par rapport à cette typologie amène à l'hypothèse d'un nouveau paradigme. Celui-ci semble se dessiner à travers une repolitisation de la culture par les collectivités. Elle est contingente des contraintes budgétaires auxquelles elles font face, mais aussi des préoccupations liées à la transition écologique et du discours sur l'échec des politiques de la culture à renouveler son public. Ce dernier point fait en effet craindre un problème structurel et une difficulté, pour l'avenir, à remplir les théâtres publics. Ces éléments contribuent à convaincre les collectivités de l'opportunité de restructurations d'ensemble de leurs politiques culturelles (Guillon, 2022).

En abandonnant peu à peu une approche économiciste de la culture avec les "villes créatives", les collectivités renouent avec l'idée d'un modèle citoyen s'incarnant dans celui de la "ville participative". On assiste alors à une résurgence de ce vieux débat sur la meilleure approche des politiques culturelles. En effet, les enjeux contemporains regardés par les différentes institutions publiques réactivent l'interrogation sur la dualité de la démocratisation culturelle. L'adoption de la loi LCAP (loi relative à la Liberté de la Création, à l'Architecture et au Patrimoine) qui promeut les droits culturels, semble désormais l'endroit de cristallisation de cette question.

En 2015, à travers la loi Notre cette fois-ci, est réaffirmé le principe de partenariat en faveur des politiques culturelles selon la formulation suivante : « La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » (J.-P. Saez, 2015).

De sorte que le choix entre une approche “anti-éducative” - pour reprendre les termes de Philippe Urfalino et Thierry Fabre (2005) à propos de Malraux -, ou à l’inverse, l’encouragement d’une forme d’éducation populaire ou d’encouragement des pratiques amatrices, se repose dans une nouvelle complexité d’acteurs. Dans son ouvrage, Guy Saez (2021, p.27) rappelle que l’imbrication serrée des composantes de la politique culturelle en France, permet de saisir “une nécessaire solidarité entre toutes les autorités publiques qui y contribuent”. De sorte que l’on peut s’interroger sur les effets qu’apporterait ce débat rescuscité dans un jeu renouvelé des acteurs publics, et face aux complexités liées aux mutations économiques.

b. Un environnement complexifié par les mutations économiques contemporaines

L’horizon de nouvelles perspectives dans les politiques culturelles s’accompagne aussi d’une porosité avec le monde économique de plus en plus forte. Celle-ci modifie leur comportement et infléchit les actions du monde culturel vers une libéralisation des pratiques. On peut citer de nouveau Philippe Urfalino et Thierry Fabre (2005), dont l’accroche est parlante : “La politique culturelle n’est plus, vive le soutien public à l’économie de la vie artistique”. Ou bien encore Guy Saez (2021), énonçant : “il faut convenir que l’économie et la culture « ne mènent pas leur heureuse existence indépendamment l’une de l’autre ».”

Dans une économie néo-libérale et mondialisée, l’installation de l’économie de marché et de la logique de performance au sein de la sphère publique agit sur les politiques de soutien du spectacle vivant (Fleury, 2015). Certes, comparé aux industries culturelles et au monde des musées, le spectacle vivant est moins tributaire des contraintes du marché mondial - il est en outre porté par la volonté de servir une politique publique d’intérêt général. Pour autant, il reste à la fois soumis aux restrictions budgétaires engagées par les collectivités et l’État pour endiguer la dette publique, au caractère facultatif des engagements politiques en sa faveur, et à l’expansion de la logique de marché (Wallon, 2006).

Concernant les restrictions budgétaires, les collectivités territoriales sont confrontées au renouveau d'une logique austéritaire. Or, celle-ci ne se traduit pas seulement par des efforts budgétaires, mais aussi par une remise en question d'ensemble des politiques publiques et de leur fonctionnement (Dony & Gourbier, 2022). On voit que l'État comme les collectivités appréhendent les structures culturelles au prisme de leur "coût" et de la "charge" qu'elles représentent, mettant ainsi de côté le discours sur les retombées économiques (immobilier, attractivité, etc.) et sociales qu'elles peuvent apporter - sachant qu'il est difficile de les quantifier (Sagot-Duvaurox, 2017).

D'autre part, s'agissant cette fois de l'engagement des collectivités, on remarque qu'elles sont de plus en plus portées à reconsidérer sous un œil nouveau l'empilement des politiques culturelles accumulées au fil des ans. Vincent Guillon (2022) parle à cet effet de l'émergence d'une figure d'"élu réformateur", ayant moins de réticence à aborder frontalement le revirement d'une politique culturelle déjà installée. On peut identifier trois types de réactions notables : la baisse des subventions aux plus gros équipements, en justifiant de la relativité de la diminution par rapport à la taille de la structure ; le conditionnement aux appels à projets qui permet d'orienter le comportement des opérateurs directement au service de la politique publique tout en pouvant cacher une logique austéritaire (Gourbier *et al.*, 2022) ; enfin la mobilisation d'outils d'audit pour justifier politiquement la redirection des budgets vers d'autres objectifs (Guillon, 2022).

Sur un autre registre, ces enjeux économiques et budgétaires confortent le transfert de l'action publique vers une logique de marché, cette fois-ci en priorisant l'attention sur le critère du *succès public* et du nombre de spectateurs (Fleury, 2015). De sorte que le contexte néo-libéral ouvre la dialectique de l'offre et de la demande au domaine du spectacle vivant. En agissant soit sur la promotion de la diversité artistique (entendre le soutien à l'offre culturelle), soit sur la circulation des œuvres subventionnées (entendre ici favoriser les séries et donc la demande),

la question, presque métaphysique, de la meilleure façon d'incarner la démocratisation culturelle prend une tournure économique (Berthod, 2016).

En se penchant plus particulièrement sur les scènes nationales, on retrouve cette préoccupation dans le rapport de la Cour des comptes de 2022, et avant cela, dans le rapport Latarjet de 2004, qui insistait sur la clarification des missions des labels selon l'organisation suivante : circonscrire la mission des scènes nationales à la diffusion et celle des CDN à la création – ce qui est une manière pour l'État de faire de ces lieux un outil de régulation de l'offre et de la demande.

En résumé, on perçoit de l'environnement dans lequel évoluent les scènes nationales qu'elles doivent être en prise à une situation de changements et d'instabilité face aux mutations que connaissent les politiques culturelles et les institutions publiques.

À l'échelle même de ces théâtres, on peut légitimement se poser la question de leur capacité à s'adapter dans une telle complexité. Les enjeux que traversent les politiques culturelles ne peuvent exclure leur propre rôle et leur capacité à s'y adapter. Plusieurs articles de recherche en gestion montrent à quel point le monde de la culture et ses opérateurs doivent faire face à l'adaptation d'un environnement mouvant. L'ouvrage d'Eve Chiapello, *Artistes versus managers* (1998), qui montre les incompatibilités que connaît le monde artistique et le management, en est l'un des textes de référence. Il résonne particulièrement avec l'histoire des scènes nationales qui ont notamment été créées au tournant gestionnaire de l'État, reléguant l'artiste directeur au profit d'un manager-programmateur.

Dans cette lignée, Horvath et Chabrilat (2015) ont observé l'élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant, au prisme de la théorie socio-économique. Ils démontrent que ces organisations sont défiées de dépasser la critique artiste et l'opposition entre art et management pour trouver le moyen d'adopter, de s'adapter et de s'appropriier les modes de contrôle des institutions afin de garantir la continuité et l'efficacité de leurs missions.

C'est en outre dans un regain d'importance des outils adoptés de la LOLF que la mesure de leur performance doit s'inscrire (Horvath & Chabrilat, 2015).

On perçoit dès lors que le monde de l'art et la conformation aux standards et aux indicateurs sollicités par les pouvoirs publics doit demander aux structures un effort d'adaptation. C'est d'ailleurs de la réalisation progressive de cet effort que rend compte l'étude d'Amans *et al.* (2010) : *De la politisation à l'instrumentalisation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs*. Cette étude a permis d'établir le rôle soit politique, soit interne des budgets des théâtres au regard de leurs subventionneurs publics, en montrant que les théâtres se conforment dans l'ensemble aux attendus des acteurs publics.

Un second article d'Amans et collègues (2020) a particulièrement guidé cette recherche. Ce dernier étudie précisément le cas des scènes nationales et leur package d'outils de gestion. Pour cela, les auteurs empruntent à la théorie des économies de la grandeur en démontrant l'élaboration d'un compromis autour d'outils de gestion communs aux subventionneurs et au théâtre. Dans cet article, les auteurs relèvent la coexistence de logiques managériales, créatives et civiques. On en déduit l'entente de la sphère artistique, de la sphère publique et d'une logique de la performance à travers une étude de cas.

C'est à l'aide de cette même théorie des économies de la grandeur que ce mémoire a pour objet d'étudier l'existence ou non d'un compromis entre les scènes nationales et les pouvoirs publics. Après l'observation du contexte dans lequel elles ont évolué, et celui dans lequel elles se situent aujourd'hui, il semble effectivement particulièrement intéressant de regarder comment ces équipements – symboles d'une première synthèse entre deux politiques culturelles antinomiques – peuvent se révéler aujourd'hui un outil adapté aux politiques culturelles de l'État autant que des collectivités territoriales. Pour comprendre au mieux les enjeux qui les traversent, la grille d'analyse tirée de la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot semblait particulièrement adaptée.

1.2 La théorie des économies de la grandeur : un outil d'analyse des environnements institutionnels complexes

Les mouvements institutionnels agissent sur les arrangements qui les caractérisaient jusqu'alors et révèlent leur action et leur place sous un autre jour. L'observation de ces grands déplacements au prisme d'une grille d'analyse spécifique permet de saisir ce qui les traverse avec une plus grande compréhension des enjeux. C'est pourquoi, il a été choisi de déployer ce travail d'analyse à travers la théorie de Boltanski et Thévenot, particulièrement adaptée pour notre sujet. Dans un premier temps il est fait une présentation générale de la théorie et des concepts associés (1), pour ensuite montrer comment cette théorie peut articuler des situations complexes, à travers la dialectique entre critiques et compromis (2).

1.2.1 La théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot

Pour répondre à la problématique du sujet, nous avons choisi de baser cette étude sur la théorie des économies de la grandeur développée par Thévenot et Boltanski dans l'ouvrage *De la justification* publié en 1991.

a. Présentation générale de la théorie

Cette théorie part du principe qu'il n'est pas évident de créer du commun dans nos sociétés humaines. À partir de ce principe, Thévenot et Boltanski se fondent à la fois sur la sociologie et sur l'économie pour adopter un point de vue holiste, et proposer une théorie des mécanismes de la construction du commun. Celui-ci permet de comprendre la construction de compromis entre de grands ensembles institutionnels faisant face à la complexité de leurs enjeux.

Cette théorie est une alternative entre une vision déterministe du monde social, dans laquelle les acteurs sont soumis à des normes qui leur échappent et guident leur comportement, et une approche plus communément adoptée par les théories économiques qui considèrent la société comme étant la somme de choix individuels.

Les auteurs montrent en effet que la question de l'*accord* entre les parties résulte à la fois d'un comportement guidé par des principes moraux préexistants, et d'une capacité de l'être social de justifier de ses ambitions et de ses agissements. Ils constatent que les théories sociales aussi bien que les théories économiques trouvent leur origine à l'intérieur de principes de philosophie politique qui fondent des lois positives à partir d'accord des volontés.

En allant chercher ces principes supérieurs commun, la *justification* des acteurs est un moyen d'aller vers l'autre en soulevant des arguments conventionnels auxquels les différentes parties prenantes peuvent adhérer. C'est ainsi, en mobilisant ces principes fondamentaux, que les personnes parviennent à s'entendre et à "faire société".

La notion d'objet

Cependant, pour les auteurs, l'accord entre les parties est conditionné à la construction de moyens de coordination sans lesquels il n'a pas de fondement. Ces outils de coordination, qu'ils nomment aussi *objets*, sont le support matériel des échanges. Ils permettent de rappeler les règles communes sur lesquels les acteurs se sont entendus. Les règles de droit en sont sans doute la matérialisation la plus évidente, mais il peut s'agir aussi d'autres formes de conventions qui peuvent même aller jusqu'à relever de l'inconscient commun, des usages. Les auteurs expliquent que la présence de ces règles dans notre société évitent le règlement des conflits par la force et la violence. C'est pourquoi ils expliquent l'importance de les rappeler et de ne pas les oublier.

La notion de dispute

Pour schématiser, cette théorie amène à regarder les situations où des *personnes* - en tant qu'elles sont situées dans un environnement normé - échangent sur ce qui est juste ou non pour pouvoir s'entendre. Les auteurs excluent de ce champ d'étude ce qu'ils nomment la "dispute en violence" car celle-ci fait usage de la force sans ouvrir la possibilité d'un échange. Mais dans leur topologie, ils parlent de la possibilité d'une situation de "paix en justesse" où les acteurs s'entendent sans avoir à reconsidérer leur accord, "de paix en amour" dans laquelle le principe d'équivalence est exclus et n'oblige pas à rendre des comptes, et enfin, de "dispute en justice" où l'accord est recherché et les justifications des acteurs tendent vers la recherche d'un compromis. L'équilibre ténu entre désaccord et accord se matérialise dans la dispute en justice. C'est elle qui nous interressera ici.

La notion de principes supérieurs communs

La dispute en justice se caractérise par la mobilisation de principes supérieurs communs. Ceux-ci font référence à une norme générale du "bien commun" et servent de support à la résolution d'une situation litigieuse. Dans la dispute, chacun des acteurs peut affirmer la légitimité de son point de vue en s'appuyant sur un argument de justice sociale, un principe supérieur commun, d'une portée plus générale que l'argument le précédant, pour chercher à convaincre son interlocuteur. Thévenot et Boltanski nomment cela la *montée en généralité*. En effet, ces justifications acquièrent plus ou moins de "*grandeur*" – il faut comprendre cette notion dans l'introduction d'un rapport de proportionnalité, ou d'équivalence – dans la convocation des principes.

Dans la théorie, le mot "principe" est choisi : les auteurs précisent qu'il ne s'agit pas de "valeur", en ce sens qu'ils convoquent des notions de justice ayant une portée universelle ; ils n'ont donc pas la même relativité que des valeurs. Par ailleurs, il faut noter que les principes supérieurs communs ne se rattachent pas à une personne mais à une situation donnée. C'est pourquoi un même individu peut mobiliser des principes différents suivant le contexte dans lequel il se trouve.

À partir de cette notion de principes supérieurs communs, les auteurs détaillent les *mondes* dans lesquels ils s'incarnent. Chacun de ces mondes symbolise l'un des grands accords sur lesquels la société se fonde. Les auteurs sont allés les chercher parmi les fondamentaux philosophiques sur laquelle notre société s'est construite. Ils en décrivent six que nous détaillons ici.

b. Les 6 mondes

Dans le monde occidental, et particulièrement en France, car c'est dans ce pays qu'ils ont appliqué leur théorie, Thévenot et Boltanski ont donc identifié 6 grands principes émanant de la philosophie politique. Ceux-ci constituent les *cités* que l'on convoque dans l'acte de justification. L'ouvrage *De la justification* développe à cet effet un référentiel des différentes cités, que l'on nomme mondes lorsqu'elles se rattachent à des objets. À la suite de cette description, les auteurs déclinent la façon dont ces mondes peuvent interagir entre eux et résoudre les situations de dispute en apportant de potentiels compromis entre les protagonistes.

Les six mondes identifiés par Boltanski et Thévenot sont les suivants : Le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde inspiré, le monde civique, le monde industriel et le monde marchand. Quatre d'entre eux (les mondes inspiré, civique, industriel et marchand) sont plus susceptibles que les autres d'être convoqués lors de la recherche empirique. Nous leur porterons une attention particulière dans la présentation et l'analyse des résultats de notre présente étude.

- Le **monde de l'inspiration** se réfère à la philosophie de Saint-Augustin. Il invoque les idéaux de l'originalité et de la singularité. Il met en exergue les sentiments et les passions et prône la liberté individuelle. C'est un monde où la création, l'imagination l'emportent sur la maîtrise. On peut s'y fonder sur l'intuition, et le regard des autres ne

remet pas en cause l'action. C'est un monde où celui qui parvient à s'affranchir de la matérialité pour laisser libre court à l'innovation et à la créativité sera *grand*, l'authenticité y est fondamentale. Ce monde-là se sent contraint par la routine et l'habitude présente dans les cités industrielle et domestique.

Au sein d'une organisation où la création possède une importance majeure comme les scènes nationales, ce monde a une place centrale et peut être mobilisé par les acteurs dans le cadre d'une justification.

- On fait appel au **monde domestique** lorsqu'il s'agit de mettre en exergue les relations personnelles entre les personnes. Il s'agit d'un monde où la tradition, la notion de hiérarchie et celle de génération comptent beaucoup. Les grands dans ce monde, le sont par la reconnaissance et le lien qu'ils entretiennent avec de plus grands qu'eux. Mais il le sont aussi par le comportement irréprochable qu'ils adoptent au regard des usages et coutumes et la constance de leur comportement. C'est le monde de l'intégrité et de la fidélité où la trahison est l'acte le plus pernicieux. Dans le cadre de cette recherche, il y a eu quelques références au monde domestique qui ont été soulevées. On ne s'y attardera pas, car il s'est agi d'un mode de justification à la marge.
- Dans le **monde de l'opinion**, trouvant sa source dans la philosophie de Hobbes, la grandeur est conférée par la renommée. Une personne connue, une vedette par exemple, fait figure de sommité car elle détient l'opinion publique pour elle. C'est elle qui aura raison dans ce monde-ci. Contrairement au monde domestique, celui de l'opinion n'est pas lié à la mémoire. Il peut ainsi rapidement changer d'objet lorsque l'opinion tourne. Pour décrire ce monde, Thévenot et Boltanski citent Andy Warhol qui dit : "tout le monde sera célèbre 5 minutes". L'opinion y incarne donc une importance particulière, et la grandeur se cultive en développant une image de marque pour attirer l'attention à soi. Le *petit* est celui que l'on ne connaît pas, ou bien le banal.

- Dans le **monde civique**, le principe supérieur commun est celui de la représentativité, de ce qui fait collectif. Il refuse l'individuel pour objectiver le collectif par la constitution d'une personne morale (association, syndicat, personne publique). C'est la défense de l'intérêt général auquel le monde civique s'attache. Ainsi, les personnes importantes dans ce monde sont celles qui représentent le collectif et le bien commun. Il fait référence à la philosophie de Rousseau, et du contrat social. La grandeur est toujours assortie d'une motivation collective et de la défense d'intérêts communs. Ce qui compte particulièrement, c'est qu'elle se défende de dévier vers la poursuite d'intérêts individuels. Pour lutter contre ce risque, il lui est nécessaire d'acquérir une forme de permanence et une matérialité. Cette matérialité se concrétise dans les objets et symboles qui la représentent, dans les équipements, mais aussi dans l'établissement de règles et de lois invocables pour légitimer la parole au nom de tout·e·s. En se fragmentant, le monde civique devient plus petit dans l'échelle des valeurs.

- Le **monde industriel** est celui de la rationalité, de l'efficacité et de la performance. Il promeut le caractère fonctionnel des organisations mais aussi leur professionnalisme. Le but porté par ce monde est celui de la productivité avec un regard attentif sur la rentabilité de l'activité. Il est le lieu du progrès et c'est en sens qu'il se projette vers l'avenir. Il repose sur l'efficacité, la performance, la capacité. La petitesse est représentée par les personnes inactives et démobilisées. Les limites de son action se situent dans la déshumanisation des personnes, transformées ou perçues en objet.

- Deuxième ordre de l'économie avec le monde industriel, le **monde marchand**, qui comme l'expliquent les auteurs, est également soumis aux principes et aux conventions qui permettent aux humains d'échanger sur des valeurs communes. En reprenant ici la théorie d'Adam Smith, les auteurs déclinent les fondements caractéristiques de ce monde que sont la richesse et la possession. La grandeur appartient aux gens riches et le petit vient de l'échec à être désiré. Le monde marchand est celui du sang-froid, de la

compétition et de l'opportunisme. Son excès se définit par la vanité et la possession des personnes au delà des objets. Cette cité peut sembler la plus paradoxale car elle érige l'intérêt et la convoitise comme une forme de bien commun. Pour autant, si cela paraît moins évident, ces notions construites sont au même titre que les autres des fondamentaux de notre société moderne. En outre, nous fondons nos représentations sur ce que l'intérêt des uns permet de satisfaire aux désirs des autres, et l'idée de cette "main invisible" du marché utilise l'égoïsme au service du collectif.

En résumé, chacun de ces mondes cristallise une certaine idée du bien commun. Au moment d'une dispute en justice entre des personnes, celles-ci peuvent soulever des arguments appartenant au même monde de représentation. Dans ce cas, il s'agira de déterminer quel est le plus "grand" des arguments donné, pour lui donner justice. À l'inverse, il est possible que les justifications entre deux acteurs empruntent à des mondes différents. Il faudra alors déterminer quel est le monde pertinent pour faire justice.

1.2.2 Les outils mobilisés par les acteurs pour construire du compromis

a. Présentation des axiomes communs

Précisons que, dans le cadre de cette théorie, toute argumentation est contenue par des axiomes communs qui traversent chacun des mondes. Ces six axiomes sont les suivants :

- Le **principe de commune humanité** qui suppose de contenir le champ de l'analyse à une société où toutes les personnes "appartiennent au même titre à l'humanité".
- Le **principe de dissemblance** qui détermine dans chaque cité l'existence d'un ordre de grandeur. C'est l'affirmation d'une hiérarchisation entre les différents états au sein d'un même monde.

- Le **principe d'égalité** qui suppose que la possibilité d'accéder à la grandeur d'un monde est toujours ouverte à une personne.
- Le **principe d'ordre** est contigu de celui de dissemblance en ce sens qu'il "s'exprime par une échelle de valeur des biens ou des bonheurs attachés à ces états".
- La **formule d'investissement** quant à elle, représente l'idée qu'être grand dans un monde implique par défaut de l'être moins dans un autre. Typiquement, une personne grande dans le monde civique ne peut favoriser ses liens familiaux. Les bénéfices tirés de la grandeur dans un monde impliquent nécessairement un sacrifice dans un autre. C'est ce qui explique qu'on ne puisse être grand dans tous les mondes.
- Enfin, l'**axiome de bien commun** qui définit le fait que l'accès aux états supérieurs profite au bien commun par la montée en généralité évoquée plus haut.

Partant de ces axiomes, à l'occasion d'une dispute, ou *épreuve*, se dévoilent les références aux principes supérieurs communs d'un ou plusieurs mondes. Rappelons qu'une personne n'est jamais attachée à un monde. De la même manière, une dispute en justice peut en effet induire la mobilisation de justifications venant de plusieurs mondes. Cela peut se produire si l'un des acteurs introduit un principe relevant d'un autre monde pour déplacer ainsi le débat. Mais aussi par la confrontation d'une pluralité d'acteurs mobilisant chacun des arguments venus de mondes différents. S'il n'y a pas d'accord à l'issue d'une épreuve, la poursuite du débat prend une autre ampleur. Elle ne pose plus uniquement la question de la détermination de la grandeur légitime mais dénonce le détournement d'arguments relevant du bien commun à des fins propres. Le dissensus amènera à la fois à la question de la mesure de la grandeur des parties prenantes, mais aussi au choix de la personne la plus légitime relativement à la situation. Se faisant, une pluralité d'épreuves auront lieu, complexifiant la situation. Pour dépasser ce différend, il faut parvenir à le ramener à une seule épreuve. Soit en stoppant l'ambivalence d'une notion polysémique en la requalifiant vers un seul des mondes, soit en

repoussant des éléments perturbateurs sur lesquels s'appuyait le débat pour lui donner une nouvelle assise.

b. Présentation des critiques

Lorsqu'un différend émerge, les acteurs argumentent sur la grandeur des uns et des autres et la remettent en cause. C'est ce que les auteurs appellent la *critique*.

- La critique du **monde inspiré** adressée au monde civique est celle d'une forme de froideur juridico-économique qui ne laisse pas la place à l'affectif. Il s'oppose au monde marchand dans son rapport d'indépendance nécessaire à l'argent pour ne pas enfermer la créativité. L'art se défend en effet d'être considéré comme un produit commercial. Le monde industriel lui est quant à lui opposable dans son positionnement fonctionnel, et la contrainte autoritaire ou hiérarchique qu'il impose face au besoin de spontanéité et de liberté du monde inspiré.
- Le **monde civique** reproche au monde inspiré sa spontanéité et le caractère improvisé qui le caractérise. Il s'accommode en effet assez mal de l'effervescence de l'inspiration. Celle-ci tend à éluder la place de l'organisation collective dont le monde civique a besoin et lui semble trop individualiste. Lorsqu'il s'agit du monde marchand, la critique du monde civique est dure car c'est à cet endroit-ci que s'opposent avec le plus de flagrance l'intérêt privé contre l'intérêt général. De son côté le monde industriel peut par exemple trouver avec la formation un compromis avec le monde civique en s'ouvrant aussi au monde inspiré. Cependant la critique du compromis entre monde civique et industriel dénoncera un risque de bureaucratisation.
- Dans le **monde marchand**, la critique adressée au monde inspiré s'adresse à sa trop grande émotivité. Il est en effet caractérisé par son sang-froid et se distingue ainsi de la passion dont peut faire preuve la figure de l'artiste. À l'égard du monde civique, il sera

distant vis-à-vis des normes juridiques et des contrats qui l'enferment dans une rigidité qu'il récuse. Le monde industriel est quant à lui critiqué pour la rigidité de son fonctionnement : il manque de souplesse et d'adaptabilité.

- La critique du **monde industriel** vers le monde inspiré repose sur le sentiment de gâchis occasionné par son imprévisibilité. Lorsqu'elle vise le monde marchand elle s'attache à la notion de valeur du produit en dénonçant par exemple l'acquisition de biens sans utilité ou considérés trop chers. Vers le monde civique, la critique peut soulever la question de l'inefficacité des procédures administratives ou porter sur le compromis entre les deux mondes lui-même en pointant du doigt l'acquisition de droit sociaux avantageux.

c. Présentation des compromis

La recherche d'un accord amène à la définition de *compromis* entre les différents mondes. Là encore, Boltanski et Thévenot dressent une typologie des compatibilités entre les mondes pour aboutir au compromis. Voici quelques exemples de compromis entre les mondes :

- **Mondes civique et inspiré** : là où il y a révolte, revendication, le monde inspiré et le monde civique se retrouvent car il est question de valoriser la justice sociale en offrant une voie plus directe à celle de la représentation institutionnelle.
- **Mondes marchand et inspiré** : le monde marchand et le monde inspiré peuvent quant à eux se recouper autour du *marché créatif* et de l'attrance pour les biens exceptionnels et rares.
- **Mondes industriel et inspiré** : le monde industriel entre en résonance avec le monde inspiré lorsqu'il s'agit de mettre en valeur le travail élaboré avec conscienciosité et passion.

- Il est difficile pour le **monde civique** et le **monde marchand** de trouver un compromis, du fait que l'un est guidé par l'intérêt général et l'autre par des intérêts particuliers.
- Le **monde civique** et le **monde industriel** sont très proches et font l'effort d'un compromis consistant dans notre société. Ils se réunissent autour des dispositifs de droits sociaux fondant une organisation collective.

De fait, il est question dans cette étude de comprendre une situation dans toute sa complexité. Celle-ci se concrétise à l'endroit des scènes nationales, et engage plusieurs institutions publiques dans leurs choix de politique culturelle. Afin d'analyser cette situation et d'en saisir tous les tenants, une étude empirique a été menée. Au regard des justifications mobilisées par les acteurs, elle a pour objectif de comprendre la façon dont les scènes nationales et leurs partenaires interagissent, en formant critiques et compromis, dans la recherche d'un équilibre commun satisfaisant.

Partie 2 : Les scènes nationales et leurs partenaires – étude empirique

2.1 Méthodologie et champ de recherche

2.1.1 Méthodologie adoptée et terrain de recherche

Cette recherche a été guidée par une démarche qualitative. Elle a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs. Mais elle s'appuie également sur l'étude de documents et d'outils de gestion faisant l'objet de dialogues entre les partenaires et les scènes nationales. Le cadre théorique choisi pour l'analyse, *De la justification*, s'imbrique particulièrement bien avec une méthodologie incluant l'aspect subjectif des personnes interrogées.

L'approche descriptive dans un contexte réel et contemporain a favorisé une méthodologie portée sur l'étude de cas.

a. Le champ de la recherche – présentation

L'objet de cette étude est de saisir comment les scènes nationales et les institutions publiques peuvent trouver un compromis dans un environnement complexe. Pour répondre à cette question il est nécessaire d'observer les liens entre les acteurs et la façon dont ils conçoivent leur activité. Dans ce cadre, il paraissait particulièrement intéressant d'étudier la situation de plusieurs scènes nationales implantées sur le champ d'une région. En effet, cela permet d'avoir une valeur comparative entre les scènes et de mieux intégrer l'articulation des acteurs entre eux pour analyser les situations à travers un champ institutionnel commun. Par ailleurs, la forte présence d'institutions dans cette étude invitait à comprendre le champ territorial de la Région en tant qu'elle croise et fait se rejoindre les dynamiques portées par les départements, les villes, EPCI, et la DRAC. Tous les acteurs interrogés, les structures et la région dont elles font partie ont été anonymisés, dans le souci de ne pas mettre en porte-à-faux des personnes qui ont bien voulu me répondre avec franchise sur des sujets parfois peu consensuels, et parce que

certaines frictions ou conflits entre acteurs, structures, pouvoirs publics peuvent être encore d'actualité au moment de l'écriture de ce mémoire, et il n'est aucunement dans l'objet de celui-ci de participer à la résolution – ou à l'envenimation – desdits conflits.

b. La Région choisie

La région étudiée fait dans l'ensemble preuve d'un volontarisme culturel important, qu'il soit impulsé par les villes, les départements ou la Région. Elle possède un maillage culturel riche qui, historiquement a fait l'objet d'une stratégie de redynamisation sur un territoire socialement défavorisé par la désindustrialisation. Elle comprend un nombre de scènes nationales supérieur à la moyenne, dont la répartition est toutefois inégale entre un "Nord", très équipé, et un "Sud" plus éloigné de l'offre culturelle.

Dans le cadre de cette étude, trois scènes nationales implantées dans deux départements limitrophes sont représentées. L'une d'entre elle est située dans une ville de banlieue au sein d'une grande métropole disposant de nombreux équipements culturels. Les deux autres sont localisées dans des villes de plus petites envergures ayant toutes deux adopté une politique de développement économique et d'attractivité territoriale assumée. Chacune de ces scènes est dans une situation différente de développement, d'implantation sur son territoire et d'état des relations avec ses subventionneurs publics.

2.1.2 Personnes sollicitées et déroulé des entretiens

a. Personnes interviewées et structures associées

Afin d'embrasser les scènes nationales dans toute la complexité de leur environnement et d'obtenir la voix des principaux acteurs agissant sur leur activité, le choix des personnes interviewées a volontairement été porté sur la combinaison des institutions au centre

desquelles évoluent les scènes nationales. Dans les limites imparties pour cette recherche, il s'agissait en outre de recueillir les témoignages de la Région (dont le rôle de leader des politiques culturelles sur le territoire est important), du ministère de la Culture et de la DRAC, d'un Département, d'un syndicat de compagnies, et bien sûr des scènes nationales et de leur réseau. Dans cet ensemble, le point de vue des trois scènes nationales a permis de déterminer les problématiques communes. Leurs particularités et la comparaison que nous avons pu en faire ont pour autant été très enrichissantes dans la compréhension des mécanismes de régulation des conflits et dans l'observation de leurs orientations pour y faire face. Par ailleurs, l'inclusion du ministère de la Culture et de l'association des scènes nationales a facilité la circulation entre un angle de vue plus localisé et sa résonance, ou non, sur l'ensemble du réseau national. En effet, le label ayant vocation à rayonner sur l'échelle nationale, et faisant l'objet d'une politique d'État, cela paraissait incontournable d'inclure dans le champ d'analyse ces différents niveaux de politiques publiques. Malgré la recherche d'une plus grande exhaustivité, les contraintes de temps n'ont pas permis d'inclure tous les types de collectivités territoriales au nombre de ces entretiens. L'interaction entre une scène et sa Ville (ou l'EPCI associé) est pour autant régulièrement abordée par de multiples acteurs au cours des entretiens, même s'il ne s'agit pas du point de vue propre de la collectivité en question.

b. Déroulement des interviews et grille d'entretien

Les entretiens semi-directifs ont permis d'aborder les grandes thématiques couvrant le sujet, tout en laissant l'interviewé-e libre de développer un point de vue, en faisant appel à ses expériences et son expertise. Les thèmes abordés sont les suivants :

- Profil du répondant
- Valeurs et objectifs des scènes nationales (ou de l'institution publique en lien avec les SN)
- Nature des activités

- Mode de fonctionnement
- Mécanismes de relations des scènes nationales avec la/les tutelle(s)
- Nature des relations des scènes nationales avec les partenaires

Les entretiens ont eu lieu entre mai et juillet 2023, ils ont ensuite été entièrement retranscrits. Le vocabulaire n'a pas été modifié, il faut noter que les usages du monde de la culture (et plus spécifiquement du spectacle vivant) ont fait que le tutoiement a souvent été adopté, comme cela pourra être constaté dans les verbatims cités.

c. Pré-analyse des entretiens

À partir du contenu résultant des interviews, et au travers de la recherche de concepts clés, les thématiques récurrentes suivantes ont été relevées :

- **Perception des scènes nationales** : Valeurs / Pluridisciplinarité / Artistes associés
- **Supports d'échanges partenariaux** : Recrutement du directeurice / Cahier des charges / Conventions pluriannuelles d'objectifs / Évaluation & indicateurs / Subventions & appels à projets / Conseils d'administration des SN / Budget
- **Les orientations des politiques publiques** : État et SN / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations entre l'État et les collectivités territoriales
- **Points de tension stratégique des SN** : Programmation / Stratégie et communication / Ressources propres / Concurrence / Coopération & mutualisation
- **Territoires et publics** : Répartition territoriale / Public & bassins de population
- **Statut juridique** : Association / EPCC / SEM

Dans le tableau page suivante sont résumés les points abordés au cours de chaque entretien.

Personne interviewée	Abrév.	Principaux points abordés	Durée
Directeur de la scène nationale A	SNA	Valeurs des SN / Artistes associés / Recrutement / CPO / Évaluation / Conseils d'administration / Budget / État et SN / Villes et SN / Relations État-collectivités / Programmation / Ressources propres / Concurrence / Public / Statut juridique	2h
Directeur de la scène nationale B	SNB	Valeurs des SN / Artistes associés / Cahier des charges / CPO / Évaluation / Appels à projets / Budget / Villes et SN / Région, Département et SN / Programmation / Ressources propres / Concurrence / Coopération & mutualisation / Statut juridique	1h15
Directrice de la scène nationale C	SNC	Valeurs des SN / Pluridisciplinarité / Cahier des charges / CPO / Évaluation / Appels à projets / Conseils d'administration / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Programmation / Stratégie et communication / Ressources propres / Concurrence / Répartition territoriale / Public	1h
Représentante de l'Association des scènes nationales	ASN	Valeurs des SN / Pluridisciplinarité / CPO / Appels à projets / Conseils d'administration / Budget / État et SN / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Stratégie et communication / Ressources propres / Concurrence / Répartition territoriale / Public / Statut juridique	1h45
Personnel du Ministère de la Culture attaché au suivi des scènes nationales	MdC	Valeurs des SN / Pluridisciplinarité / Artistes associés / Recrutement / Cahier des charges / Évaluation / Budget / État et SN / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Programmation / Coopération & mutualisation / Répartition territoriale / Public	1h
Conseillère DRAC	DRAC	Valeurs des SN / Recrutement / Cahier des charges / CPO / Évaluation / Appels à projets / Conseils d'administration / Budget / État et SN / Villes et SN / Relations État-collectivités / Répartition territoriale	0h45
Responsable du suivi des scènes nationales à la Région	Région	Valeurs des SN / Pluridisciplinarité / Recrutement / CPO / Évaluation / Appels à projets / Conseils d'administration / Budget / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Programmation / Ressources propres / Coopération & mutualisation / Répartition territoriale / Statut juridique	1h45
Ancien DGA à l'attractivité territoriale d'un des Départements	Dépa	Appels à projets / Budget / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Stratégie et communication / Concurrence / Répartition territoriale	1h
Représentant d'un syndicat national de compagnies et de lieux	Syn	Valeurs des SN / Artistes associés / Cahier des charges / Appels à projets / Budget / État et SN / Villes et SN / Région, Département et SN / Relations État-collectivités / Programmation / Stratégie et communication / Ressources propres / Concurrence / Répartition territoriale / Public	1h30

Tableau récapitulatif des 9 entretiens réalisés, avec les abréviations qui seront utilisées par la suite.

L'organisation des données par thématiques a été suivie de la conception d'un second tableau. Celui-ci reprend les justifications des personnes interviewées en les classant dans les mondes auxquels ils font référence. La conservation du titrage des extraits par thématique, a favorisé une lecture croisée entre les mondes et les supports sur lesquels les justifications reposent, ce qui affine l'analyse. Par exemple, on peut voir que les justifications du monde civique reposent en grande partie sur la thématique "Conventions pluriannuelles d'objectifs" et sur la "Répartition territoriale". A partir de cela, pour chacun des mondes, a été identifiée une échelle des valeurs dans laquelle un échantillon de verbatims associés a permis de voir quelle était la diversité des justifications (voir Annexe I).

Dans un troisième temps, c'est en reprenant le détail du concept de la *critique* développé par Thévenot et Boltanski, qu'une nouvelle grille d'analyse a été conçue. Celle-ci expose une sélection de verbatims témoignant d'un rapport critique d'un monde sur l'autre (Annexe II). Enfin, dans le dernier tableau il s'agissait d'identifier les modes de *compromis* possibles entre les différents mondes (Annexe III).

La suivante présentation des résultats, se conforme à l'ordre méthodologique qui vient d'être exposé. Il est d'abord démontré à quels mondes font références les acteurs lorsqu'ils justifient leur action et les objets sur lesquels ils reposent. Dans un second temps, sera présenté les critiques et les compromis particulièrement révélateurs d'une situation d'*épreuve*. Les résultats ici présentés font l'objet d'une sélection choisie parmi un matériau très riche et prolifique.

2.2 Analyse des résultats

Dans un premier temps seront donc regardées les logiques mobilisées par les acteurs ; dans un second temps la façon dont elles cohabitent entre elles et les modes de compromis soulevés.

On remarquera ainsi que les justifications font appel à une pluralité des mondes définis par Thévenot et Boltanski (1), et que des critiques des mondes entre eux émergent des tentatives de compromis (2).

2.2.1 Les justifications – Les mondes convoqués par les acteurs

Comme les données ont fait l'objet d'un premier tri par thématique, cela a permis ensuite d'observer le croisement justifications/thématiques. L'idée était notamment d'observer l'endroit où s'incarnait les justifications d'un monde ou l'autre afin d'avoir une idée plus précise de l'environnement.

Cette première étape permet de saisir les mondes auxquels il est fait référence par les acteurs, et les objets qu'ils mobilisent.

a. Le monde inspiré

Lorsqu'il est question des valeurs portées par une scène nationale, les personnes interviewées convoquent le plus souvent le monde inspiré. C'est le cas des trois scènes nationales, de la DRAC et du Ministère de la culture. On peut noter une variation dans les formulations, mais dans l'ensemble il est fait appel au caractère original, unique, de la pluridisciplinarité du label, mais aussi à la liberté de programmation ou au principe d'expérimentation.

MdC – “Il y a un seul label, qui est celui des scènes nationales, qui est un label tout en horizontalité, qui croise le spectacle vivant, les arts visuels, le cinéma, parfois un peu de littérature (là, il y a des scènes nationales qui s'ouvrent à la littérature).”

À plusieurs reprises, les valeurs d'originalité et d'unicité du lieu sont mises en exergue. Cela interroge sur la façon dont ces structures ont intégré la question artistique à leur identité

propre. Les résultats montrent qu'elle se cristallise dans la programmation de saison, considérée elle-même par les acteurs comme un endroit de créativité. Ainsi, la créativité ne se rapporte pas seulement aux artistes mais aussi au choix des artistes .

DRAC – “Alors, [pour] les scènes nationales, il y a un cahier des charges (du 5 mai 2017, je crois). Ça a été réécrit à la marge, suite à la loi LCAP de 2016 ("Création, architecture et patrimoine"), qui, en gros, pour nous et pour ces équipements-là met surtout en avant l'autonomie de direction, qui prône la valeur 'programmation artistique'.”

Syn – “La programmation est œuvre. Et tu as beaucoup de directeurs qui s'en réclament, de ce principe-là.”

On remarque par ailleurs que le cahier des charges et des missions des scènes nationales se rapporte souvent au monde inspiré, mais est aussi lié au monde civique.

SNB – “Eh bien, déjà, du côté des scènes nationales, on s'est raccroché au cahier des charges : tu sais, il y a eu un décret - enfin, il y a eu deux décrets - sur un socle de missions des scènes nationales. En gros, il y en a trois, c'est : diffusion, création, et puis médiation (travailler avec les populations). Et après, chacun les décline suivant son territoire, son projet. Du côté du [SNB], du coup, nous, on a beaucoup décliné sur la question de la culture comme étant un outil de transversalité avec les autres secteurs - avec le social, l'économie, l'urbanisme, l'éducation artistique, l'aménagement territorial ; parce que ça correspond assez bien à l'ADN du territoire. Donc ça c'était d'un côté ; et puis de l'autre côté, beaucoup sur l'accompagnement de la création, de l'émergence, de la coopération, et de voir comment est-ce qu'on pouvait trouver des nouveaux modèles de coopération avec les compagnies indépendantes, pour aider la création.”

En résumé, l'identité des scènes nationales semble prendre socle sur le cahier des charges et des missions défini par l'État. Pour les acteurs, on a vu qu'il se raccroche à l'univers de la création. Cela concerne les artistes, mais se transfère aussi sur l'activité de programmation

considérée comme un lieu de créativité appartenant à la direction, et dans lequel le monde civique se défend d'une quelconque ingérence.

b. Le monde civique

À l'analyse des entretiens, on remarque que les justifications faisant appel aux principes supérieurs communs du monde civique convoquent souvent des arguments se rattachant à la valeur de *représentativité* prenant appui sur les Conventions pluriannuelles d'objectif (CPO). La valeur *démocratie*, c'est-à-dire l'objectif recherché par la mise en place de ces politiques publiques, est cependant mobilisée par les collectivités territoriales au sujet de l'équité territoriale, la recherche d'une meilleure répartition des moyens entre les opérateurs culturels. De leur côté, les scènes nationales s'emparent des valeurs de démocratie par l'entrée des populations et des publics. Cela ne ressort qu'un peu plus parcimonieusement des entretiens avec les institutions publiques qui s'attachent principalement à rappeler le rôle central occupé par les pouvoirs publics, et le lien de des scènes nationales à leur égard.

De sorte que les verbatim rattachés au monde civique valorisent notamment la présence des institutions dans leur activité et les procédures afférentes. Le verbatim suivant illustre par exemple le rôle capital qu'occupent les pouvoirs publics dans la définition des missions du théâtre au moment du renouvellement de sa Convention pluriannuelle d'objectifs. On voit qu'il est l'instrument des politiques publiques.

SNC – “le rétroplanning que propose la DRAC parce qu'ils maîtrisent mieux cette gymnastique-là de CPO, c'est que là, en fait, nous, [SNC], on doit rassembler les éléments des uns et des autres, puisqu'en fait, chaque partenaire doit nous envoyer leur politique culturelle (un paragraphe qui sera mis dans le contrat). On doit récolter toutes ces infos-là, on doit repeaufiner ce gros tableau Excel, pour que ça réponde un peu à la rédaction de mon projet. Et l'objectif, c'est que au 23 juin, on renvoie tout ce qu'on a récolté aux partenaires, pour laisser le temps aux techniciens de faire relire à leur élus, à leurs instances supérieures. Et l'objectif, c'est

qu'en septembre, on se revoie tous pour que ça soit signé avant la fin de l'année, avant décembre.”

C'est à la lecture des CPO que l'on perçoit tour à tour la déclinaison des grands objectifs des politiques culturelles par chacun des partenaires. C'est ce que rappelle la Région lors de l'entretien.

Région – “Donc, c'est clairement des endroits, ces conventions pluriannuelles, où nous, collectivités, allons rappeler nos objectifs de politiques publiques et où on va rappeler aussi les enjeux, les missions des scènes nationales (et plus particulièrement aussi du projet qui est mis en œuvre par la direction), et voir un peu les terrains communs.” [...]

“Il y a clairement, là, sur ce deuxième mandat, une grosse volonté d'aller sur une priorité à l'équité ; l'équité en direction des territoires, en direction des filières, et en direction des publics. Tu vois, veiller, par exemple, entre deux projets...”

c. Le monde industriel

Déjà, à ce stade de la présentation des résultats, on voit se dessiner assez facilement un compromis entre monde civique et monde industriel. Les scènes nationales ont intégré la Convention pluriannuelle d'objectifs à leur mode de fonctionnement. Il en va de même des réunions préparatoires et des indicateurs de performance inclus dans les outils de gestion mis en place par les pouvoirs publics pour suivre l'activité.

SNB – “Eh bien, moi, déjà, je trouve ça utile de faire des CPO : avec les partenaires, mais aussi comme outil de pilotage stratégique où, avec les équipes, ça permet vraiment d'avoir des objectifs qui sont clairs, et partagés, et transparents.”

Si le budget sous format standardisé UNIDO a été modélisé par l'État, la Région est convaincue de son efficacité dans le contrôle des structures labellisées. Il y a donc aussi une affiliation des institutions publiques entre elles sur ce sujet.

Région – “CPO / UNIDO : mais voilà, c'est vraiment super bien, quoi. Tu as des chiffres classés ; d'un seul coup, tu regardes ça, tu te dis : "ah oui, quand même, là, cette année, par exemple, sur la production, vous avez fait beaucoup moins bien que l'année dernière..." En tout cas, ça permet vraiment de mettre les choses en perspective, voir comment évolue aussi l'activité - d'avoir déjà une lecture sur l'exercice en question, mais aussi de mettre les choses en perspective. C'est vraiment chouette.”

Si l'une des directions des scènes nationales revendique son indépendance ou une forme de détachement à l'égard des indicateurs de performance, il ne s'agit pas d'une résistance. Le directeur fait référence à son administration, délégataire de cette tâche. Il valorise par ailleurs un bilan favorable au regard des critères demandés par la DRAC. Et c'est par ailleurs sans compter sur le fait que l'argumentaire de cette scène nationale préfère plutôt se saisir d'une justification par la valeur performance que par la valeur contrôle du monde industriel.

SNA – "Mais maintenant, ce lieu est parti ! - je veux dire : on fait n'importe quoi, ça marche. Enfin, ce n'est pas vrai ; mais il y a un peu de ça quand même. N'importe quoi qui nous ressemble, quand même, hein. Pas des choses qui ne nous ressemblent pas."

On peut d'ailleurs rappeler à ce propos que les scènes nationales ont dès l'origine intégré cette dimension comme faisant partie intégrante de leur développement, puisqu'il s'agissait de créer des lieux gérés par des professionnels.

ASN – "C'est parce que les CDN, comme c'était des artistes, il y avait de telles mauvaises gestions, qu'à un moment on s'est dit que ce serait peut-être bien de mettre des professionnels plutôt que des artistes... Alors, eux, ils n'ont pas aimé du tout, mais..."

Concernant le monde industriel, certains entretiens font ressortir une tension sur la question du ratio entre le budget de fonctionnement et la “marge artistique” – ce ratio représente le pourcentage du budget dédié au fonctionnement et le pourcentage restant pour l'artistique, soit les cessions de spectacles, production et autres actions artistiques prévues dans la

programmation du lieu. Cependant, lors des entretiens, cela n'est pas rapporté à un manque de performance des scènes nationales mais à une baisse des subventions.

Région – “Ratios fonctionnement / artistique : eh bien, on n'y est plus, en fait, là. On savait déjà que l'écart se creusait de plus en plus, mais là, avec la crise du Covid, qu'on a enchaînée ensuite avec la grosse tendance inflationniste, des problématiques liées au contexte géopolitique de l'Ukraine, etc. (qui a quand même impacté à plein d'endroits, notamment sur la question de l'énergie), on se retrouve avec des explosions, à certains endroits, de frais liés à la structure, qui font que parfois, ça peut s'envoler jusqu'à 69% du budget.”

Dans l'ensemble des résultats obtenus sur le monde industriel, on remarque qu'il ne soulève pas de critique spécifique, ou bien à la marge. Il ne semble pas non plus y avoir de difficulté à la constitution de compromis avec les autres mondes, ceux-ci étant globalement déjà formés.

d. Le monde marchand

Même si elles se structurent souvent en organisations de droit privé, les scènes nationales se revendiquent d'une mission de service public. On a vu en observant le monde civique à quel point elles y sont liées. Il n'était donc pas certain d'y trouver des justifications venant du monde marchand. Cependant, le recueil de données nous a permis d'en repérer un certain nombre. Une fois classées dans le tableau des justifications et des valeurs, on voit en effet apparaître les notions de marché, de concurrence, et, plus rarement, d'argent. Les situations auxquelles se lient les justifications provenant du monde marchand s'appuient sur des objets assez diversifiés. Parmi eux, on note une généralisation des appels à projet, qui sont proches de la commande publique et mettent les scènes nationales directement en concurrence avec d'autres opérateurs culturels.

Région – “Il n'y a plus de projets complémentaires. Par contre, la logique d'appel à projet, elle est... Elles peuvent toujours, par exemple, candidater sur un dispositif comme [nom du dispositif]. Ça, elles peuvent le faire.”

Par ailleurs, le choix du statut juridique peut répondre à des velléités de libéralisation des structures. L'une des scènes nationales a par exemple été incitée par la Ville à se structurer en Société d'économie mixte, explicitement pour favoriser l'implication des entreprises privées. **SNB** – "Il y avait cette idée aussi de pouvoir avoir beaucoup de transversalité avec tout le monde économique. Tu vois, c'était l'époque aussi de l'implantation de [grosses compagnies industrielles], donc ils espéraient faire rentrer un peu plus de mécénat privé, en fait, à l'intérieur de la structure."

Nous verrons que cette logique marchande se matérialise aussi dans l'injonction du Ministère de la Culture à une réduction du nombre de productions au profit d'une plus grande diffusion des œuvres. Intervient également la notion de concurrence entre le théâtre et les services culturels de la Ville. On retient de la logique marchande qu'elle se manifeste surtout par la multiplicité de ces items, contrairement aux autres mondes identifiés dont la sémiotique était plus centrée sur quelques objets spécifiques.

À la suite de cette présentation des principales justifications auxquelles font appel les scènes nationales et leurs partenaires, il s'agit désormais de présenter les critiques et les compromis dont les acteurs font œuvre.

2.2.2 Critiques et compromis

Nous avons vu que les différents acteurs intervenant dans la vie des scènes nationales font appel à des justifications relevant des mondes inspiré, industriel, civique et marchand. Ceux-ci se raccrochent autant à des objets techniques qu'à des situations d'interactions entre les partenaires. Par la critique, les acteurs vont remettre en question les grandeurs qui sont défendues. La présentation d'une sélection de critiques dévoile les incompatibilités ou points

de tension de certains mondes entre eux. Dans un souci de clarté et de synthèse, le choix a été fait de présenter d'abord les critiques et les compromis impliquant le monde inspiré, en tant qu'il constitue le socle principal sur lequel se sont fondées les scènes nationales. C'est aussi parce qu'il apparaissait comme étant au cœur de l'épreuve que ce choix a été fait. Sera d'abord déclinée sa situation en regard du monde civique et les formes de compromis sur lesquels ils peuvent se rejoindre (a), puis nous détaillerons sa position relativement au monde marchand (b). Dans un troisième temps nous évoquerons les interactions des mondes marchand et civique (c). Pour la synthèse de l'exercice, ont été écartés les quelques résultats récoltés sur le monde industriel car, comme mentionné plus haut, celui-ci ne fait pas l'objet de dissensions particulières. Il est toutefois possible de retrouver certains extraits dans les tableaux en annexe.

a. La Critique du monde inspiré (1) : le monde civique

La grille d'analyse des critiques que nous avons utilisée montre l'importance de la critique du monde civique à l'égard du monde inspiré. Celle-ci se décline à plusieurs niveaux du débat, ce qui représente bien la *montée en généralité* de la dispute selon les termes de la théorie *De la justification*. Rappelons que la théorie de Thévenot et Boltanski dénonce le caractère individualiste du monde inspiré.

Pour l'illustrer, ce verbatim repris d'un entretien à la Région met en exergue deux arguments forts appelant au principe d'équité : la nécessité de répartir les ressources vers d'autres domaines artistiques mais aussi d'autres territoires que ceux où se trouvent la plupart des scènes nationales.

Région – "Question des filières ; je partage mon bureau avec la chargée de mission arts du cirque et espaces publics ; voilà, elle m'a dit que ça va, elle est... "Donne-moi un peu d'argent de scènes nationales, s'il te plaît !". Parce que la filière, elle est quand même plutôt assez pauvre. Donc c'est à ça aussi qu'on essaye de veiller, et à faire en sorte que... de l'activité, et

d'accompagner l'émergence d'activités plus fortement sur les territoires du Sud qui en sont encore dépourvus, même si progressivement il y a des choses qui se rééquilibrent.”

Par ailleurs, cette remarque du Ministère de la culture semble réclamer des scènes nationales qu'elles se replacent dans un contexte plus général de politiques publiques, où les efforts appelés par les restrictions budgétaires doivent être partagés par tous les services publics, incluant les opérateurs culturels. Cela revient pour le monde civique à réaffirmer la grandeur liée à l'importance du collectif.

MdC – “C'est compliqué quand même de faire comme ça. Surtout si on ne veut pas augmenter les impôts, donc... comment on fait ? Mais là, on est au-delà des scènes nationales, au-delà de la culture, c'est la même chose dans les hôpitaux, à l'école, pour la justice... Ce n'est pas propre à la culture.”

Les effets concrets des actions menées sur le terrain sont au cœur même de ce qui justifie un service public. S'ils ne satisfont pas aux objectifs visés et ne sont pas au service des électeurs, alors la pertinence du modèle est nécessairement remise en question.

Dépa – “Je veux dire : [nom du théâtre], ok - mais combien de [habitants], c'est-à-dire de gens qui votent, viennent au [nom du théâtre] ? Et quelle est l'appréciation des [habitants] sur cet équipement ? Et là, l'humanisme, la noblesse de la politique publique, le rayonnement de la commune en prennent un coup, quoi.”

De fait, on entrevoit plusieurs niveaux de discordes qui remettent en question l'activité des scènes nationales telles qu'elles existent. Comme évoqué plus avant, elles sont pourtant jusqu'ici très imbriquées dans ces organisations et déterminent leur viabilité. En outre, du caractère co-construit des scènes nationales et de leurs tutelles a résulté une intégration des missions de service public en leur sein. Leur désengagement peut provoquer en réaction cette remarque assez significative d'une scène nationale cherchant à rappeler son appartenance au monde civique face à une situation conflictuelle avec l'une des tutelles.

SNA – “Il y a eu comme un renversement des regards. C'est-à-dire qu'il y a des fois, moi - je trouve ça un peu vertigineux - j'ai l'impression que c'est moi qui dois défendre (et c'est le cas) l'existence d'une scène nationale ; alors que moi, je ne suis que l'expression d'une politique publique. C'est une inversion absolue. C'est presque du révisionnisme. Et donc, la subvention publique, elle est absolument nécessaire. Et je reconnais aux subventionneurs publics le droit de ne plus vouloir d'un établissement, ou d'une politique culturelle, sur sa ville (je parle de la ville, mais c'est générique). Bien sûr que c'est son droit. Évidemment que c'est son droit. Mais pour l'heure... - et si c'est son droit, il faut qu'il exprime comme tel.”

De ce désaccord, on voit émerger une certaine méfiance vis-à-vis de la *grandeur* à laquelle empruntent les pouvoirs publics. Dénonçant ainsi leur défaillance à respecter les règles, la scène nationale reproche le non-respect des règles que le monde civique serait pourtant supposé s'imposer à lui-même en tant que principe de bien commun.

SNA – “Et la ville a supprimé 200 000 [€] en 2020, elle a supprimé 100 000 en 2021, elle a supprimé 145 000 en 2022, elle supprime 350 000 en 2023. Donc l'État dit : mais ça, c'est la libre administration des collectivités territoriales ; et s'abrite en plus derrière un petit astérisque qui est dans la convention : "dans la limite des moyens budgétaires". [...] Donc, en gros, quand tu fais la programmation 2023-24, ou 2022-23, tu sais qu'en 2022 tu auras tant, en 2023 tu auras tant, et donc tu peux travailler, faire ta programmation sur une base budgétaire qui est solide, qui est assurée. Si cette base budgétaire devient totalement arbitraire - même si elle est signée -, le bien fondé de la CPO disparaît totalement. Et à quoi ça sert de résigner une autre CPO ? Parce que si la Ville fait ça, le département peut le faire; la région peut le faire ; et même l'État peut le faire.”

Les compromis

Les collectivités territoriales requièrent des scènes nationales qu'elles agissent dans une plus grande compréhension de leurs enjeux de politiques publiques et de leurs contraintes budgétaires. Les scènes nationales, quant à elles, réclament une reconnaissance de leurs

actions, une marge artistique suffisante pour les mener à bien, un dialogue sur les motivations de leur désengagement financier. De ce différend se dégagent des modes de compromis possibles entre les deux sphères.

Le premier axe est directement lié à une adaptation de la saison culturelle au monde civique. Il s'agit d'aller vers une activité plus spécifiquement adaptée aux besoins du territoire en accentuant l'ancrage social et territorial de la scène.

SNB – "Donc, la majorité des élus, on ne les voit pas dans la saison venir voir des spectacles chez nous, etc., mais dès qu'on fait quelque chose à l'hôpital, ou un projet participatif, social... là, ils sont tous hyper contents, parce que c'est un truc pas comme d'habitude."

SNC – "Mais donc trouver la manière quand même d'être sur [nom de la Ville] en trouvant des spectacles pour jouer dans des salles des fêtes, des salles polyvalentes et des petits lieux, au sein même des écoles et des centres sociaux."

Le second axe concerne la gouvernance mais induit également, plus indirectement, la façon de programmer. Ce moyen de compromis laisse une plus grande place aux collectivités dans l'organisation des scènes nationales. À ce titre, on relève l'étape stratégique du recrutement, lors d'un changement de direction. C'est un moment pendant lequel les collectivités et l'État ont la main pour influencer sur le futur projet en choisissant le·la directeur·ice.

On peut entrevoir aussi, moins systématiquement, la possibilité du changement de structuration juridique. C'est le cas pour l'une des scènes nationales qui s'engage vers une restructuration en EPCC. Elle laisse ainsi plus de marge de manœuvre aux institutions, en échange d'une plus grande certitude sur leur engagement.

SNC – "Et si tu veux, en société anonyme (mais c'est, je pense, aussi le cas avec les centres dramatiques), le risque, il repose beaucoup trop sur la direction, en fait. Donc tout va bien, si tu veux, quand on est dans des périodes prospères. Mais là, tu vois, ces derniers temps, entre le Covid, la délégation de service public, et l'électricité l'année dernière, en gros tout le monde se

renvoie la balle en disant que ce n'est pas son problème. Et l'EPCC, ça permet d'avoir des gens autour de la table, qui disent : « bon, eh bien c'est notre problème, donc du coup, on discute ensemble : qu'est ce qu'on enlève, dans le cahier des charges ? Qu'est-ce qu'on fait moins ? »"

Le risque dont fait part la directrice, contre laquelle elle cherche à protéger sa structure, relève en creux d'une critique du monde marchand. Soumise aux aléas économiques, elle préfère s'en soustraire pour échapper à la servitude de l'argent. Mais ce n'est pas uniquement à cet endroit-là qu'on observe l'intervention du monde marchand dans le dialogue entre le monde civique et le monde inspiré ; ce qui complexifie la résolution du désaccord qui oppose mondes inspiré et civique.

b. La critique du monde inspiré (2) : le monde marchand

On l'a vu, cette logique marchande se concrétise sous plusieurs formes et de façon plus ou moins directe sur l'activité des scènes nationales, notamment par les appels à projets et le choix de la gouvernance (cf. chapitre précédent) mais aussi par d'autres moyens. Elle vient en quelque sorte compenser le désengagement du monde civique à s'investir dans le soutien des lieux labellisés. De fait, le monde inspiré est en proie à une dispute avec le monde civique mais aussi avec le monde marchand. On peut deviner qu'une logique marchande pousse les scènes nationales à adopter des stratégies d'adaptation à la sphère marchande, même si ces deux mondes font l'objet de critiques respectives.

La critique adressée au monde inspiré est perceptible dans le discours de l'État. S'investissant d'un rôle de régulation entre l'offre et la demande artistique, il incite en effet les labels à diffuser plus en programmant les œuvres en série.

MdC – “Mais en tout cas, c'est là encore un autre indicateur qui, pour nous, est essentiel. Mais, connexe à ça, et ça me fait revenir à mon premier enjeu artistique et culturel, c'est donc la question de la circulation des œuvres, donc la question des séries et des tournées. Est ce qu'on

peut encore aujourd'hui donner une œuvre une fois... La question de séries et de tournées, c'est de se dire aujourd'hui est-ce que les scènes nationales (ce n'est pas propre aux scènes nationales, mais puisqu'on est sur ce sujet), comment un directeur ou une directrice de scène décide de programmer telle œuvre ?”

À une autre échelle, l'adoption par les collectivités de leur propre service culturel amène parfois les scènes nationales à se trouver en situation de concurrence avec elles.

ASN – “Et aujourd'hui, en plus, tout ce qui va être un peu événementiel important, autant les scènes nationales en avaient, avant ; mais maintenant ce sont les villes qui se le sont réapproprié, ou le département, ou la région. Comme je le disais, Printemps de Bourges, par exemple - bon exemple.”

On retrouve également cette polarisation dans la question des ressources propres et de la politique tarifaire, ici avec la Région.

Région – “Mais, en tout cas, oui, la stratégie tarifaire, elle est super importante. Quand on a des questions sur des baisses de fréquentation, des hausses de fréquentation, on regarde sur les différents paramètres qui ont pu avoir un effet là-dessus, dont la politique tarifaire.”

Critique de la logique marchande

Cette irruption d'une logique marchande provoque aussi une réaction de résistance du monde inspiré. Contre l'idée d'une concentration des missions des scènes nationales sur la vente de spectacle au détriment de la production, le syndicat réagit.

Syn – “Puisque là aussi, il y a un espèce de système qui va se mettre en place. Alors, sur les raisons écologiques, on est évidemment d'accord. Sauf que si le résultat, c'est qu'à la fin il n'y a plus que dix compagnies qui tournent, partout - qui sont sûrement très, très bien - mais que ce sont ces dix compagnies-là (pour des raisons écologiques, pour des raisons d'arrangement et de production...), eh bien, on revient à la case départ, en fait. C'est-à-dire qu'on a un vrai problème de diversité, et on a un vrai problème futur d'émergence.”

De la même manière, une scène nationale explique ne pas fonder son activité uniquement sur la circulation des œuvres.

SNB – “Et du coup, la question, après, pour le réseau des scènes nationales - quand plusieurs baisses comme ça ont été observées - c'est : est-ce que les scènes nationales sont encore en capacité de pouvoir accompagner de la production ou de la création ? Et ne pas devenir juste des garages d'accueil de spectacles ? Mais, oui, tu as tout à fait raison, il y a - sans que ce soit de la censure directe - il y a une censure indirecte par la baisse des moyens, oui, c'est sûr - une autocensure.”

Parmi ces critiques, on retrouve aussi celle de l'augmentation des appels à projets.

ASN – “Avant, il y avait peut être deux projets par an ; maintenant, ça n'est que ça, que ça ! Au niveau du ministère, mais évidemment tout le monde s'est enquillé : les régions, pareil ; les départements, pareil.”

Dépa – “Le financement sur appels à projets, moi ça me paraît être un truc regrettable, qui est motivé d'ailleurs par des considérations plus juridiques et de pouvoir, qui sont absolument néfastes, je pense. C'est-à-dire que c'est appliquer la logique du marché à des choses qui ne sont pas nécessairement réductibles à la logique du marché.”

Compromis

L'arbitrage entre logique marchande et création, amène principalement à une redéfinition de la programmation. La direction peut s'appuyer sur le renom des artistes pour garantir le bon remplissage des salles.

SNA – “J'ai programmé [nom d'une compagnie connue], je lui ai dit : Bon, après, j'arrête. Je pense que l'histoire, elle est finie. Les gens ont compris le système, et tout ça. Or, on fait, je ne sais plus, trois représentations ; c'est un bi-frontal, il y a trois fois 600 personnes. Et les gens, ils sortent sur des petites ailes. Donc je me suis dit, là : eh bien non, l'histoire, elle n'est pas finie. Les gens ne sont pas usés de ça.”

Cela peut aussi s'incarner par la mise en place d'une activité commerciale connexe à la scène nationale, comme suggéré par ce directeur :

SNA – “Et par exemple, il y a toute une activité artistique qui part et du restaurant, et de la librairie, et qui colore notre programmation et nos propositions.”

Et en outre, pour répondre à l'argument soulevé par la DRAC sur le manque de circulation des œuvres aujourd'hui, il y a cette idée de transférer la créativité des propositions de saisons culturelles vers une coopération pour faire œuvre commune. On peut noter que cela exige parallèlement un retrait du monde industriel au profit d'une logique marchande.

MdC – “Nous, en tout cas, au niveau central, quand on alimente les politiques publiques, nos maîtres mots, aujourd'hui, c'est beaucoup le mot coopération, parce qu'on se dit qu'il faut qu'on apprenne à travailler ensemble, sans pouvoir se dire : moi, j'ai une idée, je vais la partager avec vous, mais que j'accepte aussi que vous, vous ayez une idée que vous puissiez partager avec moi, et que nos deux idées, il n'y en ait pas une qui l'emporte par rapport à l'autre, que les deux existent.”

À la croisée du monde marchand et du monde civique, le monde inspiré subit donc deux formes de critiques, et peut s'en trouver d'autant plus déstabilisé. Par ailleurs, l'interaction des mondes civique et marchand rajoute une dernière dimension à la situation.

c. Monde civique et monde marchand

Ces deux mondes ont par essence une position antinomique, l'un se rattachant au collectif et l'autre à l'intérêt individuel. À la retranscription des entretiens, nous n'avons pas relevé énormément de critiques adressées du monde marchand au monde civique, mais assez quand même pour indiquer une situation d'incompatibilité entre eux.

Dans cet extrait d'entretien, le syndicat de compagnies et de lieux convoque un principe appartenant au monde civique pour dénoncer le paradoxe d'une démarche marchande, menée à l'initiative d'une scène nationale.

Syn – “J'avais lu un interview d'un directeur de scène nationale, qui organisait un grand festival, et dans son interview, il était dit : « Mon objectif, c'est que ce soient les mêmes spectateurs qui aillent voir les spectacles dans toutes les villes, et on organise des bus pour que soit possible ». Pour moi, ça fait le contraire de tout ce que je pense sur la culture. À quoi ça sert que ce soient les mêmes ? En gros, qu'ils puissent voir tous ces spectacles - qui sont sûrement magnifiques, et ils ont sûrement dû être très contents, tous ces gens, de voir ça - mais est-ce qu'une politique culturelle, ça sert à ça ?”

Dans cet extrait tiré d'une Convention pluriannuelle d'objectifs, on voit que la direction reproche à la Ville de s'ingérer dans le fonctionnement marchand de la structure en voulant prendre la main sur la régulation des tarifs. Cependant, on peut ici se demander dans quelle mesure l'intervention relève d'une logique civique ou bien elle aussi d'une logique marchande, ramenant le débat sur les mêmes principes argumentaires.

Extrait de CPO : “La première réunion technique sur la future convention en présence de l'État, de la Région, du Département et de la Ville a engagé des premières conversations. La [collectivité territoriale] a en particulier mis sur la table deux sujets : à nouveau la tarification, et le mécénat. Il sera dit que nous devons jusqu'au bout – après bientôt trente ans d'exercice et de preuves tangibles – nous expliquer sur des sujets qui, tout à coup, surgissent et ressurgissent sans crier gare. [...] Le compromis qui avait été trouvé avec la [collectivité] pour la saison 2015-2016 avait d'ailleurs montré que les concessions que nous avons dû faire, bien loin de produire une augmentation des ressources de billetterie, les avaient réduites.”

Compromis marchand-civique

Les tentatives de réconciliation des deux logiques font l'objet d'une recherche de résilience des opérateurs culturels, mais semblent toujours vouées à la disparition de l'un au profit de l'autre.

Ici, par exemple, une direction recherche la possibilité de lier fonctionnement et appels à projets.

SNB – “Après, on l'a beaucoup eu fait, sur des projets européens, ou sur des projets territoriaux, etc. Et je pense que ça peut être une dynamique intéressante quand il y a les deux, c'est-à-dire à la fois quand il y a une aide au fonctionnement (mais c'est vrai que les aides au fonctionnement peuvent un peu endormir le modèle, au fil des années) ; et le fait d'avoir des appels à projets complémentaires, ça permet justement d'ouvrir d'autres champs d'expériences. Mais, du coup, il faut que ce soit sur des projets qui soient vraiment vecteurs d'ouverture sociale, que ce soit avec la santé, le carcéral, le social... des transversalités qu'on n'aurait pas imaginées.”

Particulièrement révélatrice aussi, cette revendication que les théâtres peuvent s'inclure dans une politique de développement de l'attractivité territoriale.

ASN – “Il y a une belle scène nationale, enfin, il y a un beau théâtre à l'italienne, une belle scène nationale, la ville et tout ça. Ils sont à fond sur leur scène nationale ! C'est le plein emploi là-bas. Ils ont [des industries] et l'hôpital où ils n'arrivent pas à recruter. Ils savent très, très bien qu'une scène nationale - en plus dans un magnifique théâtre, qui se voit tout de suite quand vous arrivez dans la ville - mais au delà de ça, les gens et nous, plein d'études le montrent, certaines au niveau local l'ont fait, etc. (moi, à [nom de la ville], on l'avait fait), les gens viennent travailler à l'hôpital parce qu'il y a une salle nationale, parce qu'il y a un théâtre - après, si c'est un beau théâtre de ville... »

Ou bien ce compromis proposé par l'association des scènes nationales entre mécénat et social.

ASN – “Il y a des mécénat d'entreprise. Ce qui marche assez bien, c'est les associations d'entreprises avec de petites entreprises, des petits artisans. Ça, ça marche bien, et pas uniquement pour l'argent. Ça marche bien parce que ça réintroduit la culture dans les entreprises, avec souvent des chefs d'entreprise qui ont cette volonté là, qui fait que ça apporte effectivement un échange à venir voir le spectacle, à organiser de notre part des soirées un peu

spéciales, de manger sur le plateau, de rencontrer des artistes. Et ça, c'est plutôt sympa. Et ça amène un public, forcément, et qui ne serait pas venu forcément. Donc, voilà, forcément, c'est de la... Mais ça reste... À part Clermont qui a les pneus Michelin, ça reste vraiment... Faut se battre pour réussir à trouver 80 000 €, 100 000 € ; avec plusieurs petites... quand je dis ça, c'est l'ensemble, hein”

En tout état de cause, ces propositions ne paraissent pas pouvoir tenir dans le temps, dans le sens où l'un des modèles exclut nécessairement les principes supérieurs communs invoqués par l'autre.

Enfin, on peut conclure la présentation de ces résultats en rappelant la place qu'occupe le monde industriel dans cette situation d'épreuve. Il a été indiqué dans la première partie que celui-ci réalisait une entente avec le monde inspiré et le civique. On peut toutefois noter en observant le tableau en annexe qu'il travaille sur un ajustement vers la logique marchande mais aussi vers la logique civique.

Le compromis qu'il fait avec le marchand se situe au niveau de la coopération. Une manière d'être plus efficace par la concentration de l'activité et l'amélioration de sa circulation.

SNB – “Et beaucoup sur des logiques de coopération, à se dire : il ne faut pas forcément plus de moyens, mais il faut un petit peu plus de moyens, mais peut-être aussi mieux les distribuer, et voir comment est-ce qu'on peut mieux coopérer ensemble.”

Vers le monde civique, le propos est plutôt celui de réaffirmer l'expertise des scènes nationales et leur rôle dans l'accompagnement et la formation des artistes et autres acteurs culturels.

SNB – “Et puis de l'autre côté, beaucoup sur l'accompagnement de la création, de l'émergence, de la coopération, et de voir comment est-ce qu'on pouvait trouver des nouveaux modèles de coopération avec les compagnies indépendantes, pour aider la création.”

2.3 Analyse des résultats & discussion

La revue de littérature a montré la façon dont les scènes nationales se sont structurées avec l'intervention des institutions publiques. Dès leur création, le cahier des charges leur confiait la diffusion de l'excellence artistique, le développement d'une mission d'action culturelle, mais aussi la garantie d'une gestion professionnelle et efficace. Dans ce cadre, on peut supposer que la conditionnalité d'une logique managériale dès l'origine du label, l'émergence d'outils de gestion de la performance encouragée par la logique de la LOLF (Horvath & Chabrilat, 2015), ont permis aux scènes nationales la création d'un meilleur compromis avec le monde industriel et civique.

En 2020, un article d'Amans *et al.* basé sur la grille d'analyse de Thévenot et Boltanski a démontré l'adoption de compromis artistico-civico-industriel au sein de certains outils de gestion des scènes nationales. Les autrices identifient notamment la convention pluriannuelle d'objectifs, le budget, le ratio fonctionnement/marge artistique comme faisant partie de ce compromis réunissant les trois mondes. La présente étude adopte un point de vue plus général sur le package d'outils de gestion analysé par Amans et ses collègues, toutefois il intègre les objets auxquels elles font référence. Au regard des résultats de notre étude, la compatibilité des mondes inspiré et civique avec le monde industriel semble demeurer présente. Mais on voit que l'apparition d'une logique marchande vient perturber l'accord des partenaires et des scènes nationales, et remet en question le compromis qu'elles engageaient sur cet outil de politique culturelle.

En effet, on remarque que le label se trouve projeté dans une situation instable et incertaine, tiraillé entre plusieurs injonctions contradictoires. Bien qu'il leur soit originellement très lié, et que son modèle économique repose sur le financement public des collectivités locales et de l'État, ceux-ci remettent en question la légitimité et la pertinence de ce modèle même. Acculées par de fortes contraintes budgétaires, les institutions publiques ne semblent plus pouvoir se satisfaire d'une rationalisation par la seule logique de la performance.

Dans un environnement où la place stratégique des Villes au “commandement culturel” évoquée par Guy Saez dans son ouvrage (2021) est confirmée par les personnes interviewées, celles-ci sont souvent à la fois les financeurs majoritaires et le premier échelon impacté par les restrictions budgétaires. L’un des entretiens mentionne qu’elles ne disposent pas, autant que les Régions où les Départements, de la possibilité de différer leurs investissements avant de se voir obligées d’économiser sur chacun des postes budgétaires de leurs politiques publiques. De fait, une tension particulièrement vive voit le jour, et se cristallise autour de la Convention pluriannuelle d’objectifs des scènes nationales. Ce document, signé une fois tous les quatre ans, sert de socle de négociation puis de loi entre les parties. Or, malgré l’accord qu’il officialise sur le projet et sur le financement, certaines villes baissent le montant des subventions sur lequel elles s’étaient d’abord engagées. Elles le justifient par les principes de libre administration et d’annualité budgétaire.

Face à cela, les scènes nationales sont placées dans l’incertitude quant à la faisabilité de leur future programmation, tandis que les autres tutelles restent dans une position délicate. Si ces dernières manifestent une compréhension des difficultés économiques et du désengagement financier qu’il entraîne pour les Villes, elles se défendent d’exprimer la prise en charge de compensations, évitant ainsi un effet cascade des désengagements. Si l’État tente de préserver et conserver le lien avec les collectivités, on perçoit une sorte de statu quo où le dialogue ne se fait pas. On comprend que l’État adopte lui-même une position de retrait par rapport au modèle actuel des scènes labellisées. Du côté de la Région, on retrouve également le témoignage d’une remise en cause du modèle de ces gros équipements dont le ratio fonctionnement/marge artistique, notamment impacté par les baisses de subventions, devient problématique et peine à légitimer leur action au service des politiques publiques.

Dans l’ensemble, ce contexte économique et politique semble aller avec deux grandes dynamiques, confirmées par la littérature : l’une concrétise l’accentuation de la logique

marchande évoquée plus haut. Celle-ci prend plusieurs formes et est insufflée par les différents acteurs publics, comme le montrent les résultats. Le second axe va dans le sens de l'hypothèse formulée par Vincent Guillon (2022), décrivant la repolitisation des politiques culturelles au niveau des collectivités.

Désengagement financier et logique marchande

D'abord, concernant l'intervention de la logique marchande, on a vu que le poids des contraintes budgétaires amenait les collectivités à réévaluer la hauteur de leur engagement financier à l'égard des scènes. Ce contexte induit une augmentation des leviers d'économicisation des politiques culturelles par les acteurs publics.

En effet, c'est dans un mouvement parallèle que le label est incité à augmenter ses ressources propres pour diminuer la charge qu'il représente pour les institutions. Si les scènes nationales ne sont pas parvenues à développer une politique de mécénat probante, comme le soulignent un des directeurs de scène interrogé et l'association des scènes nationales, la logique marchande ne s'y arrête pas et infuse le monde civique et inspiré par d'autres moyens. Ainsi de l'attention portée sur la stratégie de billetterie des salles, faisant l'objet d'une attention particulière de la part des collectivités, et donnant également lieu à l'autocensure des directions vers une programmation du moindre risque. On note également la généralisation des appels à projets venant de l'ensemble des pouvoirs publics. Comme le montre l'article de Léonard Gourbier et collègues (2022), ces appels à projets remplacent peu à peu les aides au fonctionnement et conditionnent les scènes nationales à penser leur projet en silo, les mettant ainsi en concurrence avec d'autres opérateurs culturels.

L'État se positionne par ailleurs clairement à l'endroit de la régulation entre l'offre et la demande, dans l'exacte lignée des recommandations du rapport de la Cour des comptes de 2022. En cherchant à recentrer la spécialisation des scènes nationales en lieu de diffusion et non de production, il encourage la circulation des œuvres dans une logique de rationalisation

marchande où la rentabilité du produit prime sur une politique de soutien à la diversité artistique. À cet effet, il suggère une orientation des scènes nationales vers le modèle de la coopération, où les théâtres s'associent en réseau pour faire circuler une sélection d'œuvres qu'ils se seraient recommandées. De fait, on note un discours paradoxal de l'État, qui dans le même temps valorise la coopération et rejette l'aspect trop commercial qu'elle pourrait prendre dans certains réseaux, témoignant ainsi de la persistance de son attachement à l'excellence artistique.

Vers une repolitisation des politiques culturelles à l'aune du monde marchand

On comprend que l'arrivée d'une préoccupation marchande fait osciller l'État entre un compromis artistico-politique basé sur l'excellence de l'art et un compromis industriel-marchand ciblé sur la coopération, s'il n'adopte pas une logique purement marchande sur la circulation des œuvres.

Parallèlement, les collectivités vivent également un double mouvement, l'un vers le monde civique, l'autre vers le monde marchand. On relève en effet des entretiens que les collectivités recherchent dans l'ensemble à installer un plus grand contrôle de leurs politiques culturelles.

Suivant les cas, cette reprise de contrôle prend deux directions : la première cherche à redéployer les politiques publiques de la culture pour les cibler aux endroits d'attention des politiques, selon les concepts de justice sociale ou dans une visée électorale. Il s'agit en outre d'installer une plus grande équité territoriale, favorisant ainsi le soutien de plus petits lieux, non labellisés, situés dans les zones les plus éloignées de l'offre culturelle. C'est ce dont fait part la Région dans l'entretien et dans la délibération qu'elle a votée tout récemment en juin 2023. Dans cette même dynamique, on voit également que les Villes et Départements font part d'une volonté de s'orienter vers des politiques culturelles de plus grande proximité avec les habitants. Elles promeuvent en effet une culture transversale, *in situ* ou *hors les murs*, allant plus directement à la rencontre des habitants et répondant au plus près des enjeux sociaux de leur

territoire. Cette tendance semble se situer dans la lignée de ce que Guy Saez (2021) et Vincent Guillon (2022) remarquent de l'émergence de "villes participatives". Dans ce contexte, on comprend que les gros équipements scéniques que sont les scènes nationales, leur action plus centrée sur la création et la diffusion présentent moins d'intérêt aux yeux des élus locaux. En ce sens, les collectivités attendent des scènes nationales que leur projet corresponde mieux à leurs attendus, faisant peser le risque d'un désinvestissement de leur part si cela n'était pas le cas. C'est d'ailleurs significatif des appels à projets, qui marquent à la fois un désengagement de la collectivité dans le fonctionnement de la structure, mais aussi une incitation à se plier à ses propres besoins.

Le deuxième axe ressortant des entretiens fait part d'une autre tendance de la part des collectivités. En créant une programmation parallèle à celle de la scène nationale elles témoignent aussi d'une volonté de plus grand contrôle sur leur politique culturelle mais selon une autre optique. C'est notamment ce qu'on retient de la situation d'une des scènes nationales, qui, en conflit ouvert avec sa Ville, emprunte au vocabulaire civique pour justifier la pertinence de son projet. Dans ce cas, il s'agit de la part de la Ville de maîtriser son image culturelle en adoptant une politique culturelle d'ensemble tournée vers le développement de l'attractivité territoriale, dans une perspective qui nous semble relever du monde marchand. On retrouve ainsi le modèle des "villes créatives", dont la critique relevée par Ambrosino & Guillon (2010) montre l'appartenance à une forme d'économisation. Face à cette situation de concurrence avec sa propre tutelle, l'association des scènes nationales rappelle qu'un compromis est possible en permettant aux théâtres de s'inclure dans cette programmation municipale.

De cet ensemble on peut conclure que les scènes nationales doivent s'adapter à la dissémination d'une logique marchande, contingente pour partie des restrictions budgétaires que connaissent les institutions publiques. Par ailleurs, un mouvement de repolitisation de la

culture par les collectivités redéfinit la nature des politiques culturelles et participe au désenchantement que les scènes connaissent auprès de leurs partenaires publics.

Pour préserver la continuité de leur action, les scènes nationales se voient donc devoir évoluer soit vers un compromis artistico-marchand, soit vers un compromis artistico-civique. Le premier induit de leur part une certaine adaptation, dont notamment :

- une adaptation de leur programmation artistique vers des spectacles plus grands publics pour augmenter leur billetterie ;
- une organisation en mode projet pour palier aux baisses de subventions de fonctionnement ;
- une coopération avec d'autres théâtres, induisant de renoncer à une partie de leur propre programmation ;
- une politique volontariste de levée de fonds privés.

Globalement, ce compromis tend vers une uniformisation de la programmation artistique et une forme d'isomorphisme avec le théâtre privé.

A l'opposé, le compromis artistico-civique incite les scènes nationales à se conformer davantage aux politiques publiques selon les termes suivants :

- une programmation plus orientée vers l'inclusion et la participation des habitants, avec pour priorité des formes artistiques dans des lieux ou des territoires non équipés, en *hors les murs* – c'est le développement d'une activité plus dense d'éducation populaire, selon le concept de droits culturels ;
- La détermination d'une plus grande place laissée aux élus dans la gestion du théâtre et sa programmation.

De leur côté, le monde marchand et le monde civique peuvent se retrouver autour du mécénat social ou des appels à projets, ce qui demande également au monde inspiré de faire le sacrifice de sa *grandeur*.

En résumé de cette analyse, les scènes nationales doivent s'adapter à leur environnement en modifiant leur programmation, et leur organisation. Toutefois, cela pose à nouveau la question des jeux relationnels entre l'État et les collectivités. C'est à cet endroit-ci, comme le souligne Vincent Guillon (2022), que l'on peut voir renaître la polémique sur la meilleure des politiques culturelles. La répartition des moyens et la plus grande proximité des collectivités territoriales vis-à-vis des scènes nationales et des publics pourrait favoriser leur politique culturelle. Pour autant, comme le souligne Guy Saez (2021), la persistance de cette polémique n'est finalement pas un mal, en ce sens qu'elle donne une certaine souplesse dans les formes que prennent les politiques culturelles et qu'elle ne semble pas avoir empêché leur développement par les institutions publiques au fil des ans. Par contre, la situation que nous avons analysée ici peut poser une autre problématique centrale, qui concerne la création. On remarque en effet que dans les compromis que sont amenées à faire les scènes nationales, le soutien à la création des artistes ne trouve plus véritablement sa place. C'est pourtant une autre des politiques culturelles usuellement revendiquées par l'État, du moins dans l'objectif de travailler sur son image et son soft power à l'international. S'il n'est plus ni encouragé par l'État, ni par les collectivités à travers l'outil que représente les scènes nationales, on peut espérer qu'il le soit directement des institutions aux artistes, ou bien encore à l'endroit des Centres dramatiques nationaux. En effet, pour préserver une diversité culturelle déjà endiguée par les compromis sur la programmation, on peut légitimement se poser la question de la garantie d'une émergence créative riche et indépendante.

Conclusion

En s'intéressant à l'évolution du label des scènes nationales dans ses relations avec les politiques publiques, cette étude a pour objectif de comprendre la façon dont ces théâtres et leurs tutelles parviennent à "faire société" autour d'objectifs communs.

Créées en 1991 et aujourd'hui au nombre de 76, les scènes nationales se sont installées sur les territoires avec l'ambition de devenir des lieux de référence des arts vivants et de la création contemporaine. Emblèmes du spectacle vivant labellisé, avec les Centres dramatiques nationaux, elles sont historiquement liées à l'État, qui a pensé ce réseau pour répondre à une problématique de synthèse de deux visions opposées des politiques culturelles, mais aussi de rationalisation des politiques publiques.

Lorsque ce dernier quittait un rôle d'État-providence pour adopter une fonction de régulation, les collectivités locales acquéraient progressivement une place prépondérante dans le développement d'une politique culturelle. Ce mouvement de balancier s'est accompagné d'une néo-libéralisation des services publics, dans un contexte de restrictions budgétaires pesant fortement sur les collectivités.

Après le constat de ces grands mouvements institutionnels, ce mémoire étudie la manière dont ils se concrétisent à l'échelle des scènes nationales, et dont ils garantissent, ou non, la persistance d'un compromis entre les acteurs. En outre, pour l'analyser, la théorie de Thévenot et Boltanski a semblé la plus adaptée à saisir toute la complexité du champ socio-économique et institutionnel observé. Elle permet en effet de mobiliser une grille analytique fine, et appliquée à la justification des acteurs. Dans les entretiens semi-directifs qui ont été menés, les *critiques* et les *modes de compromis* formulés par les acteurs ont révélés l'existence d'une remise en cause du modèle des scènes nationales, avec parallèlement l'introduction d'une logique marchande dans leurs rapports. On constate en effet que les restrictions budgétaires ont provoqué une nouvelle réflexion des collectivités de proximité sur leurs besoins en matière

de culture, préférant ainsi repolitiser leurs politiques culturelles. Celles-ci se sont orientées soit vers des questions d'équité et de proximité, soit vers des préoccupations de développement par l'attractivité territoriale. Dans ce cadre, les scènes nationales sont partagées entre un compromis allant vers une logique marchande, les rapprochant ainsi du modèle des théâtres privés, ou bien un compromis satisfaisant le monde civique, qui nécessite, pour sa part, de redéfinir la programmation artistique en laissant une plus grande place aux Villes dans sa définition.

Ce travail a été effectué à travers l'étude de trois scènes nationales et d'entretiens avec le ministère de la Culture, la Région et l'un des Départements. Pour plus d'exhaustivité, l'interview d'autres scènes nationales, mais aussi des Villes dans lesquelles se situent les théâtres, aurait apporté un regard plus précis sur le champ étudié. Par ailleurs, on retiendra que la région dans laquelle ont été menés ces entretiens possède une dynamique culturelle particulièrement riche, et inégalement répartie. La comparaison des résultats avec un autre champ institutionnel régional, possédant d'autres spécificités, aurait apporté une plus grande valeur encore à cette recherche, en considérant aussi que le label comprend une dimension nationale. On note cependant que ce mémoire entend apporter un regard circonstancié sur l'actualité des scènes nationales et de leurs partenaires publics qui n'a pas encore été documenté. En se situant précisément à l'échelle de cet équipement de référence, il permet par ailleurs de confirmer les grandes orientations des politiques publiques et culturelles énoncées dans la revue de littérature. Plus particulièrement, il confirme la présence d'une logique marchande venant déstabiliser les rapports institutionnels, en poussant les scènes nationales à adapter leur programmation vers des formes dédiées à un plus grand public, ou d'autres formes plus participatives et *in situ* motivées par des enjeux sociaux et électoraux.

Cette situation peut faire craindre, par rebond, un recul des soutiens à la créativité et un déséquilibre des relations avec les artistes. En effet, si en conséquence de ces évolutions ils se trouvent eux-mêmes également confrontés à la définition d'un plus grand compromis sur leurs

créations, on peut légitimement s'interroger sur l'avenir de la diversité culturelle, de l'émergence et de la permanence de formes indépendances. On peut toutefois imaginer que ce soutien aux artistes et aux compagnies, dispensé par les pouvoirs publics, prendra une autre voie, ou alors que, selon un compromis entre une logique managériale, civique et artistique, les scènes nationales fassent valoir leur expertise à l'accompagnement des artistes vers la professionnalisation.

Références bibliographiques

- Amans P., Mazars-Chapelon A. & Villesèque-Dubus F. (2010), « De la politisation à l'instrumentalisation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs », *Management & Avenir*, 40, 234-253.
- 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, 21-77.
- Ambrosino C. & Guillon V. (2010), « Les trois approches de la ville créative : gouverner, consommer et produire », *L'Observatoire*, 36, 25-28.
- Berthod M. (2016), « Marchés de la culture : où l'abondance de l'offre peut nuire à la demande », *Nectart*, 3, 90-98.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Chiapello È. (1998), *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*, Éditions Métailié.
- de Baecque A. (2022), « Une histoire des scènes nationales », in *30 ans du label Scène nationale. Point d'étape des réflexions du réseau*, Association des Scènes nationales, Paris.
- Dony S. & Gourbier L. (2022), « Le management de l'austérité dans les collectivités territoriales, entre rééquilibrage budgétaire et performance renouvelée : Une étude lexicométrique », *Management International*, 26(6), 179-196.
- Fleury L. (2015), « L'État et la culture à l'épreuve du néo-libéralisme : Bouleversement historique, retournement axiologique », *Tumultes*, 44, 145-157.
- Fondu Q. & Vermerie M. (2015), « Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels », *Informations sociales*, 190, 57-63.
- Girard A. (1995), « Une politique globale et interdisciplinaire de développement culturel », in *Les affaires culturelles au temps de Jacques Duhamel, 1971-1973*, 205-212, Comité d'histoire du ministère de la Culture, La Documentation française, Paris.
- Girard A. (1996), « Les politiques culturelles d'André Malraux à Jack Lang : ruptures et continuités, histoire d'une modernisation », *Hermès, La Revue*, 20, 27-41, CNRS Éditions.
- Gloanec-Maurin K. (2013), « Culture et décentralisation : pionnière dans les faits, singulière dans la Loi », *L'Observatoire*, 43, 44-46.
- 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, 39-85.

- Guillon V. (2022), « Mouvements tectoniques dans les politiques culturelles des villes », *L'Observatoire*, 59, 5-9.
- Horvath I. & Chabrilat J. (2015), « Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d'évaluation et élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant », *Gestion et management public*, 3(3), 73-92.
- Painthiaux V. (2013), « Vers une territorialisation des politiques culturelles départementales ? », *L'Observatoire*, 43, 76-81.
- Saez G. (2021), *La gouvernance culturelle des villes. De la décentralisation à la métropolisation*, Comité d'histoire du ministère de la Culture (coll. « Travaux et documents », n° 44), La Documentation française, Paris.
- Saez J.-P. (2015), « Des digues pour la culture », *L'Observatoire*, 46, 1-2.
- Sagot-Duvaurox D. (2017), « La valeur vaporeuse de l'art et les nouvelles dynamiques territoriales », *Études théâtrales*, 67, 179-188.
- Urfalino P. & Fabre T. (2005), « L'invention de la politique culturelle, et après ? », *La pensée de midi*, 16, 9-15.
- Wallon E. (2006), « L'Europe en spectacle », *Études théâtrales*, 37, 126-139.
- Wallon E. (2022), « Les politiques urbaines de la culture en trois temps, trois mouvements : Guy Saez, *La gouvernance culturelle des villes. De la décentralisation à la métropolisation* », *L'Observatoire*, 59, 85-87.

Rapports

- « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant », compte-rendu de la mission du Ministère de la Culture et de la Communication, dirigée par Bernard Latarjet, avril 2004.
- « Analyse du fonctionnement et de l'activité des scènes nationales en 2005 », rapport de la Direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles, établi par Michèle Durand & Sandrine Sartori, octobre 2006.
- Compte-rendu n°12 de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation, 28 octobre 2015
- « Le soutien du ministère de la culture au spectacle vivant », rapport de la Cour des comptes, mai 2022.

Annexe I – Tableau des justifications extraites des entretiens, classées par monde puis valeur.

Valeurs et codes	Monde de l'inspiration Imaginaire / Authenticité	Valeurs et codes	Monde civique Représentation	Valeurs et codes	Monde industriel Efficacité / Performance	Valeurs et codes	Monde marchand Intérêt / Compétition
Passion, spontanéité, impulsivité	SNC – Hors les murs : Voilà, et après, à moi, dans la programmation artistique, de trouver des spectacles qui peuvent jouer dans des lieux comme ça, non équipés, plutôt des formes participatives - et on y arrive, et puis c'est plutôt très agréable !	Démocratie	MdC - Alors, sur un territoire... si elles sont à [Métropole], ou si elles sont à [Ville en ruralité], ce n'est pas tout à fait le même territoire et du coup, le territoire sur lequel elles vont essaimer n'est pas tout à fait le même. Mais en tout cas, elles ont une responsabilité territoriale, une responsabilité ressource, de travailler avec les différents acteurs culturels - pas que culturels : ça peut être travailler avec des associations ; dans des territoires ruraux, il y en a qui peuvent travailler avec le secteur de l'agriculture, ou le secteur de la santé aussi, enfin, tout est possible - mais en tout cas, elles ont un rôle de tissage, on va dire, sur un territoire, entre les différents partenaires existants.	Performance et productivité	SNA : Mais maintenant, ce lieu est parti ! - Je veux dire : on fait n'importe quoi, ça marche. (...) N'importe quoi qui nous ressemble, quand même, hein. Rég - Ratios fonctionnement / artistique : On savait déjà que l'écart se creusait de plus en plus, mais là, avec la crise du Covid, (...) grosse tendance inflationniste, (...) contexte géopolitique de l'Ukraine, on se retrouve avec des explosions, à certains endroits, de frais liés à la structure, qui font que parfois, ça peut s'envoler jusqu'à 69% du budget. du coup il va y avoir uniquement 30% qui sera ventilé sur de l'activité (à savoir : sur des équipes artistiques, sur de la production, sur des relations avec le public, etc.).	Concurrence	DRAC - Appels à proj : Oui, c'est possible. Oui, là, souvent, il y a du plan théâtre, c'est une résidence itinérante. Ils peuvent aussi... je te parlais des tremplins : ils peuvent aussi... bon, c'est plus rare parce que nous, on essaye d'équilibrer aussi, la zone 60-80-02 ; il faut aussi qu'on puisse accompagner ces structures. Donc tremplins, le plan de résidence... voilà. Oui, il peut les scènes nationales, en même temps, on essaie qu'elles émergent pas trop. [...] Parce qu'il y a tout le reste des lieux. Il faut aussi qu'on soit attentifs à ces petits lieux - enfin, plus petits
Créativité	SNB Soutien artistes : Donc, il y a eu toute cette rencontre avec une génération d'artistes du [département] ; après on a implanté [un artiste] aussi dans la région ; et puis, après, toute une génération de jeunes artistes qui ont décidé de s'implanter dans le [département] depuis.	Représentativité et délégation	SNA - CA : le collège des subventionneurs, avec un siège pour le département, cinq pour la ville, trois pour l'État, deux pour la région. Tu as les membres fondateurs (...) Et puis, des représentants des usagers (...) des gens qui sont élus par le public, les spectateurs. Et puis des membres cooptés, c'est-à-dire des personnes qui sur leurs qualités ou leurs fonctions professionnelles sont considérées comme légitimes à avoir une place dans le CA	Contrôle	DRAC - Les outils de contrôle des SN : indicateurs, conventions, il y a une part de RH, on regarde un peu l'organisation, les actions culturelles, le nombre de diffusions, le nombre de créations. Tout ça c'est rebalayé tous les quatre ans. (...) les besoins de la Drac, c'est que ça réponde au cahier des charges, qu'on ait des scènes nationales performantes, actives, dynamiques.	Marché	Synavi - Ouverture sur les compagnies et la revendication de traiter directement avec les collectivités territoriales sur le territoire
Originalité, unicité	SNA - expérimentation : Tous les établissements culturels sont fermés pendant les vacances. Nous, on a fait naître une manifestation entre Noël et le Nouvel An - entre Noël et le Nouvel An ! En ne sachant pas... - c'est ça que j'appelle l'expérimentation.	Règle, formalité et procédure	SNC – Bilans annuels : tous les ans, on a des CA/AG où de toute façon on doit remplir le rapport d'activité de l'année. Donc il y aura un gros bilan à l'issue de la CPO en 2026. Mais il y a de toute façon tous les ans un rapport d'activité qu'on doit rendre, et donc du coup il y a - contrôle, c'est pas le mot, mais en tout cas - vérification tous les ans que ça suit le cours normal des choses.	Mesure et expertise	Rég - Unido : Mais voilà, c'est vraiment super bien, quoi. Tu as des chiffres classés ; d'un seul coup, tu regardes ça, tu te dis "ah oui, quand même, là, cette année, par exemple, sur la production, vous avez fait beaucoup moins bien que l'année dernière..." En tout cas, ça permet vraiment de mettre les choses en perspective, voir comment évolue aussi l'activité - d'avoir déjà une lecture sur perspective, voir comment évolue aussi l'activité - d'avoir déjà une lecture sur perspective. C'est vraiment chouette.	Argent	SNA – fonds propres : cette scène nationale a été super bien gérée, donc on a des fonds propres qui s'élèvent à un peu plus de 300 000 €. SNA - on n'a pas de politique de production où on vend des spectacles. Mais, une scène nationale (...) qui faisait beaucoup de productions (...) c'est considéré comme des ressources propres. Donc la ressource propre n'est pas limitée à la billetterie (...). Et donc, la chambre régionale des comptes a repris notre argumentaire, et donc ça a été considéré que, eh bien sur les années qu'ils ont exploré, on devait être à 26-27 - des fois 30% - de ressources propres.
Petit	Collectivités territoriales / Scènes nationales	Petit divisé Et isolé	Compagnies / État	Petit Inefficace	Scènes nationales	Petit Perdant	Villes

Annexe II – Tableau des critiques entre mondes, relevées dans les entretiens.

	Monde de l'inspiration Imaginaire / Authenticité	Monde civique Représentation	Monde industriel Efficacité / Performance	Monde marchand Intérêt / Compétition
Monde de l'inspiration Imaginaire / Authenticité		<p>Se méfier des formes instituées SNA - Et la ville a supprimé 200 000 en 2020, 100 000 en 2021, 145 000 en 2022, elle supprime 350 000 en 2023. Donc l'état dit : mais ça, c'est la libre administration des collectivités territoriales ; et s'abrite en plus derrière un petit astérisque qui est dans la convention : "dans la limite des moyens budgétaires". (...) Donc, en gros, quand tu fais la programmation 2023-24, ou 2022-23, tu sais qu'en 2022 tu auras tant, en 2023 tu auras tant, et donc tu peux travailler (...). Si cette base budgétaire devient totalement arbitraire - même si elle est signée -, le bien fondé de la CPO disparaît totalement. Et à quoi ça sert de résigner une autre CPO ? Parce que si la Ville fait ça, le département peut le faire ; la région peut le faire ; et même l'état(...)</p>	<p>Rejet de la routine, du raisonnable, de l'identique Un lieu qui cherche : Et donc, pour moi, c'est ça une scène nationale. C'est un lieu qui cherche. Le mieux, c'est qu'il trouve ; mais une fois qu'il a trouvé, il faut qu'il cherche autre chose. Enfin voilà, c'est toujours d'être dans ce mouvement de la pensée, de l'autocritique, de comment on peut faire autrement... Et dans comment faire autrement, c'est y compris pour refaire la même chose, mais on sait pourquoi on refait la même chose. C'est-à-dire de toujours réinterroger les postulats qui sont les tiens</p>	<p>S'affranchir de la servitude de l'argent En société anonyme, le risque, il repose beaucoup trop sur la direction, en fait. Donc tout va bien, si tu veux, quand on est dans des périodes prospères. Mais là, tu vois ces derniers temps... (...). Et l'EPCC, ça permet d'avoir des gens autour de la table, qui disent : "bon, eh bien c'est notre problème, donc du coup, on discute ensemble(...)" C'est quand même plus sain. Syn - (...) se crée, à partir de ce moment-là, ce qu'on appelle aujourd'hui la marge artistique. C'est-à-dire qu'au lieu qu'on parte du budget artistique (du spectacle acheté ou produit), ce budget-là, c'est ce qu'il reste à la fin, quand on a tout dépensé et quand on a payé tout le monde. Et donc on a un renversement de valeurs complet.</p>
Monde civique Représentation	<p>Critique de l'individualisme MDC - C'est compliqué quand même de faire comme ça. Surtout si on ne veut pas augmenter les impôts, donc comment on fait ? Mais là, on est au-delà des scènes nationales, au-delà de la culture, c'est la même chose dans les hôpitaux, à l'école, pour la justice... (...) Rég - (...) Parce que la filière, elle est quand même plutôt assez pauvre. Donc c'est à ça aussi qu'on essaye de veiller, et à faire en sorte que... de l'activité, et d'accompagner l'émergence d'activités plus fortement sur les territoires du Sud qui en sont encore dépourvus, même si progressivement (...) Dépa - Je veux dire : [nom du théâtre], ok - mais combien de [habitants], c'est-à-dire de gens qui votent, [y] viennent ? Et quelle est l'appréciation des [habitants] sur cet équipement ? (...)</p>		<p>Critique de la technocratie et de la bureaucratie Rég - là, avec la crise (...) on se retrouve avec des explosions, à certains endroits, de frais liés à la structure, (...) jusqu'à 69% du budget (...) du coup il va y avoir uniquement 30% qui sera ventilé sur de l'activité. SNB - (...) la majorité des élus, on ne les voit pas dans la saison venir voir des spectacles chez nous (...) mais dès qu'on fait quelque chose à l'hôpital, ou un projet participatif, social... là, ils sont tous hyper contents (...) Syn - Et on voit aussi à ce moment-là le personnel de ces institutions qui grandit, et de plus en plus de gens qui travaillent dans ces institutions, que ce soit aux relations publiques, dans la communication, les chargés de production (...)</p>	<p>Individualisme SNB - Il n'y a jamais eu autant le feu partout, en même temps, s'ouvrent plein de situations particulières. (...) ASN - (...) tout ce qui va être un peu événementiel important, autant les scènes nationales en avaient, avant ; mais maintenant ce sont les villes qui se le sont réapproprié, ou le département (...) Syn - dans un interview, il était dit : "Mon objectif, c'est que ce soient les mêmes spectateurs qui aillent voir les spectacles dans toutes les villes". Pour moi, ça fait le contraire de ce que je pense sur la culture. À quoi ça sert que ce soient les mêmes ? (...) SNA - ce qu'est en train de faire la ville (...) en installant un paysage artistique et culturel parallèle, qui donne le change, (...) et qui va étouffer la scène</p>
Monde industriel Efficacité / Performance	<p>Gachis de l'improvisation Syn - SN défendent le terme prod : Et donc on a été un certain nombre à être très mécontents, lors du congrès du Syndeac, de cette appellation ; et on nous a dit qu'il ne fallait pas qu'on s'inquiète, que c'étaient des mots, et que tous les mots ça n'est que des mots. Ce qui s'est passé en 1997, c'est que Jospin est revenu au pouvoir, Catherine Trautmann est devenue ministre de la Culture, et que Catherine Trautmann a repris le terme d'aide à la production et de mode de production - qui est aujourd'hui, depuis 25 ans, le modèle qui a été pris. C'est-à-dire qu'on est passé d'une aide aux artistes pour créer à une aide à la production, c'est-à-dire à un mode économique, et ça, ça a vraiment été sous l'impulsion de ce qui était devenu entre temps les SN</p>	<p>Inefficacité des procédures administratives ASN - Un EPCC, c'est quand même lourd administrativement, de gestion, de... Franchement, nous on l'a passé à [Ville] ça nous a coûté 140 000 €, et aujourd'hui, rien que pour faire les payés, c'est encore un bordel monstrueux (...) il faut quand même une maison avec un minimum de 4-5 millions d'euros de budget. Rég - Les indicateurs : Parce que pour le coup, c'est assez lourd quand même. (...) La question qui pourrait se poser, c'est : qu'est ce que vous en faites, de ces données ? Parce que nous, clairement, (...) on n'est pas du tout organisé pour générer de la donnée, faire de l'observation. Donc on essaie de s'organiser au mieux pour avoir des outils de suivi, etc. Ça pourrait être beaucoup plus structuré que ça.</p>		<p>Consommation ostentatoire et caprice du marché Rég - Un modèle qui commence à poser question : On a un peu l'impression qu'elles sont un petit peu vernis, avec plein de moyens de faire plein de choses, mais c'est aussi des gros paquebots à piloter, avec la plupart du temps des grosses équipes et des structures parfois un peu complexes, dans un modèle - on en parlait tout à l'heure - un modèle qui commence vraiment à poser question. Parce qu'on est dans des ratios, aussi - tu vois, quand on parlait de l'Unido, ça permet aussi de voir le ratio qui est consacré aux charges de structure et le ratio qui est consacré à l'activité ; l'idée étant de faire en sorte qu'on arrive en gros à 50 % de structure, 50 % d'activité.</p>
Monde marchand Intérêt / Compétition	<p>Distance émotionnelle, attention aux autres pour avoir accès au marché MDC - la question de la circulation des œuvres, donc la question des séries et des tournées. Est ce qu'on peut encore aujourd'hui donner une œuvre une fois ? MDC - des structures culturelles (...) décident ensemble d'une œuvre et l'ensemble de ses membres va produire - chacun apporte un sou (...) de ce spectacle qui ensuite tourne dans ces lieux. MDC - il ya énormément de réseaux. (...) en gros, ils se vendent des spectacles les uns aux autres. (...) je pense que ce n'est pas tout à fait de la coopération. Rég - Appels à projets : Après les montants, pour le coup, ce n'est pas énorme. Les montants des PEPS (...) c'est un peu dérisoire. Quand elles arrivent à avoir 6000€ de plus...</p>	<p>Refus de l'ingérence de la justice dans les rapports marchands La première réunion technique sur la future convention en présence de l'état, de la Région, du Département et de la Ville a engagé des premières conversations. La Ville a en particulier mis sur la table deux sujets : à nouveau la tarification, et le mécénat. Il sera dit que nous devons jusqu'au bout (...) nous expliquer sur des sujets qui, tout à coup, surgissent et ressurgissent sans crier gare. (...) Le compromis qui avait été trouvé avec la Ville (...) pour la saison 2015-2016 avait d'ailleurs montré que les concessions que nous avions dû faire, bien loin de produire une augmentation des ressources de billetterie, les avaient réduites.</p>	<p>Eliminer les rigidités des structures ASN - Contre la verticalité de l'Etat : Parce qu'aussi on est dans le pluridisciplinaire. Ce n'est pas pour nous donner des trucs, mais c'est vrai qu'un maire peut avoir à... apprécier un festival des arts de la rue, à un moment donné. Mais nous, on est dans tout ça. Donc à un moment donné, on peut développer un axe ou un autre. Mais en tout cas, on peut faire un festival de musique classique, si on veut ; on peut... Donc ça, c'est plutôt un outil pratique pour ça. Et pas trop lourd. Enfin, vous voyez, par rapport à un opéra, ou des choses comme ça, financièrement, c'est vraiment pas... Donc assez mobile...</p>	

Annexe III – Tableau des *compromis* entre mondes, relevés dans les entretiens.

	Monde de l'inspiration Imaginaire / Authenticité	Monde civique Représentation	Monde industriel Efficacité / Performance
Monde de l'inspiration Imaginaire / Authenticité		Compromis du monde civique vers le monde inspiré (Se méfier des formes instituées) Réenchanter le rapport institutionnel : Oui, c'est ça. Et puis je pense que ça répond aussi à une sorte de défiance de la population par rapport à l'institution. Et du coup, comme la culture et les projets offrent cette souplesse-là, de pouvoir aller à d'autres endroits, sur d'autres territoires inexplorés, etc., du coup, paradoxalement, ça nous permet de réenchanter le rapport institutionnel, qui est très, très dégradé aujourd'hui, en fait.	
Monde civique Représentation	Compromis du monde inspiré vers le monde civique (critique de l'individualisme) SNC - Aller vers les publics mais avec qualité artistique : mais donc trouver la manière quand même d'être sur (ville) en trouvant des spectacles pour jouer dans des salles des fêtes, des salles polyvalentes et des petits lieux, au sein même des écoles et des centres sociaux MdC - c'est une région qui a été très fragilisée, très précarisée, et qui a eu un engagement culturel assez unique en France. (...) la culture, c'est aussi ce qui nous permet de tenir debout et de rester encore un peu éveillés, avec des petites étoiles dans les yeux, et de ne pas sombrer complètement, avec d'autres enjeux financiers qui peuvent être dramatiques SNA - les valeurs MJC ne sont pas des valeurs extrêmement valorisées dans le regard culturel, voilà. Maintenant le socioculturel n'a plus vraiment de force, mais à l'époque, il y avait encore quand même une espèce de queue de comète comme ça, de ces établissements, à travers diverses fédérations, et ça avait un poids. Aujourd'hui, tout ça s'est dilué SNA - il y a des fois, (...) j'ai l'impression que c'est moi qui doit défendre l'existence d'une scène nationale ; alors que moi, je ne suis que l'expression d'une politique publique. C'est une inversion absolue. (...) Et je reconnais aux subventionneurs publics le droit de ne plus vouloir d'un établissement, ou d'une politique culturelle, sur sa ville. Bien sûr que c'est son droit. MdC - avant on faisait de l'action culturelle, qui était un peu une sorte d'"animation", qui n'était pas très intéressante, parce que faite par les artistes qui ne sont pas faits pour ça (donc c'était plus ou moins bien fait), et que finalement ça s'est transformé et que ces actions culturelles sont devenues plus inventives, plus diversifiées et sont devenues des objets "artistiques" en tant que tels.		
Monde industriel Efficacité / Performance	Compromis du monde inspiré vers le monde industriel (Gachis de l'improvisation) - rep travail passionné SNA - Et la librairie, elle est rentable ; et la fréquentation... Enfin, tu vois, ça va, quoi. Ça explose de partout. Donc, c'est pour ça, quand il dit : "on sait que l'évaluation sera très bonne", eh bien, oui, elle sera très bonne, je le sais. Donc c'est... Et l'évaluation que je fais, c'est renvoyer l'image. En fait... Ça me demande beaucoup, beaucoup de travail - parce que je fais quand même des commentaires ; je fais une introduction et une conclusion. Mais, en gros, je donne à lire, dans sa profusion, toutes les interventions spontanées, tous les écrits spontanés que j'ai reçus, que j'ai chopés sur Internet. Sur la SN - les spectateurs	Compromis du monde civique / monde industriel - droit social action coll SNB - Formation : et puis de l'autre côté, beaucoup sur l'accompagnement de la création, de l'émergence, de la coopération, et de voir comment est-ce qu'on pouvait trouver des nouveaux modèles de coopération avec les compagnies indépendantes, pour aider la création. + CPO en complément	
Monde marchand Intérêt / Compétition	Compromis SNB Monde de l'inspiration vers le monde marchand SNB - Donc, il y a eu toute cette rencontre avec une génération d'artistes du [département] ; après on a implanté [un artiste] aussi dans la région ; et puis, après, toute une génération de jeunes artistes qui ont décidé de s'implanter dans le [département] depuis. SNC - après, pour ce qui est de la [SN] en particulier, c'est vrai qu'on est dans une métropole avec beaucoup d'équipements culturels, donc il y a aussi cette question de comment on est en complémentarité les uns avec les autres - à la fois travailler ensemble et puis d'être, oui, à un endroit de complémentarité par rapport aux autres théâtres de [l'agglomération]. Et c'est pour ça que, du coup, chaque territoire est différent, chaque scène nationale est différente, selon son territoire d'implantation en fait. SNA - Choix de prog : j'ai programmé [une compagnie], je lui ai dit : Bon, après, j'arrête. Je pense que l'histoire, elle est finie. Les gens ont compris le système, et tout ça. Donc, on est au bout. C'est comme ça, tu vois. Tu as proposé une manière de faire du théâtre, tu l'as fait une, deux, trois, quatre fois. Tu te dis : les gens ils vont en avoir marre, et puis toi-même la quatrième fois, tu as programmé en te disant : bon, presque faute de mieux. (...) tu l'as programmé, tu es content, mais, tu te dis : l'histoire, elle est finie. Or, on fait, je ne sais plus, trois représentations ; c'est un bi-frontal, il y a trois fois 600 personnes. Et les gens, ils sortent sur des petites ailes. Donc je me suis dit, là : eh bien non, l'histoire, elle n'est pas finie. Les gens ne sont pas usés de ça. Tu vois ? Et je trouve que c'est très important d'avoir cette sensation. Tu ne peux pas savoir la douleur que c'est quand tu as programmé un truc et que tu t'es planté.	Compromis monde civique / Monde marchand SNB - Appel à projet : Après, on l'a beaucoup eu fait, sur des projets européens, ou sur des projets territoriaux, etc. Et je pense que ça peut être une dynamique intéressante quand il y a les deux, c'est-à-dire à la fois quand il y a une aide au fonctionnement (mais c'est vrai que les aides au fonctionnement peuvent un peu endormir le modèle, au fil des années) ; et le fait d'avoir des appels à projets complémentaires, ça permet justement d'ouvrir d'autres champs d'expériences. Mais, du coup, il faut que ce soit sur des projets qui soient vraiment vecteurs d'ouverture sociale, que ce soit avec la santé, le carcéral, le social... des transversalités qu'on n'aurait pas imaginées. ASN - Moi, les premières réunions que j'ai faites sur le mécénat, ça a plus de dix ans ; et c'était déjà... Moi, quand je travaillais, 20 ans en arrière, on faisait déjà tout ça. - Il y a des mécénat d'entreprise. Ce qui marche assez bien, c'est les associations d'entreprises avec de petites entreprises, des petits artisans. Ça, ça marche bien, et pas uniquement pour l'argent. Ça marche bien parce que ça réintroduit la culture dans les entreprises, avec souvent des chefs d'entreprise qui ont cette volonté là, qui fait que ça apporte effectivement un échange à venir voir le spectacle, à organiser de notre part des soirées un peu spéciales, de manger sur le plateau, de rencontrer des artistes. Et ça, c'est plutôt sympa. Et ça amène un public, forcément, et qui ne serait pas venu forcément. Donc, voilà, forcément, c'est de la... Mais ça reste... À part Clermont qui a les pneus Michelin, ça reste vraiment... Faut se battre pour réussir à trouver 80 000€, 100 000€ ; avec plusieurs petites... quand je dis ça, c'est l'ensemble, hein.	Compromis monde industriel vers le monde marchand SNB - Oui, de toute façon, quand tu perds du disponible pour activité ou que tu as des baisses de budget etc., tu as tendance à moins prendre de risques en programmation (...) donc il y a une forme d'autocensure économique qui se fait, que tu observes très bien dans les théâtres de ville. SNB - ça peut être une dynamique intéressante quand il y a les deux, à la fois une aide au fonctionnement (...) et le fait d'avoir des appels à projets complémentaires ; ça permet justement d'ouvrir d'autres champs d'expériences. SNB - Appel à projet : Alors, pour être tout à fait transparent : nous, on l'a carrément intégré dans l'organisation. C'est-à-dire qu'il y a une personne à la production qui est directrice de projet. MdC - moins rare et moins cher : L'idée, c'est que cette somme de six ou sept partenaires, qui sont des structures culturelles, pas toutes pluridisciplinaires, elles décident ensemble d'une œuvre et l'ensemble de ses membres va produire - donc chacun apporte un sou, je crois que chacun apporte 50 000 € dans mon souvenir, pour la production de ce spectacle qui ensuite tourne dans ces six ou sept lieux, plus dans les autres scènes qui achètent le spectacle (ou sont coproducteurs aussi, c'est possible). Mais ce sont ces six ou sept structures qui se sont mises ensemble et qui se disent : on se donne les moyens. MdC - Maisons de diffusion et pas de création - Donc les enjeux aujourd'hui des scènes nationales, ce qui est important pour nous, c'est leur capacité de diffusion avant tout. Ce ne sont pas des maisons de production, même si elles font de la production, mais ce sont des maisons avant tout de diffusion.