



**HAL**  
open science

# UTILISATION INSTRUMENTALE ET POLITIQUE DU BUDGET DANS LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : LE CAS DE QUATRE SCENES DE SPECTACLE VIVANT

Pascale Amans, Agnès Mazars-Chapelon, Fabienne Villesèque-Dubus

## ► To cite this version:

Pascale Amans, Agnès Mazars-Chapelon, Fabienne Villesèque-Dubus. UTILISATION INSTRUMENTALE ET POLITIQUE DU BUDGET DANS LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : LE CAS DE QUATRE SCENES DE SPECTACLE VIVANT. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00460410

**HAL Id: halshs-00460410**

**<https://shs.hal.science/halshs-00460410>**

Submitted on 28 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***UTILISATION INSTRUMENTALE ET POLITIQUE DU BUDGET DANS LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : LE CAS DE QUATRE SCENES DE SPECTACLE VIVANT***

**Pascale Amans**  
**LGC**  
**Université Toulouse 3**  
**IUT « A » Paul Sabatier**  
**129 Avenue de Ranguueil,**  
**BP 67701**  
**31 077 Toulouse Cedex 4**  
**pascaleamans@hotmail.com**

**Agnès Mazars-Chapelon**  
**CREGOR**  
**Université Montpellier 2**  
**IUT de Montpellier**  
**99 avenue d'Occitanie**  
**34296 Montpellier Cedex 5**  
**agnes-mazars-chapelon@univ-**  
**montp2.fr**

**Fabienne Villesèque-Dubus**  
**CREGOR**  
**Université Montpellier 2**  
**IAE de Perpignan**  
**52 avenue Paul Alduy**  
**66860 Perpignan Cedex 9**  
**fabienne.villeseque@univ-**  
**perp.fr**

## **Résumé**

L'objet de cette communication est de répondre à la question suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget dans les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant ? Cette question s'inscrit dans le cadre de la problématique du contrôle de la création artistique, problématique ici traitée sous l'angle des modes d'utilisation du budget. Les diverses fonctions du budget sont explorées, d'un point de vue théorique d'abord, au travers de l'observation de quatre scènes de spectacle vivant ensuite. A l'issue de cette recherche, le budget apparaît comme un outil de planification et de suivi, mais aussi comme un support pour la négociation avec les partenaires.

***Mots clés. contrôle, budget, organisation artistique et culturelle, spectacle vivant***

## **Abstract**

This paper is about arts and control. More precisely, it aims at answering the following question: what are the uses of budget in arts and cultural organizations? It is based on the case of four performing arts organizations.

Our study leads us to conclude that budget appears as a planning and monitoring tool, as well as a basis for negotiation with external stakeholders.

***Keywords. control, budget, arts and cultural organization, performing art***

# ***UTILISATION INSTRUMENTALE ET POLITIQUE DU BUDGET DANS LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES : LE CAS DE QUATRE SCENES DE SPECTACLE VIVANT***

## **Résumé**

L'objet de cette communication est de répondre à la question suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget dans les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant ? Cette question s'inscrit dans le cadre de la problématique du contrôle de la création artistique, problématique ici traitée sous l'angle des modes d'utilisation du budget. Les diverses fonctions du budget sont explorées, d'un point de vue théorique d'abord, au travers de l'observation de quatre scènes de spectacle vivant ensuite. A l'issue de cette recherche, le budget apparaît comme un outil de planification et de suivi, mais aussi comme un support pour la négociation avec les partenaires.

***Mots clés.*** *contrôle, budget, organisation artistique et culturelle, spectacle vivant*

## **Abstract**

This paper is about arts and control. More precisely, it aims at answering the following question: what are the uses of budget in arts and cultural organizations? It is based on the case of four performing arts organizations.

Our study leads us to conclude that budget appears as a planning and monitoring tool, as well as a basis for negotiation with external stakeholders.

***Keywords.*** *control, budget, arts and cultural organization, performing art*

## **1 - INTRODUCTION**

Cette communication vise à répondre à la question suivante : quels sont les modes d'utilisation du budget dans les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant ? Cette question s'inscrit dans le cadre de la problématique du contrôle de la création artistique, problématique ici envisagée en retenant un outil du contrôle, le budget, et en s'appuyant sur le cas d'un type particulier d'organisation artistique et culturelle (OAC), les entreprises du spectacle vivant.

Ces entreprises, qu'il s'agisse de théâtres, de scènes nationales ou conventionnées, ou même d'entreprises de production de festivals, répondent toutes à un même objectif : produire des spectacles vivants, produits résultant d'une création, à la fois unique et éphémère. Dans le cadre de cette production de spectacle, la question du contrôle se pose, nous le verrons, de façon problématique. Il s'agit en effet de contrôler un produit artistique et culturel, donc difficilement prévisible, car évolutif, et qui plus est un résultat co-produit car résultant de la mise en commun de ressources, souvent intangibles. Toute la difficulté réside alors dans la mise en place d'un contrôle adapté à ce type d'organisation. Quant au budget, outil central du contrôle, il est très présent dans ce type d'organisation, en tant que support de prévision et d'allocation des ressources, mais également en tant que support de rationalités partageables auprès des instances de gouvernance. Quelles sont les principales utilisations qui en sont faites ? En quoi l'utilisation du budget dans les organisations artistiques du spectacle vivant dépasse-t-elle le caractère purement administratif, c'est-à-dire allocatif, du budget ?

Pour répondre à ces interrogations, quatre cas de scènes de spectacle vivant ont été étudiés et analysés. Dans une première partie de la communication sont exposés les éléments de contradiction ou de cohérence théoriques entre contrôle et art, en s'appuyant sur le cas du budget comme mode de contrôle particulier de ce type d'organisation. Dans une seconde partie sont ensuite présentés le protocole de recherche ainsi que les cas examinés. Enfin, la troisième partie de ce papier soulignera et discutera les principaux enseignements de l'étude, à savoir les modes particuliers d'utilisation du budget et leur capacité d'adaptation dans ce type d'organisation.

## **2 - ART ET CONTROLE : QUELQUES ELEMENTS DE MISE EN COHERENCE THEORIQUE**

Les travaux dans le domaine des sciences de gestion montrent que les outils de contrôle occupent une place importante dans les organisations artistiques et culturelles (Agid et Tarondeau, 2003 ; Evrard et Chiapello, 2004...). L'objet de cette partie sera tout d'abord d'illustrer le caractère problématique du contrôle dans ce type d'organisations pour ensuite

approfondir les fonctions que peuvent y jouer et l'utilité potentielle que peuvent y présenter des systèmes budgétaires en tant qu'outils de contrôle.

## **2.1 - La question du contrôle dans les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant**

La question du contrôle des organisations œuvrant dans le spectacle vivant est problématique, du fait de l'appartenance de ces organisations au secteur artistique et culturel. Le fait que ces organisations produisent des spectacles vivants vient encore accentuer les difficultés. Cette première sous-partie vise, sans prétendre à l'exhaustivité, à illustrer ces points.

### ***2.1.1 - Le caractère problématique du contrôle dans les Organisations Artistiques et Culturelles***

Compte tenu de l'existence de la dimension artistique et culturelle, l'on peut s'attendre à retrouver dans les OAC certains freins inhérents au management du secteur public et non marchand en général, ainsi qu'à son contrôle de gestion en particulier. Les problèmes relatifs au contrôle des activités de service peuvent également survenir.

Quel que soit le statut des OAC et quel que soit leur mode de financement, l'existence d'objectifs artistiques et culturels, dimension sur laquelle nous reviendrons, fait que la mission de l'entreprise ne se résume pas à la genèse d'un profit. L'existence de ces objectifs, et, par suite, l'insertion éventuelle de ces organisations dans le cadre du déploiement de politiques publiques, font que les collectivités publiques sont parties prenantes de ces OAC, que d'ailleurs souvent elles contribuent à financer. La situation des OAC présente donc des points communs avec celle des organisations œuvrant dans le secteur public et non marchand, ce qui n'est pas sans conséquence du point de vue du contrôle. Par exemple, la définition et la mesure de la performance sont problématiques dans les organisations du secteur public comme dans les non marchandes. En effet, dans le secteur public, le fait qu'une organisation vise à être performante « signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission. » (Demeestère, 2002, p. 11) ; de la même façon, dans les organisations non marchandes, la mission, qui constitue leur raison d'être, vient en premier. Cela implique une définition de la performance fondée sur l'opérationnalisation de la mission, c'est-à-dire sur la déclinaison de cette dernière en objectifs, et menée sans disposer de la base que constituent les résultats financiers, lesquels permettent une première approche de la performance (Drucker, 1990).

La dimension servicielle également implique des particularités, lesquelles ont une traduction en matière de contrôle.

Ainsi, l'immatérialité de la prestation rend la mesure du résultat problématique (Gervais et Thenet, 2002). Dans ce cadre, un contrôle fondé sur les résultats ne serait pas pertinent pour piloter la performance (Ouchi, 1977, 1979).

Compte tenu de l'immatérialité du service et de la participation du client à sa production, il ne semble pas possible de connaître très précisément le « processus de transformation » (Ouchi, 1977, 1979), ce qui selon ce dernier exclut tout contrôle sur les comportements.

Néanmoins, il semble que, d'une manière générale, les organisations se situant dans le secteur des services publics et non marchands soient contrôlables. C'est ce que les recherches effectuées dans quelques-unes de ces organisations semblent signifier, que ces organisations soient des hôpitaux (Abernethy et Stoelwinder, 1995 ; Halgand, 1993 ; Loubet, 2007; Nobre, 2001 ; Vedel-Defrance, 2000), des Chambres de Commerce et d'Industrie (Eggrickx, 1998), des Fédérations Sportives Nationales (Bayle, 1999), des Caisses d'Allocations Familiales (Eggrickx, 2002), des Conseils Généraux (Maurel, 2002) ou encore des dispositifs d'insertion sociale (Rascol-Boutard, 2004).

Parmi les OAC, les organisations produisant des spectacles vivants paraissent propices à une étude menée en contrôle, sur la question des budgets notamment. De tels questionnements seront développés en suivant.

### ***2.1.2 - Le caractère problématique du contrôle dans le cas particulier du spectacle vivant***

Au sein de ces organisations sont présents l'ensemble des freins mentionnés ci-dessus. Par ailleurs se déroule en leur sein une production d'une nature particulière, qui consiste en une création artistique, ce qui n'est pas le cas dans toutes les OAC. Ainsi, cette dimension n'est pas aussi poussée dans les musées par exemple. Même si, dans le cadre de l'organisation des expositions, les conservateurs deviennent auteurs (Heinich et Pollack, 1989), l'on ne saurait dire que l'activité principale d'un musée est la création artistique.

Par ailleurs, les organisations qui mettent en scène des spectacles vivants travaillent en vue de cette production en relation avec des artistes vivants, a priori peu favorables au contrôle et plus généralement à la gestion, ce qui n'est pas le cas par exemple des maisons d'édition spécialisées dans les manuels pédagogiques. Deux points en effet sont particulièrement sensibles chez les artistes : leur revendication d'autonomie et leur rapport à l'argent (Chiapello, 1998).

Aussi, par rapport à d'autres organisations à vocation artistique et culturelle, les organisations auxquelles nous nous intéressons ici sont pleinement confrontées à la contradiction potentielle entre contrôle et art. En effet, le contrôle, impliquant l'idée de maîtrise, peut paraître incompatible avec la créativité artistique. « *Le contrôle et la création artistique sont donc a priori pareils à l'eau et au feu, dangereux l'un pour l'autre [...] Pourtant, des organisations artistiques survivent, prouvant que la pérennité est possible sans remettre en cause l'essentiel du projet artistique initial, que l'alliance paradoxale est réalisable et même féconde.* » (Chiapello, 1994, p. 9). Au-delà des contradictions au cœur desquelles se trouve la relation entre gestion et art, la gestion apparaît comme une condition nécessaire à la création : « *Tout travail créatif nécessite [alors] une organisation pour exister et donc une gestion. [...] Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création.* » (Le Theule, 2008, p. 7). Se pose alors une question de dosage, d'articulation ainsi que d'adaptation, entre le contrôle d'une part et la création, la revendication d'innovation d'autre part. Ainsi, Chiapello (1997) distingue des modes de contrôle différents des organisations artistiques suivant que la revendication d'innovation dans le domaine est forte ou faible.

Au travers d'études réalisées dans le secteur du spectacle vivant il est possible de constater certaines limites à la mise en place d'un système de contrôle assurant la contrôlabilité des OAC, lesquelles sont spécifiques aux organisations qui, à l'instar de celles produisant des spectacles vivants, comportent une forte composante « création artistique ».

Un problème important dans le domaine du contrôle concerne celui de la prévision, qui est double : d'une part, comment prévoir des ressources relatives à une production dont on ne connaît pas toujours le résultat, c'est-à-dire le produit final ? D'autre part, sur quelles bases est-il possible de créer une norme, sachant que l'idée de création repose sur l'hypothèse que la norme n'est pas préétablie (Chiapello, 1997) ?

L'ensemble de ces constats rend les organisations productrices de spectacles vivants d'autant plus pertinentes à étudier dans le cadre d'une recherche en contrôle. Et l'on s'attend également à observer en leur sein une tension intéressante entre la dimension fortement créatrice de ces organisations d'une part et le cadre par essence rigide et chiffré qui est celui des budgets d'autre part. En effet, le caractère formalisé du contrôle peut a priori constituer une entrave à la création artistique (Chiapello, 1999).

## **2.2 - Le budget comme mode de contrôle des organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant : portée et limites**

La littérature en contrôle de gestion, au travers des définitions qu'elle propose, montre qu'il existe de très nombreuses façons d'utiliser le budget. Ainsi, certaines de ces fonctions sont associées à des missions de nature « instrumentale » du contrôle, et visent à mettre en œuvre des outils pour le contrôle et le diagnostic au sens de Simons (1990, 1995). D'autres sont davantage liées à des missions de nature coordinatrice, stratégique ou politique.

L'objet du développement qui suit est ainsi de proposer une grille de lecture de l'outil adaptée ou adaptable au secteur des OAC ; il s'agit notamment de voir dans quelle mesure les « fonctions traditionnelles » du budget outil de gestion sont théoriquement adaptables au cas des OAC. Cette grille de lecture sera par la suite confrontée à la réalité au travers de l'étude de quatre cas d'OAC oeuvrant dans le spectacle vivant.

### ***2.2.1 - Une fonction instrumentale***

D'un point de vue instrumental, le budget a deux fonctions principales, liées : une fonction d'allocation et de prévision des ressources d'une part, qui s'inscrit dans le cadre de la mission de planification des budgets, et une fonction diagnostique (Simons, 1990) d'autre part.

L'une des missions premières du budget, depuis son apparition dans les entreprises françaises, a été de planifier. En ce sens, le budget vient s'articuler, au sein du système de contrôle, avec la planification stratégique, ainsi qu'avec la planification opérationnelle, dont il fournit la traduction à court terme des objectifs et plans d'actions. Cette planification a par la suite donné lieu à la mise en place de systèmes de contrôle ayant pour objet la surveillance et le maîtrise des résultats et des réalisations. En effet, selon Hofstede (1977), ce sont les fonctions de planification et de mesure qui caractérisent la théorie comptable du budget.

Dans la théorie comptable du budget, celui-ci fournit une représentation des charges et des produits de l'entreprise menant à un compte de résultat prévisionnel. Cette fonction d'allocation des ressources, qui constitue l'une des premières étapes du processus budgétaire, concerne a priori tout type d'organisation, y compris culturelle. Cependant, dès lors que les objectifs et les résultats de la création artistique sont incertains, comment prévoir des ressources relatives à une production dont on ne connaît pas toujours le résultat ?

Par ailleurs, la conceptualisation et l'utilisation des systèmes budgétaires reposent sur le maillage et le cloisonnement supposé de l'organisation. Dans un tel cadre, il est possible de contrôler les résultats d'entités bien identifiées, dans lesquelles les missions et responsabilités de chacun sont également clairement identifiées. La démarche budgétaire permet ainsi de pouvoir comparer les résultats prévus avec les résultats obtenus et d'obtenir des variations de résultats d'une période à l'autre, pour chaque entité. Dans cette logique fonctionnaliste, il devrait être possible d'imputer des écarts à des responsables de centres, suivant le principe de contrôlabilité (Merchant, 1998). Mais quelle peut-être la pertinence des informations budgétaires lorsque la structure est flexible, que l'organisation fonctionne par projets, et que l'adaptation est le maître mot de l'organisation, comme dans le secteur artistique ?

Ce contrôle des résultats s'inscrit dans le cadre de la fonction diagnostique des budgets, au sens de Simons. Ce dernier définit en effet les contrôles de diagnostic comme « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les écarts par rapport aux standards prévus de performance* » (p.59). (1995, p. 59). Ces contrôles permettent, dans le cadre d'une démarche top-down, de surveiller la mise en place des stratégies souhaitées (Simons, 1999). Tout système d'information formel, y compris le budget, peut être utilisé à des fins de diagnostic s'il est possible de définir des buts par avance, de mesurer les résultats, de calculer des écarts de performance et enfin d'utiliser les informations sur les écarts pour mettre en place un contrôle par rétroaction. L'on voit bien là encore que l'incertitude pesant sur la création artistique va constituer un obstacle à la mise en œuvre de ce principe.

### ***2.2.2 - Une fonction coordinatrice, stratégique et politique***

Le budget en tant qu'outil de gestion a également une fonction d'apprentissage, une fonction interactive, des fonctions de légitimation des actions et de négociation.

Le contrôle budgétaire peut être compris comme un processus permettant d'apprendre et de réparer à partir des écarts et erreurs détectées. Ainsi, la découverte d'un écart constitue la première étape de l'apprentissage. « *D'autres étapes interviennent lorsque l'erreur est corrigée de telle sorte que la correction soit durable. Et il y a au moins deux façons de corriger une erreur. L'une consiste à modifier le comportement [...]. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle. L'autre méthode change le « programme maître » [master program] [...]. C'est un apprentissage en double boucle* » (Argyris et Schön, 1974).».

Pour que cette fonction d'apprentissage puisse jouer, encore faut-il que calculer des écarts ait un sens, ce qui, nous l'avons vu plus haut, n'est pas garanti dans les OAC. Cette fonction d'apprentissage est par ailleurs à rapprocher de l'utilisation interactive des budgets. Simons (1987, 1990, 1995) considère en effet les budgets comme des outils de dialogue, d'apprentissage et générateurs d'idées. Selon l'auteur, les budgets sont interactifs lorsqu'ils permettent un échange continu entre la direction et les niveaux opérationnels, ce qui peut tout à fait être envisageable dans des OAC. Plus généralement, les systèmes de contrôle interactifs sont des « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement dans les activités de décision des subordonnés* » (Simons, 1999, p. 216). Ils peuvent alors conduire à un apprentissage et à une mise en question de la stratégie, favorisant l'émergence de stratégies nouvelles.

De façon liée, les budgets possèderaient un pouvoir de communication et de coordination (Bouquin, 2001 ; Gervais, 1998). Ils constitueraient en effet des mécanismes de communication interne envers les différents niveaux hiérarchiques : communication descendante et transversale lors de l'élaboration ; communication ascendante lors de la mise en œuvre des opérations de reporting. Ils constitueraient de plus des instruments de coordination conférant au contrôleur un rôle de traducteur notamment (Bollecker, 2002).

Une fonction des systèmes de contrôle consiste également, dans une organisation envisagée comme une coalition d'intérêts (Cyert et March, 1963), à fournir un cadre favorisant le partage des représentations : les systèmes de contrôle constituent une « machine politique » (Burchell et al., 1980) qui permet d'articuler et de promouvoir les valeurs et positions particulières. Ils possèdent aussi une fonction de « machine à rationaliser » (Burchell et al., 1980) qui permet de légitimer et justifier en interne les décisions prises. Nous verrons si ces deux fonctions se retrouvent dans les organisations étudiées.

Dans un cadre institutionnel, qui est souvent celui des OAC, l'une des fonctions principales du budget est aussi l'interaction avec l'environnement. L'information budgétaire sert alors de base à un plaidoyer politique, externe, à la négociation (Covaleski et Dirsmith, 1983).

Tableau 1 : Synthèse des fonctions du budget

<b>Aspects instrumentaux</b>	<b>- fonction d'allocation et de prévision des ressources</b>
	<b>- fonction diagnostique</b>
	<b>- fonction administrative</b>
<b>Aspects coordinateurs, stratégiques ou politiques</b>	<b>- fonction d'apprentissage</b>
	<b>- fonction interactive</b>
	<b>- fonction de communication</b>
	<b>- fonction de machine politique et de machine à rationaliser</b>
	<b>- fonction de négociation</b>

Cette première partie de la communication a permis de présenter le cadre d'analyse qui sert de support à notre recherche. Le caractère problématique de la question du contrôle dans les OAC a été illustré. Les principales fonctions traditionnellement assignées au budget dans la littérature en contrôle ont été présentées ; les principaux obstacles ou difficultés théoriquement susceptibles de survenir dans les OAC, du spectacle vivant notamment, soulignés. La confrontation de la grille de lecture ainsi obtenue aux cas étudiés permettra en troisième partie de communication de revenir sur la transposabilité des fonctions du budget au secteur des OAC, dans un contexte un peu particulier, puisque les organisations étudiées, de par leur mode de financement, relèvent du secteur subventionné. En effet, dans ce type d'organisation publique, le budget est aussi le résultat d'un acte administratif (Chatelain, 1998, p. 14). Nous y reviendrons à l'occasion de l'exposé des résultats de notre étude de terrain. Il convient au préalable de présenter la démarche de recherche qui a conduit à l'obtention de ces résultats. Tel est l'objet de la seconde partie de notre communication.

### **3 - METHODE DE RECHERCHE**

La recherche menée a pour objectif d'apporter des éléments éclairant le rôle du budget dans le contrôle d'une organisation du spectacle vivant afin de mieux comprendre les enjeux et les difficultés de l'outil « budget » dans le contrôle et le pilotage de ce type d'organisation. Ce travail s'inscrit dans une approche abductive de production de connaissance sur un thème peu exploré dans les recherches en contrôle de gestion. En ce sens, ce travail est un propos d'étape qui relève plutôt d'une étude exploratoire.

Dans cette perspective, la méthodologie la plus adaptée à ce stade de notre questionnement relève d'une approche qualitative par entretiens dans quatre cas d'organisations de spectacle vivant. Nous présenterons succinctement dans un premier temps le protocole de recherche puis dans un second temps les cas examinés.

#### **3.1 - Présentation du protocole de recherche**

Quatre cas d'organisations de spectacle vivant ont été étudiés : des scènes théâtrales ou musicales de taille différente, implantées dans des villes du sud de la France.

Le recueil de données s'est fait par entretien semi directif centré auprès du directeur du théâtre ou du responsable du contrôle de gestion. Les thèmes abordés pendant ces entretiens portaient d'abord sur le système de pilotage de l'organisation, les outils communément utilisés, et se centraient ensuite sur le budget, sa conception et son utilisation. Des informations sur l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que sur le caractère interactif du budget ont été également recueillies en fin d'entretien, à partir de questions fermées.

Le caractère exploratoire de notre travail et la visée interprétative de l'étude menée nous ont conduites à approfondir notre question de recherche suivant une itération constante entre terrain et théorie. Ainsi, si avant les premiers entretiens tous les thèmes n'étaient pas encore

envisagés, ceux-ci ont pu largement émerger des constants allers-retours entre terrain et théorie.

L'analyse des données recueillies s'inscrit dans le cadre d'analyse de données qualitatives, par analyse thématique du discours selon les recommandations de Bardin (1998) ainsi que de Miles et Huberman (2003).

### **3.2 - Présentation des cas étudiés : quatre scènes de spectacles**

Les cas étudiés sont présentés dans l'ordre chronologique du recueil de données. Dans un souci d'anonymat les noms ont été modifiés.

#### **Cas1 : Les Océanes**

Cette entreprise est un festival mis en œuvre par une société de production privée, mais qui fonctionne avec le soutien de nombreux organismes financeurs, publics et privés. Il a vu le jour en 1996. Ce festival annuel se tient dans le sud de la France et propose une programmation organisée sur trois soirées autour de trois scènes et de nombreux artistes. La préparation du festival mobilise trois personnes à plein temps toute l'année, et quelques trois cents bénévoles durant la période de production. Son contrôle de gestion passe par la réalisation d'un budget annuel permettant d'organiser la programmation, ainsi que par l'utilisation de quelques indicateurs de pilotage.

#### **Cas 2 : Entreprise Musipolis**

L'entreprise Musipolis est une entreprise publique produisant des spectacles vivants, créée et labellisée par le ministère de la culture en 1997. C'est une scène conventionnée par le ministère de la culture qui a pour objet de développer la démocratie culturelle en contribuant à permettre à tous d'accéder à tous types de spectacles vivants et numériques. Sa principale activité concerne la mise en œuvre de spectacles vivants, essentiellement musicaux, sa programmation étant en moyenne de quatre spectacles par semaine toute l'année. Son système de contrôle de gestion s'appuie essentiellement sur l'élaboration de budgets et le suivi budgétaire associé. Une dizaine de personnes travaillent pour Musipolis.

#### **Cas 3 : Théâtre Le Tibre**

Le Théâtre Le Tibre a ouvert ses portes en 1988. La saison 2008-2009 est sa vingtième programmation de spectacles de danse et de théâtre, dans deux salles différentes depuis sa réouverture il y a 5 ans après d'importants travaux de rénovation. C'est un théâtre subventionné, et essentiellement financé par : le ministère de la Culture et de la Communication, la Direction Régionale des Affaires Culturelles, le Conseil Régional, le Conseil Général, et la ville Alphaville. Il bénéficie ponctuellement, pour certaines manifestations, du concours de l'Office National de Diffusion Artistique. Son statut est celui d'une association loi 1901, et à ce titre il est doté d'un conseil d'administration.

Pour piloter son organisation, le directeur général, créateur de la structure, s'appuie sur les outils de gestion selon lui classiques dans les entreprises, mais aussi sur le budget.

L'équipe est constituée d'une quarantaine de personnes.

#### Cas 4 : Théâtre du Panthéon

Le Théâtre du Panthéon est *Le* théâtre d'Alphaville, créé au XIX<sup>ème</sup> siècle. Adossée au Grand Orchestre du Panthéon, cette scène s'est forgé une réputation nationale et même internationale dans le domaine de l'Opéra et du théâtre lyrique. Elle propose des reprises de grands classiques de l'Opéra et des créations, de plus en plus fréquemment en coproduction pour des raisons financières. Ce théâtre possède un atelier costume et habillage, un atelier décor et un atelier perruque. Le Théâtre du Panthéon fonctionne avec une équipe artistique et administrative de 250 personnes, sans compter l'Orchestre du Panthéon qui assure la plupart des représentations.

Il s'agit d'un théâtre en régie directe, qui fait partie des services de la municipalité d'Alphaville. C'est la raison pour laquelle il gère un budget autonome, principalement doté par cette dernière. Son statut de « théâtre lyrique en région » lui vaut également d'être en partie doté par le ministère de la Culture et de la Communication. Pendant des années, la stabilité politique dans les diverses municipalités s'est traduite par une grande stabilité budgétaire, mais on assiste depuis l'arrivée d'une nouvelle municipalité en avril 2008 à quelques turbulences.

Dans le tableau ci-dessous sont présentés synthétiquement les quatre cas.

Tableau 2 : Présentation des quatre cas

	<b>Cas 1 Les Océanes</b>	<b>Cas 2 Musipolis</b>	<b>Cas 3 Le Tibre</b>	<b>Cas 4 Panthéon</b>
<b>Forme</b>	<b>Statut de droit privé</b>	<b>Entreprise publique</b>	<b>Théâtre municipal associatif (loi 1901)</b>	<b>Théâtre municipal en régie directe</b>
<b>Partenaires</b>	<b>Financeurs publics et privés</b>	<b>Ministère de la Culture</b>	<b>Ministère de la Culture, Région, Conseil Général, Ville</b>	<b>Ministère de la Culture, Ville</b>
<b>Effectif</b>	<b>3 permanents + 300 bénévoles pendant le festival</b>	<b>Une dizaine</b>	<b>37 personnes</b>	<b>250 personnes</b>
<b>Programmation</b>	<b>Musique 9 spectacles 3 scènes proposant 3 spectacles par soir durant le festival</b>	<b>Musique 3 à 4 spectacles par semaine</b>	<b>Théâtre, Danse Musique Exposition 59 spectacles dans 2 salles</b>	<b>Lyrique Danse 12 spectacles dans deux lieux</b>

## 4 - RESULTATS ET INTERPRETATION : DU BUDGET OUTIL DE DIAGNOSTIC AU BUDGET OUTIL DE NEGOCIATION

Dans les quatre cas d'entreprises étudiées, on retrouve une forte utilisation du budget et la primauté de cet outil sur les autres outils du contrôle, tels que les tableaux de bord par exemple. La dimension administrative et juridique du budget est très peu présente dans les entretiens ; elle semble dépassée par les différents rôles que le budget est susceptible de tenir, à caractère instrumental mais aussi politique.

### 4.1 - La fonction instrumentale du budget

La phase de finalisation du budget (Bouquin, 2001) apparaît essentielle. En effet, elle permet d'établir les prévisions servant de base à la demande de financements qui vont permettre la réalisation des produits en question et à l'allocation des ressources. Par ailleurs, elle conduit à proposer un « cadre » pour les actions à venir.

#### 4.1.1 - La prévision et l'allocation des ressources

En cette phase de prévision, la primauté de la dimension artistique sur la gestion semble claire dans trois cas. Au Panthéon, le point de départ de la construction du budget est le projet artistique dont les dépenses et recettes afférentes sont anticipées, la part de subvention de la ville étant déterminée par différence. De même, aux Océanes, les « *choix artistiques déterminent les recettes associées et les charges qui en découlent* ». Même au Tibre où il est évoqué une réflexion sur la stratégie simultanée à la constitution du budget, tout l'entretien est empreint de l'importance de servir la mission artistique et culturelle. C'est beaucoup moins net chez Musipolis où la constitution du budget se caractérise par une articulation des deux dimensions. Ainsi, une règle de mise en relation des emplois et des ressources est à respecter : « *la recette est là pour faire fonctionner l'artistique* » ; ce n'est pas le rôle de la subvention, laquelle est négociée. De plus, la stratégie de programmation de Musipolis (choix des artistes et choix induit des contrats, choix du mode d'exploitation de la salle) semble définie concomitamment avec la constitution du budget : « *Nous jouons aussi sur l'équilibre dates salle et bar. Sachant que les dates salles représentent plus de trois fois le coût d'une date bar. [...] Nous calculons un coût artistique qui correspond au coût de plateau. [...] Si nous estimons que le spectacle est risqué car trop cher à cause du cachet trop cher, nous déléguons la production au producteur de l'artiste.* ». Au-delà, chez Musipolis, la phase de finalisation joue un rôle stratégique : elle est le point de départ de la programmation annuelle, donc des produits, sachant que la politique culturelle de l'entreprise limite sa politique de fixation des prix.

La prévision est difficile dans les OAC, du fait de leurs spécificités. En effet, toute activité créatrice est en soi empreinte d'incertitude. Par ailleurs, du fait même de leur mission de création, les organisations étudiées bénéficient de financements publics paradoxalement à l'origine d'une incertitude fragilisatrice : se posent des problèmes de concordance entre le

temps de la vie artistique d'une part et, d'autre part, celui du budget, qui correspond à un horizon d'un an, ainsi que celui des financeurs publics. Les difficultés semblent s'accroître avec la multiplicité des paramètres entrant en jeu.

Ainsi, au Panthéon, « *les artistes sont bloqués trois ans à l'avance* », message peu aisé à faire entendre au financeur public qui, parfois, demande de « *faire des efforts* » à court terme. Ce problème de l'engagement des financeurs publics se pose de façon encore plus complexe au Tibre où coexistent plusieurs financeurs, s'engageant tous sur des durées différentes et qui ne correspondent pas nécessairement à la durée sur laquelle s'engage le théâtre pour un projet : il y a donc aussi incertitude au niveau des ressources. Dès lors, sans stabilité au niveau des financements, comment monter un projet ? Le problème est si prégnant que, dans ce théâtre, le pilotage de projet artistique apparaît synonyme de pilotage de « *financements budgétaires croisés* ». Comment également mener à bien des actions dans une stratégie de programmation artistique ? Le dirigeant du théâtre Le Tibre, bien que créateur de la structure et visionnaire dans son analyse stratégique de l'environnement concurrentiel culturel (il propose une réflexion sur le maillage territorial des théâtres en France et en Europe), n'arrive pas à positionner sa stratégie de manière définitive. Il veut faire de la création, y parvient cette année, mais regrette de ne pas être sûr de pouvoir le faire l'an prochain.

Le problème de l'engagement et de la dimension temporelle se retrouve aussi au niveau du délai qui s'écoule entre le moment où l'accord pour les subventions est obtenu et celui de l'encaissement. Les théâtres sont donc amenés à mettre en œuvre des actions avant même que les financements arrivent ; d'où de l'incertitude et une fragilisation : dans le meilleur des cas, le budget « *vit sa vie* » indépendamment de la vie du théâtre (Le Tibre) ; dans le pire des cas il faut geler l'activité (Panthéon).

Dans les deux autres entreprises, qui gèrent des projets de moins grande complexité et avec un horizon temporel qui s'étend sur l'année, l'incertitude apparaît moins forte, et il semble possible, d'après les répondants, de faire de bonnes prévisions. La dimension temporelle d'une manière générale s'exprime différemment dans ces deux entreprises. Par exemple, on ne retrouve pas pour Les Océanes la fragilisation constatée au Tibre. Elles n'ont « *pas trop de problème de trésorerie pour le festival* » car elles récoltent les subventions en amont et bénéficient de délais de paiement auprès des fournisseurs.

Face à cette incertitude, plusieurs types de réactions se dessinent : l'une consiste à chercher en amont à réduire l'incertitude en soignant le processus de prévision, une autre à accepter l'incertitude et à se prémunir, en amont également, contre ses effets. Une autre enfin consiste à recourir à la révision budgétaire.

Ainsi, il apparaît possible de s'appuyer sur des « bases » que les répondants savent très bien utiliser. Le Panthéon s'appuie sur les budgets des spectacles passés, qui combinent différents éléments de coûts, pour anticiper les coûts à venir : « *on a une sorte de base de données qui permet de dire que Carmen il y a 5 ans était à tant. On met toujours quelque chose.* ». De même, au théâtre Le Tibre, on essaie en phase de constitution du budget de « *prévoir le mieux possible les risques* ». Le budget des Océanes s'élabore en fonction du budget précédent, des réévaluations et des changements prévus. De même, les prévisions de Musipolis se fondent sur les coûts relatifs des modes possibles d'exploitation des locaux pour les spectacles (dates salle ou bar), ainsi que sur les seuils de cachet d'artiste qui imposent certains types de

contrats. A noter aussi, le rôle du directeur artistique qui, s'il demande les maquettes des spectacles à l'avance, permet plus de visibilité pour la construction du budget alors que, en revanche, ses hésitations artistiques compliquent le processus de prévision (Panthéon).

Les prévisions faites en phase de finalisation du budget sont-elles amenées à se réaliser ? Pas nécessairement, car trois des entreprises constituent également des « matelas de sécurité » qui protègent des effets de l'incertitude mais réduisent la valeur prédictive des prévisions. Ainsi, la prévision des recettes du Panthéon est toujours volontairement pessimiste, donc le rôle de prévision ne joue pleinement que pour les dépenses. Notons toutefois que, si l'on tombe toujours in fine sur un budget équilibré, c'est que les recettes pessimistes et donc les « vraies » recettes ont été correctement prévues... Quant aux Océanes, elles gonflent les anticipations de certaines dépenses, qui correspondent à des postes « à risques ». Le Tibre semble pouvoir se passer de tels procédés parce que ses budgets sont quasi systématiquement revus à la hausse (soit parce que la hausse est nécessaire, soit parce qu'elle est permise par des recettes supérieures à celles prévues, lesquelles sont nécessairement, mission artistique et culturelle de service public oblige, dépensées pour la création) en phase de pilotage. A la limite, c'est la survenance de la hausse qui est prévue, nous reviendrons sur cette question de la révision. Seule Musipolis semble n'avoir besoin ni d'un matelas de sécurité, ni de révisions systématiques. Le fait qu'il y ait une seule salle dont les frais d'exploitation sont connus et un coût central dans le spectacle ne laisse pour inconnue que le cachet de l'artiste.

La prévision s'inscrit dans une démarche de planification ; en d'autres termes, elle consiste peut-être moins à décrire un futur possible qu'un futur souhaitable. En ce sens, elle constitue une base pour un contrôle des résultats : elle contribue à proposer un cadre pour les actions ; en phase de pilotage, une « tension » devrait inciter à ce que les actions soient orientées dans le sens de la réalisation de ce qui est prévu (et souhaité).

#### ***4.1.2 - Le contrôle des résultats***

Les cas étudiés mettent en lumière un besoin de suivi interne des budgets. Ce besoin semble à la fois lié à une volonté de ne pas dépasser les prévisions, mais aussi à un souci de suivi et de pilotage stratégique de l'activité.

Des vérifications et contrôles sont faits sur la base d'éléments qui composent le budget. Au Panthéon sont ainsi mentionnés un contrôle des recettes, un suivi par le directeur artistique, un suivi par le répondant qui peut ainsi contrôler les dépenses sur un spectacle en cours et, le cas échéant, « tirer les oreilles au directeur technique ! ». Au Tibre sont évoqués un suivi « régulier » par l'administration générale et un suivi « permanent » par le répondant. Aux Océanes, un budget détaillé est suivi par l'attaché de production sur le festival, et un budget simplifié par la directrice. Chez Musipolis, le budget est suivi par le chargé de production afin de surveiller d'éventuels dépassements. Paradoxalement, dans ces organisations, les interviewés s'appuient sur un suivi précis des résultats comparativement au budget, calculent des écarts, et utilisent les résultats diagnostiqués pour prendre des décisions en matière d'ajustement mais aussi pour mener à bien des actions correctives. En ce sens, les budgets sont bien, en phase de pilotage, à l'origine d'une tension incitatrice.

Toutefois, cette tension est limitée, du fait notamment de la façon dont sont établies les prévisions en phase de finalisation. Ainsi, le gonflement des dépenses des Océanes garantit l'atteinte de l'équilibre ; d'éventuels écarts globaux ou sur les dépenses ont dans ce contexte moins de sens. De même, au Panthéon, calculer un écart global ou sur les recettes a moins de sens, puisque les prévisions de recettes sont sous-estimées, ce qui comme le souligne le répondant, garantit l'équilibre du budget, sans qu'il y ait à réduire les dépenses. Au Tibre la situation est quelque peu différente : tout se passe comme si on savait à l'avance que le budget sera difficilement équilibré et que, certainement, il y aura des révisions à la hausse. Les écarts ici ont un sens : ils sont vus comme le fruit du dynamisme de la structure et de son évolution.

Le gonflement des dépenses prévues, la sous-estimation des recettes anticipées et les possibilités de révision présentent un intérêt : ils permettent tous d'assurer la primauté des objectifs artistiques, de préserver la liberté créatrice et, par là, de faire face aux incertitudes qui caractérisent la création. En effet, autant les OAC ont besoin de stabilité dans leurs financements, autant elles ont besoin de souplesse dans leur mode d'organisation et de fonctionnement. Ainsi, au Panthéon, la liberté est préservée du fait de la faiblesse relative de la pression pour atteindre l'équilibre mais aussi parce que l'excédent de recette, quasiment garanti, peut être utilisé par le directeur artistique comme bon lui semble, ou presque... L'utilisation reste tout de même encadrée par une procédure (autorisation spéciale ou budget supplémentaire). Au Tibre, c'est la politique de révision systématique des budgets qui préserve une liberté d'action artistique ; aux Océanes, c'est le gonflement des postes à risque, ainsi que la possibilité de révisions à la hausse du budget, révisions occasionnelles et clairement associées à des saisies d'opportunités, quand se présente la possibilité, non prévue initialement, de travailler avec un artiste donné. Sur un principe similaire : « *Si nous avons un changement de stratégie en cours de période et donc de programmation, nous sommes limités mais nous pouvons toujours demander un budget supplémentaire.* » (Musipolis). Le budget apparaît alors au service de la stratégie artistique.

Au final, on observe une coexistence possible entre la rigidité du budget et la dimension créatrice. Il apparaît en effet possible de s'affranchir du cadre rigide du budget voire même, surtout si les relations avec les financeurs publics sont bonnes, de l'utiliser. A la limite, la rigidité du cadre est un atout qui sert la finalité artistique des organisations.

#### **4.2 - La fonction politique du budget**

La seconde partie de la communication a permis de mettre en évidence différentes fonctions du budget qui dépassent sa fonction instrumentale. Certaines de ces fonctions s'exercent en interne ; ainsi, le budget peut avoir une fonction coordinatrice, et sert alors de support à l'apprentissage ; il possède aussi une fonction de machine politique et à rationaliser. Il sert également de support aux interactions de l'organisation avec son environnement. Nous verrons au travers des quatre cas étudiés que, principalement, le budget se caractérise par sa dimension interactive (au sens générateur d'interactions et d'échanges plutôt qu'au sens de Simons), en interne mais aussi dans le cadre de la relation entre l'organisation et son environnement.

#### ***4.2.1 - Un budget générateur d'interactions internes : échanges, apprentissage et machine politique***

Même si le théâtre du Panthéon met l'accent sur la dimension « remontée d'informations », dans tous les établissements concernés le processus budgétaire apparaît comme un exercice de coordination interne. Et bien que toutes les caractéristiques du budget interactif au sens de Simons (1995) n'aient pu être explorées, les divers processus budgétaires observés en possèdent certaines facettes, notamment du point de vue de l'implication des dirigeants et de la relation dirigeant-opérationnel mise en œuvre. Ils sont en effet l'occasion d'interactions continues entre la direction et les niveaux opérationnels. Il faut dire qu'à l'occasion de la finalisation du budget d'une organisation sont impliqués différents membres de cette dernière. Cette implication du personnel dans la constitution du budget se retrouve dans les différents établissements :

« *On travaille ensemble avec les employés* » (Musipolis)

« *Le budget, c'est la base de discussion* » (Les Océanes)

« *Souvent en septembre je vois tout le monde [...] Le budget technique fait par le directeur technique [...], qui essaie de regrouper les demandes en matériel ou personnel de chaque chef de service technique.* » (Panthéon)

« *Plusieurs services sont impliqués.* » (Le Tibre)

Dans les organisations étudiées, les budgets semblent comme nous l'avons vu plus haut servir de support à l'apprentissage. Toutefois, ce n'est pas l'utilisation qui est la plus développée. Ceci peut peut-être s'expliquer par les particularités du calcul des écarts dans ces organisations : compte tenu de la façon dont sont établies les prévisions, calculer certains écarts en phase de pilotage n'a qu'un intérêt limité. Par ailleurs, même quand le calcul a un sens, la possibilité d'ajuster le budget évite de conduire systématiquement des actions correctrices.

Des entretiens réalisés il ressort que, à l'occasion des interactions qui accompagnent sa constitution, le budget est facteur d'intégration, en facilitant la convergence et le partage des représentations. En ce sens, le budget joue pleinement une fonction de machine politique. La fonction de machine à rationaliser en revanche n'est pas mise en avant dans les entretiens.

Le budget constitue également un instrument de communication auprès du conseil d'administration, quand il en existe un. Ainsi, en phase de constitution du budget de Musipolis, à l'occasion du vote du primitif en début d'année, se produit d'abord un débat d'orientation budgétaire autour de la stratégie, lequel est validé par le conseil d'administration, avant la validation du budget par ce dernier. De même, le « *budget global annuel prévisionnel est proposé au CA 4-5 mois avant la fin de l'année et il est discuté deux mois avant sa mise en œuvre. [...] On prépare nous-mêmes le budget, et on le rediscute en cours d'exercice, puis il est représenté 2 ou 3 fois devant le conseil d'administration* » (Le Tibre). En ce sens, le budget apparaît dans les deux organisations concernées comme un instrument de communication de la stratégie. Dans le cadre des discussions dont le budget fait

l'objet se déroulent des négociations : « *La subvention [de Musipolis] est votée après le vote du primitif ; c'est de la négociation* ».

Si au conseil d'administration d'une organisation artistique siègent des représentants de cette organisation, ils sont accompagnés de représentants des collectivités publiques. Dès lors, le conseil d'administration apparaît à la frontière entre l'organisation et son environnement. Le budget sous-tend ainsi les relations entre une organisation et son environnement : il sert de support à la communication externe et aux négociations menées avec les partenaires extérieurs.

#### ***4.2.2 - Un budget générateur d'interactions externes : de la communication à la négociation externe***

Les interactions associées au budget dépassent le cadre interne de l'organisation. En effet, le budget sert de support à la communication en direction des financeurs publics : « *toutes les subventions sont budgétisées et le budget est toujours présenté aux organismes qui subventionnent* ». (Musipolis). Il est à cette fin présenté aux financeurs, dans le cadre du conseil d'administration notamment, quand il en existe un.

La présentation du budget constitue l'occasion de traduire les actions mises en place, de les expliquer. Ainsi, au Panthéon, le budget est diffusé au niveau des services financiers de la municipalité, « *simplement compte par compte. On l'explique dans le budget annexe.* ». De même, le Panthéon « *explique à la DRAC poste par poste ce [qu'on] demande. On leur fait un budget primitif, un budget prévisionnel et un budget supplémentaire c'est à dire l'alloué. On leur produit le compte administratif, c'est à dire la réalité de l'année.* ». Le budget sert ainsi également à justifier les actions entreprises auprès des collectivités, auxquelles est alors souvent présenté un budget primitif. Cela permet alors de justifier les subventions versées et leur utilisation. Plus en amont, le processus budgétaire, les présentations et explications qui l'accompagnent, permettent également de négocier avec les financeurs publics.

Plus généralement, le budget constitue en outre un instrument de négociation au fort pouvoir politique. Il dépasse ainsi ses classiques attributions de mécanisme de répartition des ressources, d'outil de suivi et de surveillance ou de coordination, pour servir de base de négociation avec les partenaires extérieurs. En effet, les entretiens réalisés soulignent deux fonctions de négociation propres au budget dans les organisations artistiques, l'une en relation avec les producteurs d'artistes ou de spectacles, l'autre en relation avec les organismes subventionneurs.

Concernant la négociation avec les producteurs ou agents artistiques, elle porte sur le cachet versé à l'artiste. Le budget sert alors à justifier l'ensemble des dépenses inhérentes à la mise en œuvre d'un spectacle, et à montrer quel est le cachet maximum que peut proposer l'organisation. Comme le réel ne doit pas dépasser le prévisionnel, on se sert du budget pour négocier : « *la négociation se cale sur le prévisionnel* » (Les Océanes). Par exemple, lorsqu'une coréalisation est envisagée entre une scène et le producteur d'un artiste, « *il existe un minimum garanti. Si les recettes sont inférieures à 20%, [le producteur de l'artiste] repart*

*avec, et si elles sont supérieures, on négocie un pourcentage (qui peut-être de 40, 50 ou 60%).* ». Comment cela se déroule-t-il ? Le budget est envoyé au producteur de l'artiste « *et l'on négocie le minimum garanti sur la base de ce budget.* ». L'intérêt ici est de bénéficier d'une base chiffrée, objective, pour la négociation : « *Il y a une transparence totale - ça objective.* » (Musipolis). De l'issue de cette négociation, qui porte sur le cachet de l'artiste, dépend le choix du contrat que va proposer l'organisation : contrat de cession, de mise à disposition, de coproduction ou de coréalisation. A noter toutefois que ce mode de négociation n'a été mentionné que dans les organisations qui produisent des artistes ou des spectacles mais ne créent pas les spectacles en question. Dans les cas de création de spectacle (théâtres), la question de la négociation du cachet n'a pas été abordée.

Ensuite, une utilisation du budget comme outil de négociation politique a été observée au travers de négociations de subventions avec les divers organismes financeurs. En effet, les quatre cas étudiés bénéficiant tous du soutien de financeurs externes, tels que pouvoirs publics, collectivités, ou même instances privées, le budget constitue pour ces organisations un passage obligé et un outil de soutien des demandes de subventions. L'information budgétaire sert alors de plaidoyer politique externe comme le soulignent Covaleski et Dirmith (1983) à propos de l'utilisation du budget dans un cadre institutionnel.

Ainsi, son élaboration en amont permet de négocier les demandes de financements, et de mettre en oeuvre les actions.

*« Le budget élaboré deux mois avant l'exercice va servir de demande de financement. Dans une entreprise pérenne comme un théâtre il faut travailler à la stabilisation de la durée des engagements à laquelle on pourrait adjoindre l'évaluation. »* (Le Tibre)

*« Pendant trois ans la participation de la ville n'a pas augmenté car l'ancienne municipalité avait demandé qu'on fasse des efforts car voulait donner une image. Or maintenant on nous dit que c'est mal géré car on a des excédents non prévus. Et ils nous ont sucré 1,5 millions sur 23 millions de budget pour 2009. Donc pour le BS je ne sais pas si je vais pouvoir récupérer l'excédent. »* (Panthéon)

Ces extraits d'entretien soulignent par ailleurs l'importance des relations entretenues avec les collectivités qui subventionnent mais également le risque associé à une mauvaise prévision concernant la réalisation d'excédents. De plus, les entretiens mettent en lumière le caractère de confiance de la relation entretenue avec ces organismes.

*« Et puis il faut prendre en compte le contexte politique. Pendant des années à Alphaville, la municipalité ça a été M.X, puis M.Y... Donc pendant longtemps on a eu le même secrétaire général qui connaissait notre administrateur donc ça se passait bien. C'est vachement sécurisant de savoir que si on en a besoin ils étaient là. Et inversement dans l'autre sens ils savaient que s'ils nous demandaient de faire un effort on le ferait. »* (Panthéon)

Ainsi, l'analyse menée auprès des quatre organisations a permis de souligner le dépassement du budget comme outil de diagnostic et à visée strictement instrumentale pour une utilisation plus politique dans un contexte marqué par une forte dépendance vis-à-vis des organismes financeurs.

Finalement, seule la dimension relationnelle du budget semble permettre de compenser l'instabilité structurelle liée au décalage entre le temps de l'outil et le temps de l'organisation, mis à jour dans l'utilisation de l'instrument « budget ». L'enjeu pour les organisations du spectacle vivant paraît donc de parvenir à construire une relation de confiance entre l'organisation théâtrale et ses partenaires financiers. La durée de la relation y contribue, les liens affectifs également : « *On a un conseil d'administration composé de gens très proches du théâtre, des gens engagés qui ont un regard amical.* » (Le Tibre)

Une question centrale émerge donc : comment peut se construire une relation stable dans le temps avec des partenaires qui par nature changent, de façon à mettre en concordance le temps du théâtre et celui des budgets ?

## 5 - CONCLUSION

Cette communication visait à décrire les modes d'utilisation possibles du budget dans les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant. Le protocole de recherche utilisé a consisté à conduire des entretiens semi-directifs centrés autour des problématiques de pilotage et de contrôle dans quatre organisations de spectacle vivant de taille et de forme différentes dans des villes en région. De ce point de vue, l'étude menée pourra être améliorée afin de consolider ces premiers résultats en collectant des données complémentaires auprès d'autres acteurs des organisations étudiées ou auprès d'autres organisations du spectacle vivant dans un souci de réplication littérale au sens de Yin (1990). Etendre l'étude à d'autres organisations pourrait également permettre de poser la question du lien entre les caractéristiques d'une OAC du spectacle vivant d'une part et les utilisations du budget dans cette organisation d'autre part. Enfin, une autre interrogation intéressante est celle de la place relative du budget au sein des dispositifs de contrôle de ces organisations. Ceci étant, la recherche proposée permet de dégager un certain nombre d'enseignements.

Le travail présenté ici apporte un éclairage supplémentaire sur la question des relations entre contrôle et art et plus généralement sur la question des relations entre gestion et art. En effet, le cadre très rigide du budget, qui peut apparaître emblématique du contrôle, et dont on peut s'attendre à ce qu'il soit antinomique avec la dimension créatrice des organisations étudiées, apparaît en fait compatible voire favorable à cette dernière. De fait, les organisations semblent savoir s'affranchir de la rigidité là où elle pourrait être excessive, tout en conservant tout de même un cadre pour les actions. Ainsi, les gonflements des dépenses et les anticipations pessimistes des recettes de la phase de finalisation du budget, puis, en phase de pilotage, les possibilités, encadrées, de révision, garantissent pendant cette même phase de pilotage une marge de liberté. Cette liberté, nécessaire à l'activité artistique et culturelle, est toutefois « sous contrôle » du fait du suivi budgétaire et de la rigueur des procédures qui encadrent les révisions. Le caractère chiffré, objectif, du budget, apparaît quant à lui comme un atout pour la gestion des relations avec les partenaires extérieurs : le budget fournit à ces partenaires des informations « cadrées », il constitue une base « objective » pour la négociation. Si le budget sert la relation de l'OAC de spectacle vivant avec ses partenaires extérieurs, inversement,

cette relation a un impact déterminant sur la capacité du processus budgétaire à servir les finalités artistique et culturelle. Par exemple, le fait d'être autorisée à disposer comme elle l'entend des excédents des recettes prévues sur les recettes réalisées contribue à donner à une organisation une marge de liberté.

De même, des relations et notamment de la confiance existant entre une organisation et ses financeurs publics dépendra la concordance entre le temps de la vie artistique et le temps de la vie du budget, concordance nécessaire pour l'atteinte des finalités artistiques et culturelles. De telles questions, liant mécanismes formels et informels de contrôle, pourront faire l'objet de propositions à explorer plus avant au cours de recherches ultérieures.

Relativement à la question des utilisations du budget dans les OAC de spectacle vivant, il apparaît que la composante administrative et juridique du budget est dépassée par les organisations étudiées, au sein desquelles le budget est un outil largement utilisé, tant dans sa dimension purement instrumentale que dans sa dimension plus d'outil de communication, voire d'outil politique. Au final, la recherche menée a permis de mettre en perspective certains des aspects peu explorés de l'outil, tels que notamment sa fonction politique et de négociation, au-delà de son caractère instrumental ou administratif. Enfin, une autre question ici soulevée et qui méritera de plus amples approfondissements est celle des mécanismes d'adaptation de l'outil à un besoin de souplesse et de créativité. En d'autres termes, l'enjeu pour les organisations artistiques et culturelles consisterait à concilier structure et maillage budgétaire avec des impératifs de liberté et de créativité artistique, tout en maintenant la possibilité d'utiliser l'outil comme un véritable plaidoyer politique, à usage externe notamment.

## 6 - REFERENCES

- Abernethy M.A. et Brownell P. (1999) « The Role of Budget in Organizations Facing Strategic Change: an Exploratory Study », *Accounting Organizations and Society*, Vol. 24, pp. 189-204.
- Abernethy M.A. et Stoelwinder J.U. (1995) « The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations », *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, N°1, pp. 1-17.
- Agid P. et Tarondeau J.C. (2003) « Manager les activités culturelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°142, janvier-février, pp. 103-112.
- Argyris C. et Schön D. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Bardin L. (1998), *L'analyse de contenu*, 9<sup>e</sup> édition, PUF, Le psychologue.
- Baumol W.J. et Bowen W.G. (1966) *Performing Arts : The Economic Dilemma*, MIT Press.
- Bayle E. (1999) *Management et performance des organisations à but non lucratif*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Limoges.
- Bollecker M. (2002), « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, Vol. 2, pp.109-126
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Puf
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A. et Hugues J. (1980) « The Roles of Accounting in Organizations and Society », *Accounting Organizations and Society*, pp. 5-27.

- Chatelain S. (1998) « Du budget administratif au budget outil de gestion - Le cas des musées français », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°3, septembre, pp. 5-33.
- Chatelain S. (2001) « Difficultés d'analyse des coûts des organisations culturelles », XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Metz, 17-19 mai.
- Chiapello E. (1994) Les modes de contrôle des organisations artistiques, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Chiapello E. (1997) « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », Réseaux, N°86, CNET, novembre-décembre, pp. 77-113.
- Chiapello E. (1998) Artistes versus Managers - Le management culturel face à la critique artistique, Editions Métailié.
- Chiapello E. (1999) « Art, innovation et management - Quand le travail artistique interroge le contrôle », in Collins L., Questions de contrôle, PUF, Gestion, pp. 194-218.
- Covaleski M.A. et Dirsmith M.W. (1983) « Budgeting as a Means for Control and Loose Coupling », Accounting Organizations and Society, Vol. 8, N°4, pp. 323-340.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963) A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Demeestere R. (2005) Le contrôle de Gestion dans le secteur public, LGDJ. Systèmes, Finances Publiques.
- Drucker P. (1999) Managing the Non-Profit Organization- Practices and Principles, Butterworth-Heinemann.
- Eggrickx A. (1998) La contrôlabilité des organisations publiques politiques - Le cas des Chambres de Commerce et d'Industrie, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Eggrickx A. (2002) « Sens du conseil d'administration dans les organisations publiques ? Le cas des Caisses d'Allocations Familiales », IX<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Paris, 5-7 juin.
- Evrard Y. et Chiapello E. (2004) « Introduction », in Evrard Y., Le management des entreprises artistiques et culturelles, Economica. Gestion. 2<sup>ème</sup> édition, pp. 5-12.
- Farchy J. et Sagot-Duvaurox D. (1994) Economie des politiques culturelles, PUF.
- Gervais M. et Thenet G. (1998) « Planification, gestion budgétaire et turbulence », Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N°3, septembre, pp. 57-84.
- Halgand N. (1993) Pour une ingénierie contingente du contrôle - L'exemple de l'hôpital français, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Hofstede G.H. (1977) Contrôle budgétaire : les règles du jeu, Editions hommes et techniques.
- Joannides V. et Berland N. (2008) « Grounded Theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion », Comptabilité Contrôle Audit, Numéro thématique décembre.
- Le Theule M.A. (2008), Comptabilité et contrôle de gestion dans les organisations créatives : une gestion des possibles ?, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, CNAM.
- Loubet G. (2007), Le médecin-gestionnaire - La formation à la gestion a-t-elle une influence sur les conflits de rôle?, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Maurel C. (2002), « Informatisation et évolutions du contrôle de gestion dans les Conseils Généraux », XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Toulouse, 16-17 mai.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003) Analyse des données qualitatives, traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine par M. Hlady-Rispal, De Boeck, Bruxelles.
- Nobre T. (2001) « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage : Apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 7, Vol. 2, novembre, pp. 125-146.
- Ouchi W. (1977) « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », Administrative Science Quarterly, N°22, pp. 95-113.

- Ouchi W. (1979) « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N°9, september, pp. 833-848.
- Rascol-Boutard S. (2004) *La performance dans un contexte interorganisationnel : une approche interprétative et interactionniste du pilotage - Le cas des Dispositifs d'insertion sociale*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Simons R. (1990) « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives », *Accounting Organizations and Society*, Vol. 15, N°1-2, pp. 127-143.
- Simons R. (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Simons R. (1999) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Simons R. (1987) « Accounting, Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis », *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12, N°4, pp. 357-374.
- Vedel-Defrance V. (2000) *Représentations et contrôle d'une organisation de santé : Le cas d'une unité de réanimation néonatale*, Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Montpellier II.
- Yin, R.K (1990), *Case study research*, Sage publications, INC.