CO-OPERATIVES FOR PERFORMING ARTS ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY THROUGH EUROPEAN CASE STUDIES

Christine SINAPI and Edwin JUNO-DELGADO

Authors & Affiliation

CHRISTINE SINAPI,
Professor of finance, Burgundy School of Business (France) / CEREN : christine.sinapi@escdijon.eu
EDWIN JUNO DELGADO,
Professor of Law, Burgundy School of Business (France): edwin.juno-delgado@escdijon.eu

Christine Sinapi, *PhD*, is Professor of Finance at the Burgundy School of Business, Head of the Finance – Law-Control Department, and Coordinator of the research team in cultural management CEREN-MECIC.
Edwin Juno-Delgado, *PhD*, is Professor of Law at the Burgundy School of Business, in charge of the Concentration track in cultural management of the Grande Ecole Master and member of the CEREN-MECIC research team.

ABSTRACT

La question de la soutenabilité économique des entreprises culturelles apparaît comme une question récurrente, voire permanente rendue plus cruciale encore par la crise économique et budgétaire actuelle, en particulier dans le secteur du spectacle vivant. Des appels des acteurs du secteur à explorer des modèles financiers innovants ont répondu à ce constat, prônant de manière convergente des approches à caractère collectif : mutualisation, partage, coopération. Les démarches coopératives du secteur se justifient ainsi comme une réponse au contexte économique, inscrite dans une forme de convention collective ou idéologie dominante défendant l'organisation mutualisée. Ces démarches, bien qu'encore marginales restent pour une large part à explorer par la recherche en gestion et en management culturel.
Notre recherche vise à comprendre, en premier lieu, les motivations des porteurs de projets à s'organiser en coopérative Ce travail est centré sur des coopératives de spectacle vivant, de théâtre plus particulièrement. Explorer les motivations et rationalités initiales nous conduit à identifier deux types de logiques coopératives, qui se traduisent par des différences en termes d'adhésion à la coopérative, d'organisation, de fonctionnement, et de constitution de l'équipe (personne naturelle ou morale).
Nous inscrivons cette recherche dans le cadre des théories de l'entrepreneuriat et, plus spécifiquement dans les développements consacrés à l'entrepreneuriat collectif et la constitution de l'équipe entrepreneuriale. Notre démarche est exploratoire et basée sur des études de cas comparés, à partir de 6 cas français, italien et belge.

Keywords : Performing arts, cooperatives, team entrepreneurship, motivation, member commitment.

INTRODUCTION

La question de la soutenabilité économique des entreprises culturelles apparaît comme une récurrente, voire permanente. La situation de crise économique et budgétaire que nous traversons depuis 2008 et la réduction des fonds dédiés à la culture, tant publics que privés, qui en résultent, rendent aujourd'hui cette problématique plus cruciale encore (Greffe and Simmonet 2008), en particulier dans le secteur du spectacle vivant. Des appels des acteurs du secteur à explorer des modèles financiers innovants(Forum-dAvignon 2012) ont répondu à ce constat,

prônant de manière convergente des approches à caractère collectif : mutualisation[1], partage[2], voire coopération[3]. Les démarches coopératives du secteur se justifient ainsi comme une réponse au contexte économique, inscrite dans une forme de convention collective ou idéologie dominante défendant l'organisation mutualisée.

Que nous apprennent les observations? Bien que marginales, les coopératives culturelles(SCIC, SCOP, USSA) représentent environ 3% des compagnies de spectacle vivant crées en France, tandis que 13% des compagnies ont une direction artistique collective (Henry 2013) et que 3.5% envisagent de développer des démarches de mutualisation (Urrutiaguer and Henry 2011; Juno-Delgado, McCulloch et al. 2013). Des organisations de type coopératif sont également observées en Grande Bretagne ou en Italie de manière significative, indépendamment des statuts juridiques (Juno-Delgado, McCulloch et al. 2013). Ces faits réclament un examen rigoureux, visant à mieux comprendre ces démarches, à déterminer si elles répondent effectivement au besoin économique qui les a initiées et partant, à aider les institutions et décideurs publics à les accompagner. Ces interrogations appellent autant de projets de recherche, qui restent pour une large part à explorer.
Malgré un certain nombre de textes soulignant l'intérêt que pourrait représenter la coopération dans le secteur culturel, la recherche sur les coopératives dans ce secteur demeure embryonnaire (Buisson 2009; Emin and Guibert 2009; Henry 2013) constituent des exceptions). Il existe donc un intérêt théorique tant en sciences de gestion qu'en économie de la culture à étudier ces formes spécifiques d'entreprises culturelles, leur naissance, leur fonctionnement et leur dynamique économique.
A ces intérêts théoriques et pratiques pour les acteurs de la filière s'ajoute un intérêt pédagogique. En lien très fort avec l'enseignement, notre recherche permet d'apporter des connaissances approfondies à des étudiants ayant choisi la spécialisation Management d'entreprises culturelles. Notre équipe pilote cette formation, dont l'objectif est de préparer des futurs cadres à des fonctions managériales dans les entreprises du secteur culturel, en fournissant un bagage managérial appliqué au secteur, qui s'adapte au changement de l'environnement culturel et à ses valeurs spécifiques (engagement artistique, entrepreneuriat social et artistique). Nos étudiants sont donc les premiers bénéficiaires des résultats de cette recherche. Notre recherche s'inscrit dans une perspective de proposition et explication de formes alternatives d'organisation des projets culturels, co-construit avec nos partenaires institutionnels et professionnels.

Notre recherche[4] vise à comprendre, en premier lieu, les motivations des porteurs de projets à s'organiser en coopérative, ainsi que les freins rencontrés. Nous explorons donc les perceptions, en termes d'incitations et d'obstacles, de l'équipe entrepreneuriale à l'initiative de la création de la coopérative, lors de la phase initiale de lancement. Ce travail est centré sur des coopératives de spectacle vivant, de théâtre plus particulièrement. Explorer les motivations et rationalités initiales nous conduit à identifier deux types de logiques coopératives, qui se traduisent par des différences en termes d'adhésion à la coopérative, d'organisation, de fonctionnement, et de constitution de l'équipe (personne naturelle ou morale).
Nous inscrivons cette recherche dans le cadre des théories de l'entrepreneuriat et, plus spécifiquement dans les développements consacrés à l'entrepreneuriat collectif et la constitution de l'équipe entrepreneuriale.
Notre démarche est exploratoire et basée sur des études de cas comparés, à partir de 6 cas français, italien et belge. Le papier est construit comme suit. Dans une première section, nous présentons ce cadre théorique et la méthodologie retenue. Dans une seconde section nous examinons les principales hypothèses issues de la littérature. La troisième section est consacrée à la présentation et discussion des principaux résultats des études de cas. La dernière section conclut quant aux pistes de recherche à poursuivre et apports.

SECTION 1 – CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

L'étude des entreprises coopératives et, plus particulièrement, celle des démarches, de l'environnement et des acteurs donnant lieu à la constitution de telles entreprises, s'inscrit naturellement dans le champ de l'entrepreneuriat. Historiquement centré sur le mythe de l'entrepreneur «héros solitaire», l'entrepreneuriat a

1 Voir par exemple le dispositif "Plateaux Solidaires" et "l'encouragement à l'organisation collective" développés par Arcadie (cf. [en ligne] : http://www.arcadi.fr/missions/developper/encourager-la-mutualisation/).
2 Ainsi le projet et le manifeste ARTfactories défendent des pratiques culturelles partagées (Henry, P. (2011). Démarches artistiques partagées #1 : des processus culturels plus démocratiques? ARTfactories**:** 1-15.
3 Forum d'Avignon, *ibid*, p19
4 Ce travail fait partie d'un projet de recherche plus vaste, débuté en 2011 au sein de l'équipe de recherche CEREN/MECIC de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, portant sur les coopératives dans le secteur culturel européen. Ce plan de recherche vise tout d'abord à comprendre l'organisation coopérative dans la production et la diffusion des biens culturels du spectacle vivant, ensuite évaluer l'impact économique de cette forme d'organisation et finalement confirmer l'émergence d'un modèle innovant de coopérative culturelle. Ce projet est co-financé par la Région Bourgogne (PARI7), Oxford Brookes University Business School et l'ESC Dijon Bourgogne.

développé aux Etats Unis et plus récemment en France un courant de pensée défendant l'intérêt de considérer l'entrepreneuriat en tant qu'acte collectif (Reich 1987; Gartner, Shaver et al. 1994; Cooney 2005; Ben Hafaïedh 2006; Hlady-Rispal and Verstraete 2006). Trois types d'approche de l'entrepreneuriat collectif prévalent. Une première examine les comportements entrepreneurs de collaborateurs, une deuxième s'intéresse aux réseaux ou clusters d'entrepreneurs, la troisième aux entreprises collectives (Ben Hafaïedh 2006). (Spaey and Defourny 2004) définissent l'entreprise collective à partir de deux dimensions : la dimension collective de leur objectif et la dimension collective de leur fonctionnement interne. Les coopératives, mais également les groupements d'employeurs ou sociétés de travailleurs associés relèvent ainsi de l'entreprise collective. (Levesque 2002) caractérise l'entrepreneuriat collectif en se fondant sur la rationalité, exprimée en termes de valeur destinée à un collectif, c'est-à-dire aux membres. Il identifie ainsi trois types d'entrepreneuriat : capitaliste, social et collectif ; leur rationalité est une «valeur vers» les actionnaires (capitaliste) ou la communauté (sociale) par opposition à une «valeur plutôt vers le collectif» dans le cas de l'entreprise collective. Le projet en entrepreneuriat collectif y est entrepreneurial mais collectif. (Fontan, Tremblay et al. 2004) définit l'entrepreneuriat collectif en ce qu'il «*réfère à des activités économiques mises en œuvre par des entrepreneurs collectifs*», sur la base du principe «une personne, un vote». C'est ici le fonctionnement démocratique, qui fonde un des principes fondateurs des coopératives, qui caractérise l'entreprise collective. La coopérative apparait ainsi comme le type d'entreprise collective le plus étudié et le mieux connu dans le champ de l'entrepreneuriat (Johannisson 2002). Les dimensions clés de l'entrepreneuriat collectif sont ainsi le projet collectif, la valeur (pour les membres) et le processus de décision et de fonctionnement (démocratique).

De cette approche de l'entrepreneuriat collectif a émergé un programme de recherche centré sur l'équipe entrepreneuriale. La définition même de l'équipe entrepreneuriale relève de définitions ou caractérisations multiples(Ben Hafaïedh 2006). Elle peut être résumée comme «des individus s'associant pour entreprendre ensemble, qui se rejoignent pour reprendre ou lancer une affaire» (Verstraete and Saporta 2006). Le courant de recherche sur l'équipe entrepreneuriale naît de deux programmes de recherche fondateurs développés aux Etats Unis dans les années 1990, celui de (Kamm, Shuman et al. 1990) et celui de (Cooper and Dailly 1997). Ce second programme fixe trois axes de recherche : processus de formation de l'équipe, fonctionnement, effets sur la performance qui continuent de fournir un guide aux cadrages théoriques plus récents du champ (Verstraete and Fayolle 2005; Hlady-Rispal and Verstraete 2006).

Nous inscrivons donc notre recherche dans le cadre de ce courant de recherche et en retenons l'approche, les axes de recherche et la méthodologie. Nous nous intéressons plus particulièrement à la formation des équipes entrepreneuriales et à leur logique, rejoignant les questions du «pourquoi» –les raisons d'entreprendre- (Bataille-Chedotel and Huntzinger 2002; Moreau 2006) et celle des conditions et contextes prévalant à la constitution de l'équipe (Verstraete and Saporta 2006)[5]. Nous intérrogeons les motivations des équipes à l'origine des coopératives étudiées, leur rationalité ou logique : quel projet? Quelle valeur et pour qui?
Notre méthodologie est exploratoire et basée sur des études de cas. Le cadre opératoire contextualisé et le phénomène complexe et processuel que nous observons (process entrepreneurial d'équipes en interdépendance) justifie le choix de cette méthodologie (Eiseinhardt 1989; Yin 1994; Hlady-Rispal and Verstraete 2006). Nous considérons 4 cas français que nous comparons à deux cas italien et belges. Nos sources primaires sont basées sur des rencontres avec des responsables des structures culturelles. Ces rencontres se sont construites autour d'entretiens semi-directifs invitant à effectuer une description du projet actuel mis en perspective avec son historique, à éclairer les motivations ex ante des membres de l'équipe créatrice de la structure et les évolutions futures envisagées. A ces sources primaires s'ajoutent des données secondaires : documentation de l'organisation étudiée, états financiers, rapports d'activité et statuts juridiques.

SECTION 2 LOGIQUES MOTIVATIONNELLES DES ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES CRÉANT DES COOPÉRATIVES DE SPECTACLE VIVANT.

Trois postulats de départ sont nécessaires pour comprendre le cadre dans lequel notre recherche s'inscrit. Tout d'abord, tout projet culturel est intimement lié à un contexte, social et/ou politique, particulier. La mise en œuvre du projet culturel est un moment de rencontre entre des intérêts particuliers (organisations non gouvernementales, associations, collectifs, et institutions à but non lucratif), des intérêts économiques privés (des

5 D'autres questions de recherche clés du champ traitent notamment de l'émergence du leadership, de l'impact sur l'innovation, de l'impact sur la performance ou des facteurs clés de succès.

entreprises) et des intérêts publics (les États et leurs institutions). Les organismes artistiques et culturels sont intégrés dans un réseau complexe de lois, de règlements, des programmes politiques et même d'idéaux, ce qui rend leur gestion complexe.
Deuxièmement, le projet culturel est un processus qui se construit par étapes. Depuis la problématisation jusqu'à la mise en œuvre, les enjeux d'un projet culturel sont multiples. Il ne s'agit pas uniquement de proposer aux citoyens des «œuvres» qui ont vocation à les rassembler autour d'un imaginaire commun constitué par le meilleur de la création, ce que Malraux considérait comme «valeur artistique universelle» mais il s'agit aussi de faire de la culture un soutien pour des politiques sociales de toute sorte (intégration sociale, construction d'une identité, lutte contre l'exclusion, contre la violence, etc.), de placer la culture –au centre ou à la périphérie- des politiques territoriales locales, de l'éducation, de la transmission des savoirs, des traditions, des valeurs, etc.
Finalement, tout projet artistique-culturel se conçoit dans une logique collaborative. Il fonctionne comme une organisation-réseau qui utilise d'une gamme variée de ressources et de compétences, disponibles dans l'environnement professionnel et pouvant relever d'une diversité d'organisations. (Urrutiaguer, Henry et Duchêne, 2012). Pour Becker (2006), le projet culturel s'organise autour et par un « réseau de gens qui coopèrent à la production et/ou diffusion d'une œuvre».
En réalité, un grand nombre des projets culturels fonctionne comme des micro-entreprises qui entretiennent entre elles, dans une filière culturelle spécifique, des relations de toute sorte. Néanmoins la plupart de ces relations restent informelles. Chaque personne rejoint un projet culturel avec ses expectatives, ses propres besoins, ses propres motivations et ces propres expériences passées. Cet ensemble d'attentes influence le degré d'implication de chaque individu au sein de l'organisation et la gouvernance du projet.
Cependant cette adhésion n'est pas si libre que l'on pourrait penser, car le rassemblement doit se faire en respectant des règles préétablies et une logique organisatrice. Pourquoi choisissent-ils alors de devenir des Coopératives?

En psychologie sociale, une controverse oppose les chercheurs qui considèrent que les personnes sont ou bien «coopératives» ou bien «compétitives» (Argyle, 1991). L'être humain interagirait avec une propension à coopérer, selon la théorie de l'homo reciprocans (Cox, 2011), par opposition à celle de l'homo economicus –qui agit au nom de son intérêt matériel et personnel-, ce qui peut expliquer l'action de coopération. Une controverse semblable existe en science politique, où la «Théorie du choix rationnel» (Campbell, 2002) a longtemps suggéré que l'action humaine est essentiellement instrumentale, et que les acteurs participent à une action collective pour atteindre des objectifs communs en calculant rationnellement quelles lignes d'action sont les plus susceptibles de maximiser leurs récompenses globales, et en calculant si les gains privés («incitations sélectives ») dépassent les coûts de participation.
De nombreuses études de l'impact (bénéfices et coûts) des formes coopératives existent appliquées à l'économie traditionnelle. Richardson (1972) et Moss (1994) sont deux des premiers chercheurs à avoir souligné le rôle des coopérations dans la performance des entreprises. Plusieurs études montrent que les entreprises collectives ont de meilleures performances économiques (en termes de croissance de chiffre d'affaires et développement) ou d'innovation. L'intérêt de ces formes est particulièrement démontré dans des secteurs innovants.

Facteurs motivationnels des équipes entrepreneuriales
La littérature consacrée aux équipes entrepreneuriales identifie trois types de motivation des associés à créer une entreprise collective : les besoins financiers du projet (besoin en capital supplémentaire) et les besoins de compétences spécifiques ou de réseaux d'affaires (Guegen 2011), ainsi que la stimulation de la créativité par la confrontation des membres (en vue de favoriser l'innovation et le repérage d'opportunité) (Henneke and Lüthje 2007). Il s'agit ainsi d'une logique avant tout instrumentale, de réponse à un besoin ou à un contexte.
Le choix de créer collectivement une entreprise s'inscrit également dans un contexte culturel, de par l'histoire, les expériences sociales partagées d'un secteur ou d'un territoire, qui favorisera l'émergence d'entrepreneuriat collectif. Les entreprises collectives seraient en particulier intéressantes dans un contexte où il est besoin de valeurs partagées et lorsqu'un crise appelle à la mobilisation collective des forces (Johannisson 2002). Le partage tant des avantages et profits que des responsabilités et risques peuvent ainsi constituer une force pour l'entreprise collective.
Les rationalités conduisant plus particulièrement à créer sous forme coopérative doivent ajouter, à ses dimensions instrumentales et économiques, une dimension idéologique. La coopérative inclut une dimension doctrinale ancrée dans le projet social qui figure dans la coopérative. Cette dimension sociale est indissociable de la question du pourquoi : pourquoi des individus choisissent-ils la voie collective pour résoudre un problème? Il s'agit alors d'identifier quel est le poids de l'attirance pour l'utopie ou de l'attirance pour l'idéologie dans la

motivation des individus qui lancent une coopérative (Perrault 1981). Cette question qui trouve ses racines dans la tradition de l'associationnisme et de l'organisation coopérative du XIXème siècle peut sembler absente des considérations actuelles, ou appeler à une formulation renouvelée.
L'étude de (Birchall and Simmons 2004) mesure le poids des différents facteurs motivationnels des membres de coopératives, à partir d'un modèle de *'mutual incentives theory* et *'participation chain"*, en référence aux théories issues de la sociologie et des sciences politiques relatives à la motivation. Les motivations des individus relèvent de logiques instrumentales (rapport coût / bénéfice) au plan individuel (bénéfices pécuniaires par exemple) et collectif : buts (besoins) partagés, valeurs partagées, sens communautaire (identification à l'équipe). Les résultats montrent que les facteurs individuels jouent peu, en particulier de nature externe (problèmes résolus, bénéfices financiers), les facteurs individuels internes sont plus significatifs (donner du sens, sentiment de confiance en soi développée, apprentissage). A l'inverse, les facteurs collectifs de partage de valeurs en particulier apparaissent comme fortement significatifs.
La dimension sociale d'engagement, de valeurs partagées voire d'idéologie conserve une prégnance dans les motivations à être coopérant. Ces dimensions apparaissent en outre cruciales à l'engagement des membres (« *members commitments* »), qui constitue un des facteurs clés de succès et de résilience des coopératives.

Motivations à coopérer dans le secteur culturel
Dans le cas spécifique des coopératives culturelles de spectacle vivant, ces deux logiques instrumentale et idéologique ou sociale se retrouvent. La littérature met toutefois essentiellement en avant une logique instrumentale et économique. Coopérer est notamment justifié par le besoin de mutualisation, comme réponse au contexte économique et à celui de la taille de TPE des compagnies de spectacle vivant : besoin de compétences administratives spécialisées, intérêt à partager les frais administratifs et de structure et inatteignables seul, besoin également d'élargissement de la surface financière et de capitalisation accrue que promeut la coopérative , du pouvoir d'influence auprès des décideurs publics(Juno-Delgado, McCulloch et al. 2013), de ressources (lieux, équipements etc) (Urrutiaguer and Henry 2011). Des avantages tels que l'accès à une meilleure information des marchés, la mise en place d'une stratégie marketing (la commercialisation) commune, la réduction des coûts de distribution et l'accès plus efficace aux appels d'offre sont attendus.
La coopération pourrait enfin permettre un meilleur contrôle des outputs et prix, dans la lignée des avantages traditionnellement attendus des coopératives (Tennbakk, 2004). En s'alliant, les compagnies pourraient accroître leur pouvoir de négociation et de représentation ou lobbying. Cette approche est toutefois à comparer avec le caractère concurrentiel des artistes.
La dimension sociale de l'entrepreneuriat coopératif dans le spectacle vivant est relevée par (Urrutiaguer and Henry 2011) : l'adoption de principes coopératifs est liée à des motivations fondées dans un but démocratique : partage et contrôle par les artistes- créateurs – coopérants des décisions d'orientation artistique et de contraintes budgétaires. Ils attachent également à la coopération entrepreneuriale la capacité, par le partage des risques artistiques et commerciaux et celui des profits sur les projets à succès, un moyen de financer également les activités de recherche et de favoriser la prise de risque artistique. Ils observent également des systèmes de parrainages entre compagnies établies et émergentes.
Un certain nombre d'obstacles ou coûts sont également attendus : bureaucratie, lenteur des décisions, découragement de la prise de risque, comportement de *free-riders*, diminution de l'engagement avec le temps.
Les motivations à coopérer relèvent également du partage d'expériences et d'expertises. Au sein d'un projet culturel le nombre et la diversité des acteurs en lice s'allient à la nécessité de mettre en commun immédiatement les informations, les connaissances et les expériences des uns et des autres sur le projet, les parties prenantes.
Le bénéfice attendu est celui du partage de la connaissance (théorique, scientifique ou pratique). Les anglo-saxons parlent de «collective intelligence». Lave et Wenger (1991), considèrent que le partage d'expertise et d'expériences est l'un des conditions pour maintenir une collectivité créative et compétitive. L'art et la création culturelle sont de plus en plus considérés comme un processus social impliquant l'interaction d'individus et des groupes d'individus ou les sociétés qui peuvent dessiner l'inspiration et des idées l'un de l'autre dans la formation de leurs propres pensées créatives (Perry-Smith et Shalley 2003). Ces relations peuvent comprendre la notion de réciprocité dans le sens de la dépendance mutuelle entre la structure économique et ses parties prenantes. (Tassin 2012) parle de l'enjeu de l'élaboration collective de différents savoirs (citoyens, acteurs culturels, artistes, porteurs de projets, bénévoles, élus, scientifiques, experts et autres) afin d'introduire plus d'équité dans l'accès aux ressources de la connaissance.
(Yoon 2010) soutiennent que toutes les pratiques collaboratives de création de connaissances s'inscrivent dans la théorie de «*The knowledge-creating theory*» développée par Nonaka (1991, 1995, 1998, 2003). Ces pratiques à l'intérieur du projet coopératif culturel, ouvrent un espace cognitif et temporel pour les membres où ils échangent

des réflexions, des pratiques, des compétences et des savoirs. Le partage d'expertise et d'expériences à l'intérieur de la coopérative culturelle fonctionne dans la même logique, il s'agit d'un «savoir-faire ensemble».

ETUDE DES CAS ET RÉSULTATS EXPLORATOIRES

La démarche que nous avons conduite a consisté en l'étude de 6 cas. L'étude, d'abord centrée sur quatre compagnies françaises de spectacle vivant, a ensuite été élargie, pour comparaison, à une coopérative italienne et une structure collective en Belgique, toutes deux de spectacle vivant.
Les entretiens visaient à identifier les motivations des équipes lors de la phase de lancement et de création des coopératives. Deux des cas étaient en phase de création du projet, deux structures lors de la phase initiale de la création (dans leurs deux premières années après la création), deux enfin avaient été créées de longue date et correspondaient à des projets en phase de liquidation ou reprise sous forme non coopérative. Les questions posées visaient dans tous les cas de figure à discuter et exposer les motivations qui avaient été celles des membres au départ et dans la phase de création, et de percevoir sur les projets plus matures le regard porté sur ces motivations initiales et leur évolution dans le temps. Nous cherchons dans l'analyse la saturation des concepts et arguments.

Ces études nous conduisent tout d'abord à identifier une variété de motivations (et d'obstacles) à la création d'une coopérative de spectacle vivant.
Contrairement à ce que la revue de littérature laissait supposer, les motivations liées à des logiques instrumentales ou individuelles sont secondaires en regard de motivation à caractère idéologique ou de nature collective, au sens défini par (Birchall and Simmons 2004). La motivation la plus largement partagée pour se constituer en coopérative est le principe de démocratie. L'objectif relève toutefois autant d'une logique idéologique qu'instrumentale : il s'agit avant tout pour les artistes de s'assurer le contrôle de leurs choix artistiques et, dans une moindre mesure, de leur emploi, par le biais de la coopérative dont ils sont membres et salariés.

Le choix de former une coopérative apparaît également comme un acte militant de manière convergente. 5 des 6 équipes mentionnent cet argument comme un élément majeur de leur motivation. L'objet de la revendication militante est à rapprocher de valeurs philosophiques, parfois politiques, attachées à l'image de la coopérative. La forme même de ces valeurs revendiquées n'est toutefois pas systématiquement la même : elle relève de dimensions politiques («*démocratie*», «*anarchie*» - *verbatims*) mais aussi de revendications économiques d'entrepreneurs («*nous sommes des entrepreneurs autant que des acteurs culturels, en étant une coopérative, nous le faisons valoir*» - *verbatim*).

De manière moins convergente, nous observons également des objectifs de nature instrumentale et économique : 3 des 6 coopératives escomptent des avantages financiers de la constitution en coopérative : mutualisation des frais fixes et charges administratives, des compétences managériales, accroissement de réserves par rétention du résultat et fixation d'un objectif de marge pour un des cas, politique de mise en commun des résultats et constitution d'un fond commun destiné à financer la recherche pour deux des cas.
Enfin, des facteurs spécifiques aux contextes apparaissent comme des facteurs déterminants : aide très efficace du réseau coopératif pour le cas Italien, culture nationale favorable aux coopératives (cas Italien), histoires de coopératives culturelles exemplaires citées par deux équipes, financements spécifiques d'aide à la création (pour les SCIC).
Parmi les obstacles et freins motivationnels perçus, les observations sont dispersées et non convergentes. La crainte ou l'observation d'un processus décisionnel lent et lourd n'est que peu mentionné (un cas). Des freins financiers apparaissent pour les cas français : pas d'accès à certains fonds publics (CAE par exemple), exclusion par certaines instances locales des coopératives aux schémas de subventionnement culturel.

Ces résultats bruts nous conduisent en second lieu à identifier deux types de logiques coopératives, qui s'opposent sur leur rationalité, leur fonctionnement et la composition même de la coopérative et de l'équipe.
La première opposition réside dans la composition et la structuration de l'équipe et de la coopérative. Dans le premier type, l'équipe entrepreneuriale est un groupe d'individus: des artistes, administrateurs, parfois techniciens, se regroupent autour d'un porteur de projet (le Directeur artistique d'une compagnie de théâtre, l'entrepreneur qui apporte une opportunité d'affaire - péniche – concert - et qui est propriétaire du bateau). Il s'agit alors de regroupements d'individus qui fondent une coopérative autour d'un leader. Nous qualifions cette logique d'entrepreneuriat coopératif traditionnel, fondé sur une logique instrumentale, un projet économique ou culturel, et un objectif de création de valeur (économique) pour ses membres.

Le second type de coopérative est fondé non pas par des individus mais par des entreprises pré-existant : il s'agit alors de coopératives dont les membres sont des compagnies de théâtre, de danse, de musique ou d'industries créatives. Les membres de la coopérative sont des personnes morales, chacune représentée dans l'équipe entrepreneuriale de la coopérative par un de ses membres. Il est à noter que les compagnies qui se regroupent sont plutôt en situation de non concurrence (car sur des objets différents), mais cela n'est pas systématique. Cette seconde forme de coopérative se distingue alors à plusieurs titres :

Nous observons dans ces structures une affirmation et revendication commune d'être reconnu comme des entrepreneurs autant que des artistes. La forme coopérative est utilisée pour affirmer et afficher une réalité économique entrepreneuriale. (« *La culture est aussi un secteur économique qui crée de l'emploi et de la valeur* » - *verbatim*). Cette revendication est première au rang des motivations déclarées et induit des objectifs et modes de fonctionnement spécifiques : on trouve systématiquement une mise en commun d'une part des recettes et résultats de chaque compagnie membre, destinée à couvrir les frais de structure mutualisés, à accroître la capitalisation par rétention du résultat et partant à améliorer la viabilité financière de la structure commune, à mutualiser ainsi les risques économiques de chaque compagnie membre, et à financer à tour de rôle des périodes de recherche (sans production).

Cette démarche s'accompagne ainsi d'une professionnalisation des fonctions managériales, endossées et revendiquées. On observe par ailleurs que des administrateurs / trices sont associé(e)s aux équipes entrepreneuriales dès les phases initiales du projet, ce qui n'est pas commun aux montages de projets artistiques ou culturels du secteur.

S'ajoute une vision partagée de la dimension politique ou philosophique de la coopérative et surtout un partage de valeurs artistiques fortes, qui constitue le socle d'un sentiment d'appartenance fort et d'engagement des membres. La dimension collective de la motivation de l'équipe entrepreneuriale est ainsi particulièrement affirmée, mais sur une dimension liée aux choix et orientations artistiques, ce qui constitue une rationalité propre au secteur.

La rationalité et la valeur est destinée à la fois à la société dans son ensemble (par l'acte de création artistique), ainsi qu'au collectif de membres -les entités elles-mêmes. Ainsi, on observe dans ces structures un objectif de constitution de parrainage et de lobbying. Les membres fondateurs s'associent parce que leur notoriété permettra de lever des fonds globalement plus importants pour les compagnies émergentes qui rejoignent la coopérative. L'objectif est de structurer la filière, en choisissant dans le processus démocratique de la coopérative les compagnies qui entreront et, dans le même temps, d'assurer via une plus grande représentativité auprès des décideurs publics qui attribuent les fonds le financement de l'ensemble des compagnies de la coopérative, en devenant gestionnaire de l'enveloppe publique locale ou d'une grande part de celle-ci.
Le mode d'organisation et de prise de décision est également identifiable et spécifique : chaque compagnie membre est représentée au conseil d'administration par un de ses membres (et élu). Chaque compagnie conserve toute latitude discrétionnaire sur ses projets artistiques propres et assure ses productions. Parfois des actions artistiques communes (festival, action culturelle) sont conduites. Chaque compagnie apporte une quote-part de ces recettes à la coopérative, qui assure de manière mutualisée un certain nombre de fonction (administration, parfois également diffusion et recherche de financement). Les demandes de fonds publics sont réalisées au nom de la coopérative.

Contrairement aux hypothèses de la littérature, la concurrence n'apparaît ainsi pas comme un frein à la coopération. Au contraire, la volonté de coopérer, s'entraider et organiser la passation via des parrainages transparaît de tels modèles. Collaboration et «l'amour» du travail d'autres artistes sont une motivation forte à la coopération. La conclusion d'un des membres d'une de ces coopératives conclut également nos résultats : «*In 1998, we met Ostermeier (Director of 'La baraque', nominated around the Schaubühne, he was then very young). We discussed with him about our relationships with other Italian artists and they told us : 'Competition ? In their view others are competitors. But not for us'. We have built a co-operative after years of collaboration. We are happy to see young companies engaged in the same process as ours. There is something in the air, in culture, in the city, where collaboration is more important than competition. Theatre is a very small art form, very fragile, compared to TV, radio etc. and so the audience is always incomplete ; it is a very small market, which can always be developed. Therefore, competition is a false problem in theatre. Collaboration will enlarge theatre, will develop the audience and will enable the market to expand*". (verbatim)

CONCLUSION

L'analyse des motivations des compagnies de spectacle vivant à se constituer en coopératives, à partir des démarches et apports théoriques du champs de recherche sur les équipes entrepreneuriales, nous a conduits à identifier un type de coopératives spécifique, coopératives fondées par des compagnies et non par des artistes d'une même troupe. Les motivations de ces formes d'entrepreneuriat en équipe nous paraissent particuliers et différenciant à plusieurs titres : dans la construction et l'importance des valeurs partagées, l'émergence d'une forme de professionnalisation de l'acte entrepreneurial, inhabituel dans ce secteur, et dans la primauté des facteurs collectifs de valeur, parrainage et organisation d'une groupe de compagnies artistiques mues par un credo artistique partagée. Ces motivations induisent des rationalités, projets et modes de fonctionnements spécifiques, qui nous semblent relever de modèles organisationnels innovants dans le spectacle vivant.
Cette perspective ouvre la voie à des recherches complémentaires, visant d'une part à élargir l'étude à l'échelle européenne et, d'autre part, à examiner l'impact économique effectif de ces organisations particulières, en termes en particulier de soutenabilité économique et résilience financière.

BIBLIOGRAPHIE

Bataille-Chedotel, F. and F. Huntzinger (2002). Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production? 6ème Congrès international francophone sur la PME. Montréal.

Ben Hafaïedh, C. (2006). "Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif." Revue de l'Entrepreneuriat **5**(2): 31-53.

Birchall, J. and R. Simmons (2004). "What motivates Members to participate in co-operative and mutual Businesses? A théoritical model and some findings." Annals of Public and Cooperative Economics **75**(3): 465-495.

Buisson, G. (2009). Pour un renouveau du théâtre public. La bataille de l'imaginaire. C. Guitard. Toulouse, Ed. de l'Attribut**:** 200-208.

Cooney, T. (2005). "Editorial: what is an Entrepreneurial Team?" International Small Business Journal **23**(3): 226-235.

Cooper, A. C. and C. M. Dailly (1997). Entrepreneurial teams. Entrepreneurship 2000. D. L. Sexton and R. W. Smilor. Chicago, Upstart Publishing**:** 127-150.

Eiseinhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.

Emin, S. and G. Guibert (2009). "Mise en oeuvre des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales." Innovations **2**(30): 71-97.

Fontan, J.-M., D.-G. Tremblay, et al. (2004). "L'apport de la nouvelle économie à la revitalisation des territoires marginalisés." Cahier de recherche CRISES-ARUC-ES **R-10-2004**.

Forum-dAvignon (2012). "De la créativité dans les modèles de financement de la culture."

Gartner, W. B., K. G. Shaver, et al. (1994). "Finding the entrepreneur in Entrepreneurship." Entrepreneurship: Theory and Practice **18**(3): 5-9.

Greffe, X. and V. Simmonet (2008). "La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique." Recherches économiques de Louvain **74**(3): 327-357.

Guegen, G. (2011). Entreprendre seul ou en équipe et besoins en ressources et compétences : l'influence de la taille, de l'expérience et du caractère innovant. 7ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Paris.

Henneke, D. and C. Lüthje (2007). "Interdisciplinary Heterogeneity as a catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams." Creativity and Innovation Management **16**(2): 121-132.

Henry, P. (2011). Démarches artistiques partagées #1 : des processus culturels plus démocratiques? ARTfactories**:** 1-15.

Henry, P. (2013). Formes coopératives dans le domaine artistique : l'exemple des compagnies de spectacle vivant en France. Séminaire de recherche CEREN - MECIC, Burgundy School of Business - Dijon.

Hlady-Rispal, M. and T. Verstraete (2006). "Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'Entrepreneuriat collectif, d'Equipe dirigeante et d'Equipe entrepreneuriale." Revue de l'Entrepreneuriat **5**(2): 9-29.

Johannisson, B. (2002). Entrepreneurship as a collective phenomenon. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE) Working Paper. Växjö University, Sweden.

Juno-Delgado, E., M. McCulloch, et al. (2013). Shared Services Co- operatives in the creative arts, Chapter 25. Sustainable Co- operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co- operative Business Model. T. Mazzarol, S. Reboud and E. Mamouni Limnios. Cheltenham, United Kingdom, Edward Elgar Publishing**:** (forthcoming)

Kamm, J. B., J. C. Shuman, et al. (1990). "Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda." Entrepreneurship: Theory and Practice **14**(4): 7-17.

Levesque, B. (2002). Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement. Forum L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat autrement.

Moreau, R. (2006). "la formation des équipes d'entrepreneurs." Revue de l'Entrepreneuriat **5**(2): 44-68.

Perrault, P. T. (1981). "Vers une théorie du développement coopératif : la notion de bien collectif." L'Actualité économique **57**(3): 314-324.

Reich, R. (1987). "Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero." Harvard Business Review **87**(3): 77-83.

Spaey, M. and J. Defourny (2004). Introduction et objectifs de l'étude. Entrepreunariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale. M. Spaey (dir), Etude pour le Gouvernement Wallon.

Tassin, D. (2012). "De la pertinence des savoirs partagés." supplément de Mouvement **64**: 32.

Urrutiaguer, D. and P. Henry (2011). Territoires et Ressources des Companies en France. Rapport au Ministère de la Culture et de la Communication. Paris.

Verstraete, T. and A. Fayolle (2005). "Paradigmes et entrepreneuriat." Revue de l'Entrepreneuriat **4**(1).

Verstraete, T. and B. Saporta (2006). "Création d'entreprise et entrepreneuriat." Editions de l'ADREG (en ligne : www.adreg.net).

Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methos. Beverky Hills, CA : Sage publications.

Yoon (2010). "Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge." Human Resource Development International **13**(3): 249-264.