

## **La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles : de la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative**

**Gérôme Guibert**

*Maître de conférences en sociologie*

*UFR Arts & Médias (Université Paris III-Sorbonne Nouvelle)*

**Philippe Eynaud**

*Maître de conférences en gestion*

*IAE de Paris (Université Paris I-Panthéon Sorbonne)*

**Résumé :** La filière économique de la musique « live » en France est articulée autour de trois fonctions principales, la production, la diffusion et l'exploitation de lieux. Au sein d'une filière dominée par l'économie privée lucrative, une dynamique associative se concentre plutôt en aval, au contact des populations, du côté de salles de spectacles aux jauges moyennes (de 150 à 1000 places environ). Ces lieux à l'économie hybride qui se sont développés dans les années 80 sont aujourd'hui en plein questionnement quant à leur taille, en rapport à leurs modes de financement et à leurs missions. Quelle est la taille optimale pour ces structures ? On étudiera d'abord quels avantages et quels dangers représentent l'augmentation des jauges d'accueil du public. On évoquera ensuite une alternative à la course à la taille via l'émergence de formes collectives d'organisation en réseau et le projet GIMIC de plateforme collaborative.

**Mots clés :** Associations, culture, taille, musique actuelle, plateforme collaborative.

### **INTRODUCTION**

Lorsqu'on parle de « musiques actuelles », on fait référence à une catégorie d'intervention publique dont l'usage a été officialisé par le ministère de la Culture dans la seconde partie des années 90 (Guibert, 2006). La catégorie englobe les acteurs impliqués dans les musiques qui n'étaient pas prises en compte par le ministère avant les années 80, et qui furent d'abord regroupée sous la terminologie « rock et chanson ». Autrement dit, la catégorie « musiques actuelles » fait référence à toutes les musiques « non savantes » (Teillet, 2002). Concrètement, en se basant par exemple sur l'organisation de l'IRMA (centre d'information et de ressource sur les musiques actuelles), association missionnée par l'Etat créée en 1994, on constate que, pour la puissance publique, les musiques actuelles se déclinent autour de 3 pôles représentés par le CIJ (centre info jazz et musiques improvisées), le CIMT (centre info musiques traditionnelles et musiques du monde) et le CIR (Centre info rock, rap et musiques électroniques et autres musiques amplifiées).

Du point de vue de leurs productions, on peut définir deux activités principales liées aux musiques actuelles : celle des musiques enregistrées (industries culturelles) et celle des concerts ou spectacle vivant (live music). Si, depuis les années 50 et la naissance du disque vinyle, la première est centrale, depuis quelques années c'est la seconde qui prend une importance telle qu'elle devient l'égale de la première (Guibert, 2011b). C'est à celle là que s'intéresse cette contribution. Entre l'artiste et le public, la filière économique liée au spectacle vivant de musiques actuelles en France (« le concert »), comprends trois principales fonctions, la production, la diffusion et l'exploitation au sein de lieux ou de festivals. On

retrouve les règles juridiques attenantes à ces fonctions dans les textes de lois relatives aux « licences d'entrepreneur de spectacle » qui sont au nombre de trois et suivent ces trois étapes<sup>1</sup>. Si on étudie la filière du spectacle vivant française en la comparant à celle des autres pays (en particulier anglo-saxons), on constate que la France possède de nombreuses particularités. L'objet de cette communication n'est pas de les décrire toutes mais de se focaliser sur les lieux de diffusion de spectacle qui leurs sont dédiés, et parmi ceux-ci, plus précisément, les lieux gérés par des associations subventionnées par la puissance publique. Ces subventions sont accordées en échange d'une mission envers les collectivités territoriales ou encore d'une délégation de service public auprès d'une commune ou d'une communauté de commune.

Ces lieux de concert ont une « économie hybride » au sens de Polanyi, à côté des subventions, ils génèrent notamment un autofinancement via la billetterie de concerts. Ils sont ancrés sur leur territoire, impliqués dans des activités d'action culturelle et accueillent des bénévoles. Ces éléments justifient leur statut associatif, tout comme leur projet artistique et culturel et leurs missions d'utilité sociale. Ces lieux ont vu le jour dans la seconde partie des années 80 et nombre d'entre eux ont été intégrés comme un relais des politiques culturelles de l'Etat en 1996 avec la mise en place d'un label ministériel, le label SMAC (« scène de musiques actuelles »). Il semble que le profil socio économique des lieux de musiques actuelles associatifs se soit fortement transformé au cours des 15 dernières années. On assiste notamment à une « inflation des jauges » (c'est-à-dire de la capacité à recevoir du public pour les spectacles). L'une des raisons principale est que les lieux associatifs de musiques actuelles cherchent à obtenir une taille critique leur permettant à la fois d'influer sur les conditions posées par les producteurs dans la vente des spectacles, et également à augmenter leurs ressources (en faisant croître la billetterie mais aussi en se faisant reconnaître de l'Etat qui favorise l'aide aux lieux « structurants »). Dès lors on peut se demander comment les associations parviennent à gérer la crise de sens (Weick, K. E. 1995) liée aux enjeux de leur taille ? En effet la programmation de groupes confirmés dans de grandes salles à tendance à améliorer leur situation financière mais les écarte dans le même temps de leur projet initial et de leur public d'attache.

La plupart des lieux disposant du label SMAC (« scène de musiques actuelles ») sont des lieux associatifs adhérents d'une fédération nommée « Fédurok » (voir encadré ci-après). Les données contextuelles sur le spectacle vivant en France proviennent du travail de thèse de doctorat de Gérôme Guibert. Les données qualitatives et quantitatives sur les lieux associatifs expos es ici proviennent de la Fédurok, qui organise régulièrement une enquête auprès de ses adhérents (1999, 2001, 2006, 2009). Cette enquête en ligne est nomm e « OPP – Observation participative et partagée » puisqu'elle est co-construite par les adhérents et le chargé d'étude. Les adhérents renseignent eux même les questions. Dans le cadre de ce travail, des bases de données nous ont été confi es par la Fédurok et exploiti es par Gérôme Guibert. Enfin, les informations concernant Gimic (plateforme numérique  labor e en vue de développer le travail d'observation OPP de la Fédurok) ont été collect es et  tudi es par Philippe Eynaud et Arthur Gautier<sup>2</sup>. Ce travail est fondé sur 12 entretiens semi-directifs conduit auprès d'acteurs clés du projet Gimic. Ces entretiens ont été retranscrits et codés pour être exploités. Une deuxième source de données est constitu e par l'analyse des comptes rendus de réunions, des newsletters, des m ls échangés sur les listes de diffusion. Une troisième source d'information a été constitu e par notre statut de bêta-testeurs de la plateforme pour la version produite en

---

<sup>1</sup> Pour les précisions r glementaires et administratives on renverra   Audubert P., *Profession entrepreneur de spectacles*, Paris, Irma, 2010 (5eme édition)

<sup>2</sup> Chercheur à l'Essec Business School, Chaire Philanthropie

2009. Ces trois sources d'information complémentaires nous ont permis de trianguler notre production de connaissance.

## **La Fédurok**

Fondée en 1994, cette fédération a d'abord été appelée « fédération des clubs rock », puis en 1998 « fédération des lieux de musiques actuelles/amplifiées ». La Fédurok rassemble aujourd'hui 95 lieux de musiques amplifiées/actuelles répartis sur l'ensemble du territoire national (voir annexe 1). Cette fédération a pour objet la reconnaissance et la structuration du secteur des musiques amplifiées / actuelles, le soutien et l'accompagnement à la pérennisation et au développement de ses membres au regard de leurs analyses et besoins et le développement des pratiques artistiques et culturelles dans le domaine des musiques amplifiées/actuelles et des formes d'expression qui s'y rattachent. Les lieux adhérents revendiquent une capacité de structuration du territoire par une étroite relation avec les populations locales. L'idée défendue par la Fédurok est celle d'une indépendance du projet artistique et culturel s'appuyant sur l'autonomie conférée par leur forme juridique et par leur activité économique. L'activité de la fédération se compose de 3 missions principales qui sont un travail d'observation, de veille et de production d'analyses, un travail d'accompagnement et de soutien de ses adhérents et une participation active à la structuration du secteur des musiques amplifiées et actuelles.

Les lieux adhérents à la Fédurok sont implantés dans les villes centres des grandes agglomérations et des moyennes agglomérations (pour 70,5% des adhérents – source Fédurok). Le dernier tiers est constitué de lieux plus petits implantés en zone rurale (12,6%) ou en périphérie d'agglomérations (16,8%).

Au cours de son développement, la Fédurok a noué des liens avec d'autres fédérations d'acteurs culturels qu'on pourrait résumer en trois types de profils. D'abord des fédérations de spectacle vivant revendiquant une démarche inscrivant la culture dans l'économie solidaire (arts de la rue, théâtre itinérant, scènes de jazz, arts de la piste, etc). On retrouve ces fédérations au sein de l'U-Fisc, une confédération qui associe réseaux d'acteurs et syndicats d'employeurs de petites structures non lucratives. Ensuite, la Fédurok collabore avec des fédérations régionales d'acteurs des musiques actuelles (Pôles régionaux). Enfin, la Fédurok est impliqué dans le live DMA, un réseau européen de fédérations de lieux de musiques actuelles en construction (Espagne, Danemark, Hollande, Belgique...) dont les adhérents défendent aussi une inscription dans l'économie sociale et solidaire et sont impliqués dans des missions similaires à la Fédurok.

## **I - PREMIERE PARTIE : principes de fonctionnement de la filière et rôle des lieux associatifs**

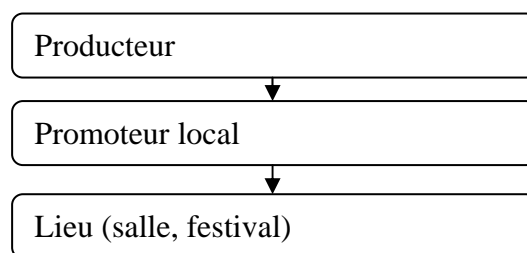
### **1.1 – Les deux types de contrat en vigueur dans la filière**

Dans la filière du spectacle vivant des musiques actuelles (« musique live »), les modes de transactions économiques suivent deux logiques principales que nous appellerons ici « production directe » et « cession du spectacle ». Les lieux de concerts associatifs, tout

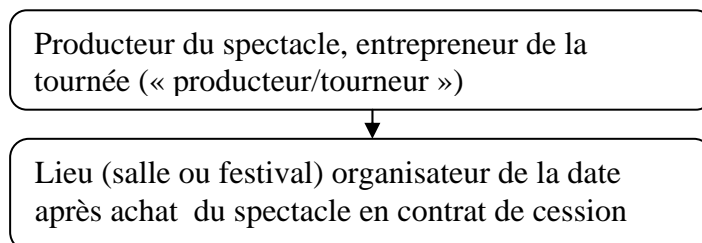
comme les festivals, se sont développés jusqu'à devenir incontournables dans le second contexte : « la cession ».

Expliquons en quelques mots ces deux principes.

- 1) « PRODUCTION DIRECTE ». Dans le premier cas, le producteur prend les risques. Il trouve un lieu de diffusion qu'il loue et, la plupart du temps, engage différents partenaires en prestation de service. Ce modèle est le modèle « traditionnel » de la filière, lié à une économie marchande. Les lieux (« exploitants ») sont des lieux appelés « garage » (car leur activité se limite à la location d'espace). Dès la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle, les théâtres parisiens fonctionnaient selon cette logique, il en va de même aujourd'hui pour les Zénith, Palais des Congrès, parcs des expositions ou même stades.



- 2) « CESSION DU SPECTACLE ». Dans le second cas, le spectacle est vendu par le producteur à un organisateur qui prend les risques.



Alors que dans le premier cas, les entreprises fonctionnent de manière autonome<sup>3</sup>, dans le second cas, il y a intégration aval entre les fonctions de promotion locale et d'exploitation de lieu. Le producteur vend le spectacle pour une date à un lieu qui gère le spectacle<sup>4</sup>. C'est dans ce cadre que se sont développés les lieux associatifs. Animés par une équipe défendant un « projet artistique et culturel », ancré dans une posture « économie sociale et solidaire », ces lieux disposent en effet d'un programmateur (ou d'un collectif de programmation) qui négocie l'achat de spectacles auprès des producteurs privés.

## 1.2 – Associations de diffusion et « développement » artistique

Le statut associatif des lieux qui opèrent par achat de spectacle (contrat de cession) s'explique par l'envergure des artistes programmés. Alors que la production directe est utilisée pour les artistes les plus médiatiques, avec des jauges qui vont au-delà de 1500 places, les contrats de cession fonctionnent pour les artistes « en développement ».

<sup>3</sup> Ce qui n'empêche pas la concentration capitalistique

<sup>4</sup> La principale différence avec la logique anglo-saxonne est que dans tous les cas, le producteur reste l'employeur du plateau artistique.

Chez les producteurs, il existe des salariés appelés « bookers » qui ont pour fonction de vendre des spectacles aux lieux (ou festivals) afin d'élaborer une tournée qui peut durer plusieurs mois et comprendre de très nombreuses dates. Le terme « artiste en développement » est celui qui est utilisé par la filière marchande de l'industrie de la musique pour parler des spectacles de ces artistes vendus par contrat de cession aux lieux et festivals associatifs. Il possède bien entendu un sous-entendu évolutionniste qui ne tient pas compte du fait que certains artistes ne visent pas les très grands lieux et ne seront jamais des artistes « à succès » bien qu'ils puissent vivre de leur activité simplement en jouant dans les lieux et festivals associatifs des musiques actuelles.

Ces raisons expliquent que le mouvement du rock alternatif français des années 80 a joué un rôle important dans la genèse de la Fédurok et que dans les années 90, les artistes revendiquant le fait d'être signé sur des labels indépendants (à l'opposé des multinationales de la culture) ont souvent joué dans des lieux adhérents à la fédération. On comprend aussi pourquoi aujourd'hui la fédération réfléchisse à un label « arts et essais » comparable au cinéma qui pourrait s'appliquer à la musique. On peut le percevoir par rapport aux thèmes des débats des assemblées générales ou des journées professionnelles organisées par la Fédurok.

## **II – SECONDE PARTIE : LES ENJEUX DE LA TAILLE dans les lieux associatifs subventionnés et/ou labellisés (SMAC)**

L'histoire des lieux de musiques actuelles associatifs et professionnalisés est singulière (Gautier, 2008). La plupart sont issus de dynamiques associatives bénévoles portées par des jeunes de moins de trente ans au début des années 80. A compter de la seconde partie des années 80, quelques uns de ces lieux alternatifs, repérés comme des espaces importants pour la jeunesse, se sont vu proposé des aides à l'investissement afin d'améliorer les conditions d'accueil (Le Confort Moderne à Poitiers, La Laiterie à Strasbourg, L'Ubu à Rennes) qui furent bientôt transformés en aides pérennes au fonctionnement. Dans d'autres cas, les collectivités territoriales ont prêté ou loué des lieux aux associations locales d'organisations de concerts qui fonctionnaient jusque-là de manière nomade. Dans d'autres cas encore il s'agit de MJC qui ont développé leurs actions autour de la musique suite à une demande de la jeunesse locale.

Les salles investies par les associations membres de la Fédurok sont donc en majorité la propriété des municipalités. Soit parce qu'elles ont racheté des friches industrielles existantes (anciens cinémas, anciennes usines, etc) dans lesquelles des concerts étaient déjà organisés (première période), soit parce qu'elles les ont construites suite aux demandes des musiciens et des associations de personnes impliquées dans la musique ou dans la culture (seconde période). Toutefois, certains lieux sont privés. Ils sont situés en milieu rural. Ayant une activité historique de café concert, ils ont créé des associations dans lesquelles se sont impliqués les usagers et les parties prenantes locales intéressées (musiciens, collectivités, autres associations). On voit donc que, par leur actions, les lieux Fédurok participent à une dynamique locale citoyenne à la fois par les événements qu'ils proposent mais aussi par la réhabilitation symbolique des lieux ou même parfois des quartiers<sup>5</sup>.

---

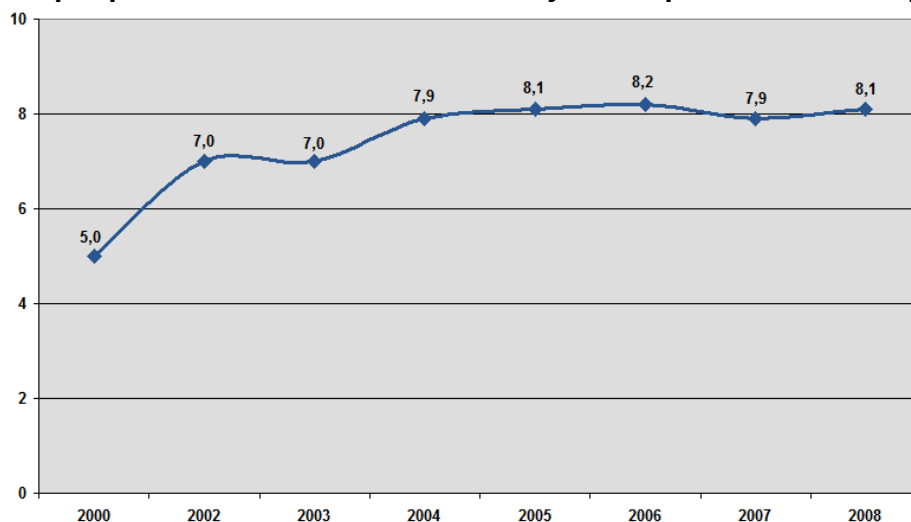
<sup>5</sup> L'apparition récente de lieux sous statut SCIC montre bien ce mouvement qui va de sens d'une démocratie participative.

## 2.1 - Un mouvement vers l'institutionnalisation classique mais non anticipé

Les années 90 sont celles d'une reconnaissance progressive de ces associations gérant des projets culturels au sein de lieux repérés. Etant donné que ces projets sont maintenant aidés par l'Etat et/ou les collectivités territoriales, qu'il s'agisse de politique sociale, de politique de la ville, de politique de la jeunesse et, progressivement, de politique culturelle, il leur faut respecter la loi. Or, dans le domaine de la culture, une grande partie du travail est encore effectué hors de la légalité à cette période, notamment dans les transactions entre artistes et organisateurs de concerts, qui ne sont pas contractualisées. Les aides vont servir à ces associations à « rentrer dans les clous » aussi bien du point de vue du droit du travail (cotisations Assedic et protection sociale), que du droit de la propriété intellectuelle (Sacem), des conditions de sécurité (lieux habilités à recevoir du public), des volumes sonores (protection du public à l'intérieur, respect du voisinage à l'extérieur) ou de la solidarité professionnelle de la filière (taxe fiscale sur les spectacles). Tous ces éléments vont amener des coûts supplémentaires qui n'étaient pas pris en compte à l'époque où l'activité était improvisée. Il y a un mouvement d'institutionnalisation de ces lieux en une quinzaine d'année, avec une augmentation des charges de fonctionnement... mais aussi des charges de personnel.

L'augmentation des effectifs salariés va se réaliser progressivement. D'abord par l'embauche de personnels administratifs pour le suivi comptable et managérial des activités et des dépenses. A cela va s'ajouter une amélioration des conditions de travail (notamment avec le passage aux 35 heures hebdomadaires) et une ancienneté progressive des équipes.

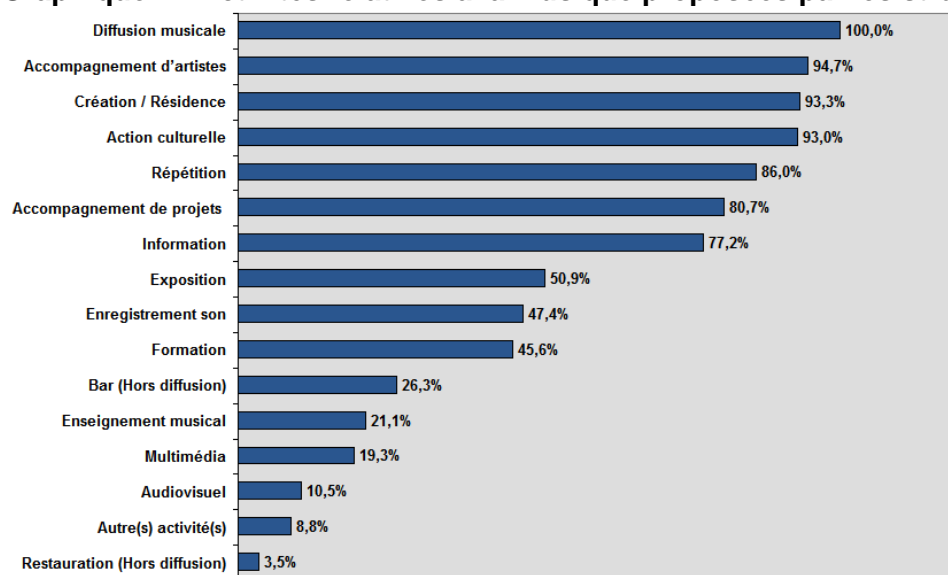
**Graphique 1 - Evolution du nombre moyens de permanents en équivalent temps plein**



Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) - La Fédurok - 2009

Il faut aussi insister sur la diversification des activités, puisque, à côté de la diffusion, les lieux, de part leurs projets artistiques et culturels, leurs ancrages dans la pratique amateur et le territoire local proposent fréquemment la location de studios de répétition ou l'accompagnement des projets musicaux. Par ailleurs, les emplois aidés sont souvent accordés à ces structures en échange de la création de nouvelles activités (on pense notamment au programme emploi jeune), ce qui favorise le développement de l'action culturelle et des programmes liés à la documentation, à l'information ou à la ressource à destination des usagers.

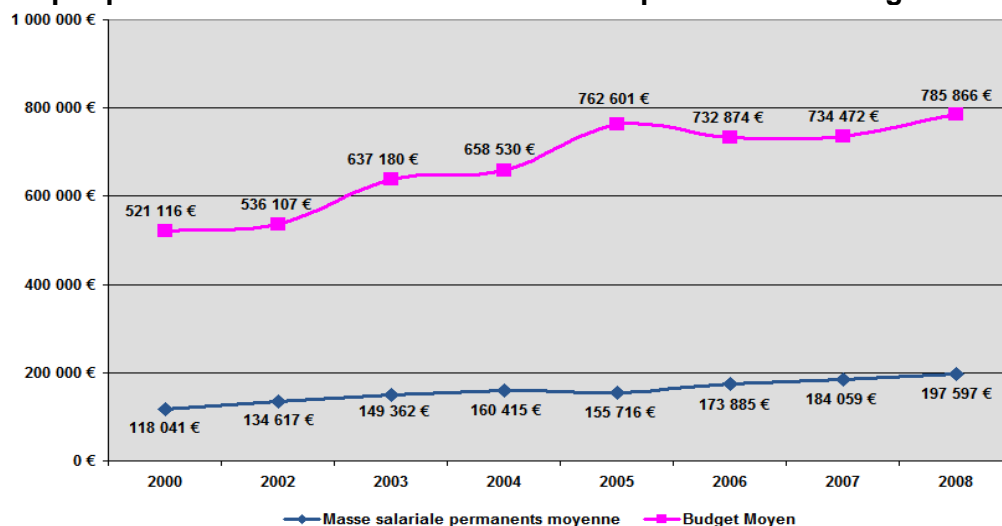
### Graphique 2 - Activités relatives à la musique proposées par les structures en 2008



Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

La multiplication des activités et l'augmentation des charges de personnels transforment la structure des couts des lieux. Il y a, entre le milieu des années 90 et le milieu des années 2000 une multiplication des activités couplée bien souvent à un manque de stratégie et d'anticipation des effets liés au grossissement – notamment dans la gestion du personnel, la circulation de l'information et la communication interne, l'évolution de l'organigramme des taches, fonctions et responsabilités allouées à chacun (Guibert & Le Rendu, 2007).

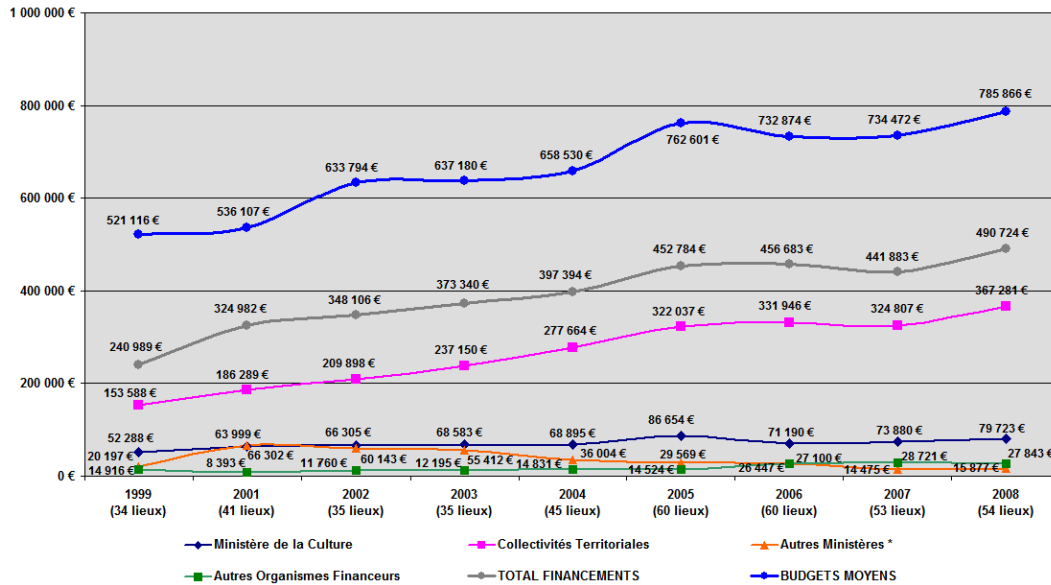
### Graphique 3 - Evolution de la masse salariale permanents au regard du budget global



Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

Face à cette « maladie des couts », la recherche de subvention de la part des partenaires publics devient parfois un objectif (après l'Etat et la commune on pense à la région, à la communauté de commune ou d'agglomération voire au département mais aussi à l'Europe).

**Graphique 4 - Evolution des budgets et financements publics de 1999 à 2008**

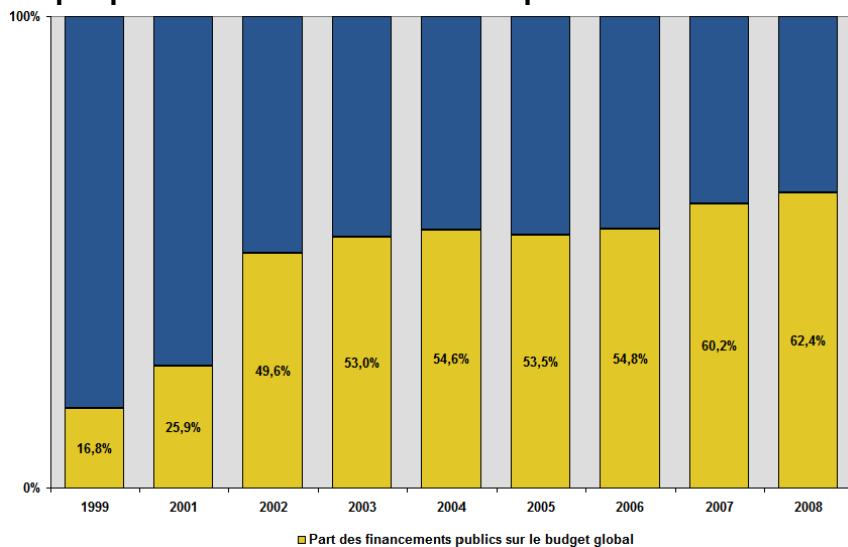


Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

La recherche de fonds est liée à l'augmentation des contraintes dans le développement des activités (qui passe notamment par une juridicisation accrue) et à l'augmentation des frais de personnels. Elle se traduit par une augmentation nécessaire des financements publics si l'équilibre financier est visé. Tendanciellement, la part d'autofinancement des lieux décroît depuis la fin des années 90. Il y a une tension contradictoire au sein des lieux associatifs. Ils ont pour vocation de privilégier le développement, la découverte (les artistes signés sur des « labels indépendants » dont parlent peu les grands médias). Pourtant, lorsqu'ils programment des artistes à plus forte notoriété, ils peuvent amoindrir le risque et remplir plus facilement leur jauge, et de ce fait ré-augmenter leur part de recettes propres. Ils le font toutefois peu car dans ce cas, il rentrerait clairement dans le secteur concurrentiel. Ils peuvent néanmoins louer la salle dont ils ont la gestion à des producteurs privés (environ 10% des dates des lieux Fédurok).



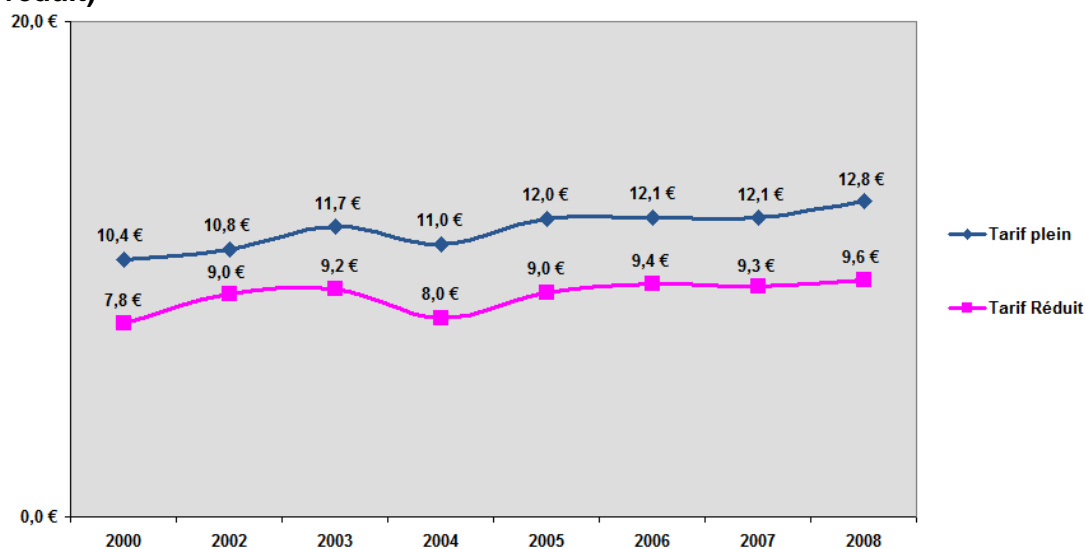
**Graphique 5 - Part des financements publics de fonctionnement sur le budget global**



Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

Une autre manière de maintenir un taux d'autofinancement supérieur à 30% (pour avoir un conventionnement avec l'Etat, le taux d'autofinancement ne doit pas être trop faible) est d'augmenter les prix des spectacles (même si l'une des manières de prouver son utilité sociale est de proposer des prix différenciés). Et de fait, au cours de la décennie 2000, les lieux vont augmenter leur prix. Cela n'aura pas toutefois d'effet bénéfique en termes d'autofinancement, notamment à cause de l'augmentation du prix moyen des cachets des artistes (lié à la baisse de revenu de ces derniers à cause de la crise du disque).

**Graphique 6 - Evolution des tarifs moyens de billetterie par catégorie (plein tarif et réduit)**

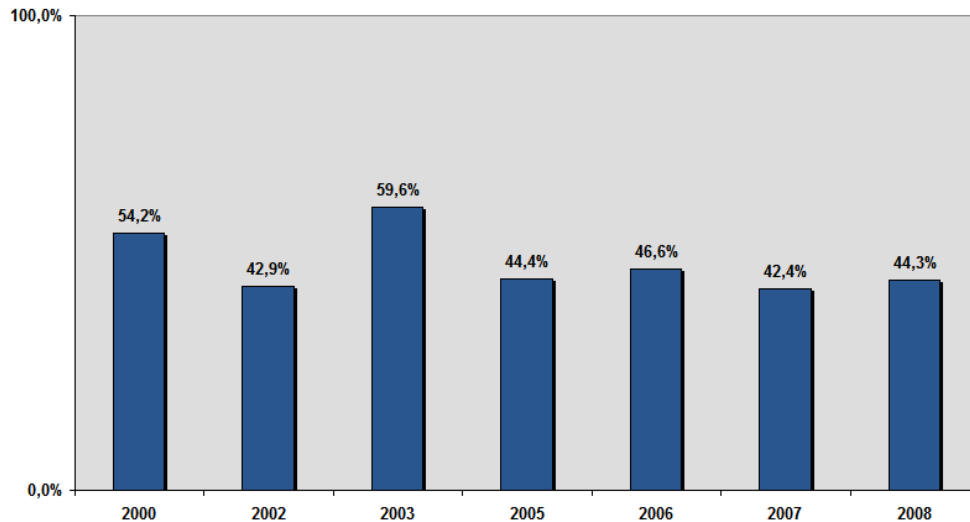


Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

Une étude plus précise montre que les tarifs de vente des spectacles par les producteurs-tourneurs aux lieux Fédurok n'ont pas augmenté uniformément. En fait, les tarifs de vente des artistes les plus connus ont beaucoup augmenté mais les artistes les moins connus (ou ceux qui débutent) sont vendus moins chers aux lieux associatifs. Le problème est que le public se déplace beaucoup moins pour les concerts basés sur la découverte.

On peut dire que les spectateurs sont en effet davantage sollicités, notamment par les festivals dont l'effectif est croissant. Ceci a amené une baisse de fréquentation des lieux associatifs de musiques actuelles. Un effet pervers est que les lieux associatifs, à montant de subvention donné, sont incités à freiner leur rythme de concerts annuels afin de ne pas creuser leur déficit budgétaire. Dès lors, il y a sans doute fragilisation du projet associatif suite à cette évolution.

**Graphique 7 - Evolution du taux de remplissage moyen sur la saison**



Données d'activité 2008 de l'Observation Participative et Partagée (OPP) -La Fédurok -2009

## 2.2 – La course à la taille, une alternative ?

Les salles de jauges moyennes (entre 200 et 800) rencontrent un problème actuellement, elles ont plus de mal à remplir étant donné que « le public » plébiscite moins les « artistes en développement »<sup>6</sup>. Au-delà de ce phénomène de « demande de star » par le public, d'autres éléments incitent les lieux à agrandir leur capacité de réception du public, leur jauge. Tout d'abord ils gagnent du pouvoir de négociation face aux producteurs, leurs interlocuteurs qui cherchent à monter des tournées et à leur vendre des spectacles. Ensuite, ils peuvent augmenter les recettes des concerts, sachant que la recette est égale au prix du billet multiplié par le nombre d'entrées. Par ailleurs, lorsque les jauges sont plus grandes, la visibilité sur internet est plus importante. Cela est crucial sur un point particulier, la vente de billets qui, dorénavant, fonctionne selon des voies dématérialisées (sites internet proposant des billets de concerts). Hors il y a une concentration des entreprises de billetterie autour d'un oligopole (FNAC, Ticketnet, Digitick) qui favorise les gros événements.

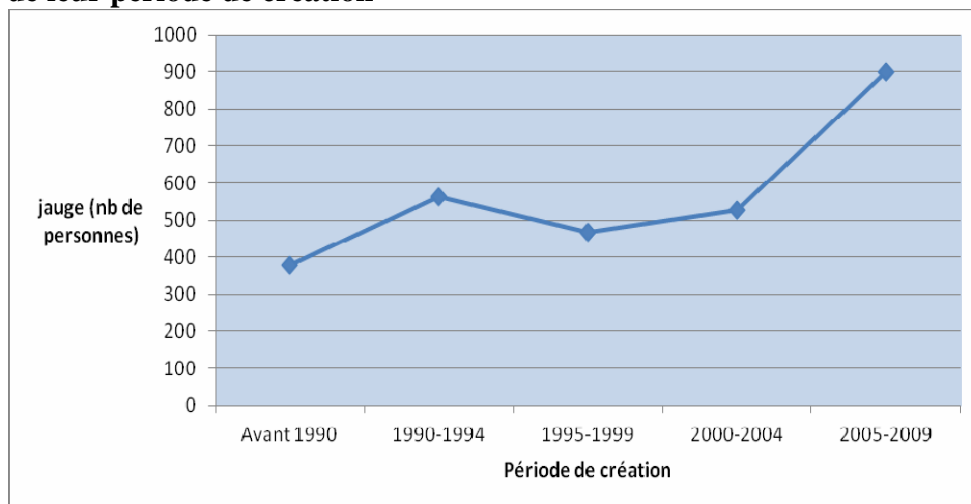
Enfin, avec la tendance récente aux restrictions budgétaires des financements publics, le ministère favorise les grandes jauges au sein des SMAC sur lesquels il se focalise et qu'il nomme « lieux structurants ». Alors que, au début du label Smac, la démarche consistait à soutenir les lieux de musiques actuelles en fonction de leur projet (ce qui amenait davantage de lieux petits ou moyens à être soutenus), cette nouvelle donne incite les lieux nouveaux ou ceux qui rénovent leur salle à proposer des lieux de plus grande capacité.

Ces éléments font que les dernières salles adhérentes de la Fédurok, récemment construites, possèdent la plupart du temps des salles très grandes. Elles sont ainsi surnommées

<sup>6</sup> En dessous de 150 personnes, les concerts ont lieu au sein de cafés concerts, lieux privés financés par le débit de boissons, et au dessus de 1000 places on est face à des artistes de plus grande notoriété, dont la programmation est souvent moins risquée.

« cathédrales culturelles » de manière un peu péjorative par les acteurs des musiques actuelles.

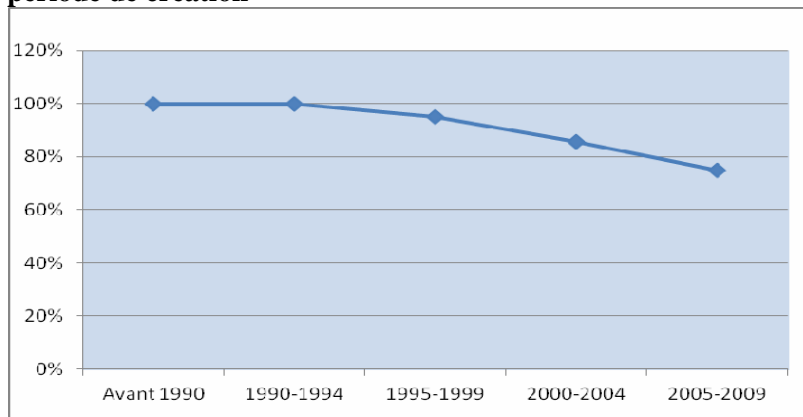
**Graphique 8 - Jauge moyenne des lieux de concert adhérents à la Fédurok en fonction de leur période de création**



Données de présentation adhérents Fédurok 2010

Ainsi, une partie des nouvelles SMAC, aux salles disposant de jauges très importantes, ne sont même plus des lieux ayant un statut juridique lié à l'ESS (mais plutôt des régies personnalisées ou des EPCC – Etablissements publics à caractère culturel)<sup>7</sup>.

**Graphique 9 – Part de lieux adhérents à la Fédurok ayant un statut associatif en fonction de leur période de création**



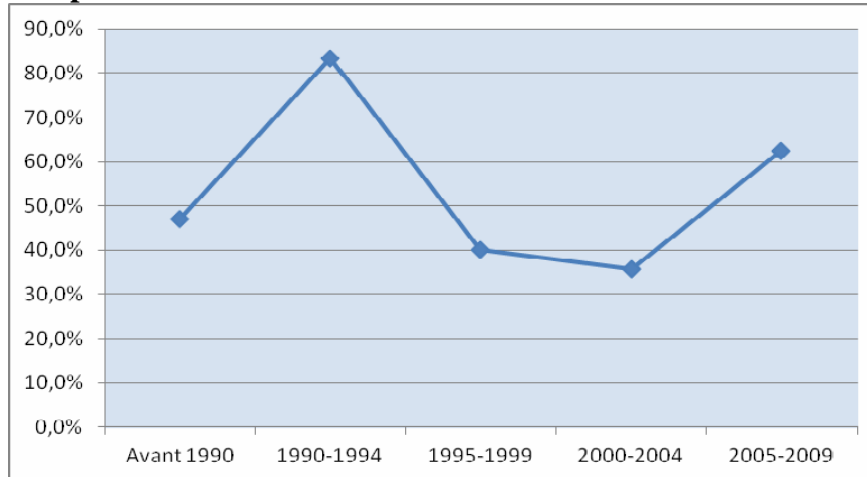
Données de présentation adhérents Fédurok 2010

Avec leur grossissement, les lieux captent une part importante de la subvention. Un effet pervers des lieux de grande taille est qu'ils développent de nouvelles missions au détriment de collaborations ou de co-constructions avec le tissu associatif local. Il y a ainsi internalisation, absorption, intégration des initiatives indépendantes locales. Ce phénomène peut avoir un effet négatif sur la démocratie participative à l'œuvre au sein de l'espace public, à la dynamique musicale locale et, de ce fait, sur la fréquentation des lieux.

<sup>7</sup> On pourrait légèrement tempérer ce mouvement en disant qu'en milieu rural, de nouveaux lieux associatifs aux jauges plus petites émergent et deviennent adhérent de la fédération des lieux de musiques actuelles

Pourtant, et de manière contradictoire, la recherche de labellisation de l'Etat (qui garantit des aides de manière triennale) et plus généralement le souci de visibilité dans l'espace public amène à privilégier une taille et un budget important au détriment d'un statut lié à l'ESS et la réciprocité avec divers parties prenantes.

**Graphique 10 – Part des lieux labellisés par l'Etat (convention triennale) en fonction de leur période de création**



Données de présentation adhérents Fédurok 2010

On voit ainsi que, dans la dernière période (propice aux gros lieux, aux statuts plus souvent publics), le nombre de structures conventionnées est plus important. Les lieux de musiques actuelles sont donc « pris en étau » entre d'une part leur vocation, le sens de leur action, le bien commun qu'ils cherchent à défendre (autant d'éléments qui vont dans le sens du maintien de jauges inférieures à 1000 places, « à taille humaine » pourrait-on ajouter), et d'autre part leurs contraintes budgétaires liés à des phénomènes d'institutionnalisation, aux mutations du marché de la production et de la vente de spectacles et aux exigences des politiques publiques (qui vont dans le sens d'une « course à la taille »).

**PARTIE III – UNE ALTERNATIVE A LA COURSE A LA TAILLE : L'émergence de formes collectives d'organisation en réseau**

L'analyse statistique du secteur que nous venons de conduire semble présenter la course à la taille comme inéluctable. Cependant l'observation d'un projet de mutualisation au sein de la Fédurok dessine une alternative possible. En effet, Gimic est un projet de plateforme collaborative mutualisée comportant tout à la fois une dimension opérationnelle et une dimension stratégique dans le secteur des musiques actuelles (Eynaud, P. Gautier A. 2010). Accessible en mode web, Gimic a un double objectif : offrir aux associations utilisatrices les outils métier dont elles ont besoin et consolider leurs données d'activité pour construire les statistiques du secteur. Ce faisant, Gimic ouvre la possibilité d'une coalition de petits acteurs associatifs pour affronter les nouveaux enjeux du secteur (Minkoff, D. C. 2002). Par ailleurs, Gimic apparaît comme une solution intelligente pour éviter le recours aux fusions d'associations où le recours au secteur d'entreprise. Nous allons montrer comment ce projet est né, ce qui en fait sa nature originale et nous concluons sur les conditions de généralisation de ce type de solutions.

### **Histoire du projet**

Fort d'un passé d'observation participative et partagée et d'une culture du chiffre (Guibert, 2011), la Fédurok a imaginé une plateforme collaborative Gimic. Ce projet est né d'un échange d'idées entre un petit groupe de personnes (constituant un noyau dur) composés de représentants d'une agence de conseil, d'un centre culturel et de membres influents de la Fédurok (Gautier, Eynaud, 2009). Il s'est construit jusqu'en 2007 avec l'aide de deux développeurs informatiques puis de 3 en 2008. Avant même que le projet soit arrivé au terme de son développement, il a fait l'objet de communications auprès des membres de la Fédurok. Ceux-ci ont commencé à débattre en interne sur cette thématique. Pour assurer sa viabilité économique, le tour de table s'est élargi. D'autres acteurs (non membres de la Fédurok) ont été approchés (fédération du cirque, des arts de la rue, de la danse). C'est ainsi que l'école du cirque et un collectif de club de jazz (FSJ) ont tour à tour été associés au projet. A chaque entrée d'un nouvel acteur, la géométrie du cahier des charges s'est trouvée transformé conduisant les informaticiens à revoir leur copie et leur planning de travail. En 2009, les membres du noyau dur évoquent la possibilité que le projet soit abrité dans une structure coopérative de type SCIC. La même année une première version bêta de la plateforme est produite. Pour les porteurs de projet, Gimic est à même d'offrir à ses utilisateurs un avantage compétitif durable que ce soit vis-à-vis du secteur privé que vis-à-vis des interlocuteurs de la puissance publique. Face aux acteurs importants du secteur privé, il s'agit d'apparaître comme un collectif doté d'une structure unique et cohérente capable de les concurrencer. Face aux pouvoirs publics, il s'agit de se positionner comme un acteur innovant capable de fournir ses propres chiffres d'activité.

### **Gimic comme une plateforme métier**

Gimic a pour objectif premier d'héberger tous les logiciels spécifiques à l'activité des associations qui composent la Fédurok : production de concert, vente de billets, programmation des concerts, management des équipes. L'idée qui préside à cette plateforme de logiciels métiers est de remplacer les outils du marché (comme Intrazik et Quickstudio) par une formule globale, intégrée et mutualisée. Derrière la proposition d'une offre logicielle sur mesure, le projet est en effet aussi celui d'une mutualisation des ressources au niveau du collectif d'associations. Plutôt que chaque association achète son propre logiciel, il s'agit de développer une plateforme commune par le partage d'un cahier des charges collectif et par un financement reposant sur l'ensemble de la communauté.

### **Gimic comme une plateforme de production de chiffres**

L'objectif second de la plateforme est la consolidation des données saisies à des fins statistiques. Cet objectif se révèle ambitieux et démontre la volonté de la Fédurok d'automatiser la production de chiffres. En offrant aux membres de la fédération un outil de travail adapté à leurs besoins, on veut faire en sorte que l'accès aux chiffres consolidés du secteur soit immédiat et ne nécessite pas (comme c'est le cas actuellement) une 2<sup>ème</sup> saisie de données (toujours difficile à obtenir et rarement immédiate). On voit ici le lien d'expérience établi entre le « tour de France » débuté par la Fédurok (Fedurok, 2001) qui avait eu pour résultat la mise en place d'un dispositif d'observation participative et partagée (Guibert 2011) et d'un premier outil statistique de collecte et de structuration des données.

### **Les apports de la solution Gimic**

Gimic semble pouvoir apporter des réponses aux associations du secteur des musiques actuelles sur deux niveaux principaux : sur le sens de leur action et sur leur capacité d'action collective. Sur le premier niveau, Gimic peut être une alternative crédible en renforçant l'identité collective de la Fédurok. En permettant à chaque membre de la fédération d'avoir un

accès spécifique à la plateforme, on transforme une adhésion à caractère politique en adhésion opérationnelle sur un outil développé en commun. La dimension est ici performative (Callon M. 2006, Denis J. 2007).

Sur le deuxième niveau, Gimic peut être un fantastique moyen de pression sur les pouvoirs publics. En maîtrisant la production de statistiques via Gimic, la Fédurok pourrait en maîtriser le format et par conséquent la vision induite du secteur. Par l'ouverture d'un compte pour l'Etat sur la plateforme, c'est un partenariat qui pourrait s'ouvrir sur une co-production d'indicateurs d'activité et de suivi. Dans le même temps, l'ouverture de données d'activité en direct pour les pouvoirs publics est aussi considérée par certains membres du collectif comme une mise à nu qui présente aussi des dangers. En tout cas, Gimic apparaît comme une solution viable pour faire une articulation entre la logique de visibilité (billetterie en ligne) et les logiques individuelles de chaque association locale (faiblesse de moyens et de ressources, niveau d'activité situé en dessous de la taille critique nécessaire).

### **Les conditions de généralisation**

Dans un contexte de ressources financières rares, le pilotage d'un projet ambitieux comme Gimic est difficile à faire. Le problème de la viabilité économique se pose dès le départ. Par ailleurs, l'expérience sur la conduite de projets informatiques fait globalement défaut à la plupart des acteurs associatifs représentés dans la Fédurok. Dès lors, on voit bien que les facteurs clés de succès sont liés à plusieurs facteurs à réunir :

- **une vision organisationnelle** : Selon Swanson et Ramiller, l'innovation informatique peut surgir des organisations où une réflexion organisationnelle a préparé les acteurs à l'accueillir (Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. 1997). C'est tout à fait ce qu'il s'est passé lorsque la Fédurok a réalisé son « Tour de France » puis lors de la mise en place d'une OPP (observation participative et partagée) afin d'échanger avec l'ensemble des membres de la fédération bien avant que le projet de Gimic soit pensé.
- **Un intérêt des acteurs pour l'innovation** : le secteur des musiques actuelles n'a pas pour coutume de se lancer dans de grands projets informatiques. La culture informatique des acteurs est donc pauvre. Dans un tel contexte, la construction d'une vision organisationnelle et la conscience qu'en ont les acteurs (Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. 2004) est déterminante car elle va conditionner la capacité des acteurs à projeter sur la plateforme leur propre intérêt. Ce qui a été un moteur important pour la promotion de Gimic est sa capacité perçue par les acteurs à se présenter comme un moyen de faire changer les règles du jeu en formalisant un discours de justice (Hensman, 2003). Deux raisons à cela : Gimic est de nature à renforcer l'identité collective des membres utilisateurs et Gimic est un outil au service de la négociation avec l'Etat en argumentant notamment autour du statut associatif des membres de la Fedurok et leur capacité à structurer les territoires locaux.
- **Un noyau dur conscient des enjeux** : Pour réussir l'innovation doit se diffuser dans la communauté des membres. Pour cela, elle doit avoir ses ambassadeurs. Ceci souligne le rôle important de la présence de leaders d'opinion charismatiques au sein de la communauté. Ils jouent le rôle d'entrepreneurs institutionnels (Gautier, 2009) qui sont à même de rassembler les ressources critiques nécessaires (DiMaggio, P. J. 1988). Ces derniers doivent pouvoir faire preuve d'une conviction importante et d'un degré de conscience suffisant pour défendre l'innovation (Gautier, Eynaud, 2009). Ils doivent aussi faire face au problème posé par d'éventuels « passagers clandestins ». Dès lors, des modalités de gouvernance doivent être clarifiées.

Le projet Gimic est intéressant car au-delà de la description située que nous venons d'en faire, il traduit la maturité du secteur associatif qui est désormais capable d'imaginer des formes d'organisations en réseau entre marché et hiérarchie (jusqu'à-là essentiellement observée dans le secteur marchand) selon le canevas posés par Williamson (Williamson O. E. Winter S.1991).

## CONCLUSION

Les principes de fonctionnement du secteur associé aux enjeux de la taille font peser sur les associations engagées dans les musiques actuelles des choix stratégiques importants (Hensman, 2003). La crise du disque renvoie en effet les espérances de profit des grands groupes vers le local et vers l'exploitation commerciale des tournées (Krueger, 2005). La pression est donc forte sur les associations pour qu'elles acceptent d'entrer dans le jeu des tournées médiatiques. L'impact financier de ce genre de contrat est important et joue sans doute sur la taille des salles construites. Il peut permettre aux associations d'obtenir le volume de ressources propres nécessaires pour obtenir les subventions publiques et participe à la pérennisation des emplois salariés. Cependant, ce confort financier est de nature à créer dans le même temps une crise de sens (Weick, K. E. 1995). Les associations craignent en effet de remettre en question leur identité et la nature même de leur projet associatif. Pour résoudre le dilemme, des acteurs collectifs comme la Fédurok voient dans l'émergence des solutions en réseau un moyen de répondre aux enjeux de la taille sans pour autant céder sur les valeurs (Fédurok, 2005). Il y a en effet des opportunités stratégiques à saisir par les associations sur l'espace Internet (Eynaud, 2010). Ainsi, Les alliances inter-organisationnelles autour de plateformes collaboratives pourraient constituer l'une des sorties de crise possible s'appuyant sur de nouveaux agencements organisationnels (Girin J. 1995). La Fédurok démontre ainsi avec le projet Gimic sa capacité à créer de nouvelles formes organisationnelles (Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. 2000) sur le secteur des musiques actuelles (pour répondre aux enjeux posés par la taille) et sa volonté de rester pro-active au sein d'un espace associatif soumis à forte pression entre le marché et l'Etat (Mintzberg, H., Molz, R., Raufflet, E., Sloan, P., Abdallah, C., Bercuvitz, R., & Tzeng, C. H. 2005).

## Bibliographie

- Audubert, P. (2010), *Profession entrepreneur de spectacles*, Paris, Irma
- Callon M. (2006), «What does it means to say that economics is performative?» *Papier de recherche du Centre de sociologie de l'innovation*, N°005.
- Denis J. (2007), « Les nouveaux visages de la performativité », *Etudes et communication*, N°29.
- DiMaggio, P. J (1988), « Interest and agency in institutional theory » In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*: 3-21. Cambridge: Ballinger.
- Eynaud, P. Gautier A. (2010) « Comment défendre l'identité collective d'un collectif d'associations ? Résister aux pressions institutionnelles grâce aux technologies de l'information », Colloque : *Gouvernance, management et performance des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Quelles spécificités ?* Lyon, 4-5 novembre.

Eynaud P. (2010), « Analyse comparative des stratégies Internet de deux associations », *Revue SIM -Système d'Information et Management*, n°1, vol. 15, pages 1-28.

La Fédurok. (2001). *Restitution synthétique de la 1ère édition (1999/2000) du Tour de France de la Fédurok*: 12. Nantes.

La Fédurok. (2003), *Tour de France de la Fédurok. Observation permanente et partagée d'un réseau, Rapport de synthèse 1999-2002*, Nantes

La Fédurok. (2005), *L'Observation Participative et Partagée [OPP]. Une méthode proposée par la Fédurok*, Nantes.

Gautier A., 2009, *Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles*. Thèse de doctorat. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Gautier A., Eynaud P., (2009), « When nonprofits rally to change public policies: an inter-organizational IT platform in the field of popular music », *25th EGOS Colloquium*, European Group for Organizational Studies, Barcelona, July 2-4.

Gautier A., (2008), « Les lieux associatifs de musiques actuelles : régulation hybride et changement institutionnel », in Hoarau C., Laville J.-L. (Ed.), *La gouvernance des associations* : Erès, p. 171-199.

Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », *Des savoirs en action – Contribution de la recherche en gestion*, F. Charue-Duboc, Paris, L'Harmattan.

Guibert, G. (2006), *La production de la culture. Le cas des musiques amplifiées en France*, Paris, Seteun/IRMA

Guibert, G. Le Rendu-Lizée C. (2007), *Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences au sein du RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles)*, Rapport d'étude CRESS et DRTEF Aquitaine

Guibert, G. (2011), « Détourner le contrôle : de l'évaluation chiffrée comme menace, à la production du chiffre comme stratégie », *Sociologies pratiques*, n°22, Avril.

Guibert, G. (dir.), (2011), *Cartographie du spectacle vivant. Le cas des musiques actuelles*, Rapport de recherche DEPS-Ministère de la culture

Hensman, M. (2003), « Social movement organizations: a metaphor for strategic actors in institutional fields », *Organization studies*, vol. 24, n°3, 355-381.

Krueger A. B. (2005), « The Economics of real superstars: the market for rock concerts in the material world », *Journal of Labor Economics*, vol. 23, n°1, 1-30

Minkoff, D. C. (2002), « The Emergence of hybrid organizational forms : combining identity-based service provision and political action », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, n°31: 377-401.



Mintzberg, H., Molz, R., Raufflet, E., Sloan, P., Abdallah, C., Bercuvitz, R., & Tzeng, C. H. 2005. « The Invisible world of association », *Leader to leader*, n°36: 37-45.

Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). « Power plays : how social movements and collective action create new organizational forms », *Research in organizational behavior*, n°22: 237-281.

Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. 1997. « The Organizing vision in information systems innovation », *Organization science*, vol. 8, n°5: 458-474.

Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004), « Innovative mindfully with information technology », *Management of information systems quarterly*, vol. 28, n°4: 553-583.

Teillet, P., (2002), « Elements pour une histoire des politiques publiques en faveur des “musiques amplifiées” In Poirrier P. (dir.), *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation. XIXe-XXe siècles*, Paris : La Documentation Française/Comité d'histoire du ministère de la Culture – Fondation Maison des sciences de l'homme.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Williamson O. E., Winter S. (1991), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oup USA.

Annexe 1 – Géopositionnement des lieux Fédurok, 2010. Source, [www.la-fedurok.org](http://www.la-fedurok.org)

