

Resilience in Arts and Cultural Nonprofit Organizations: An Analysis of the Covid-19 Crisis in France

La résilience des associations artistiques et culturelles : une analyse de la crise de la Covid-19 en France

Guillaume PLAISANCE

Docteur en sciences de gestion – Institut de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Bordeaux

Avertissement : la résilience est un concept complexe qui nécessite des nuances non présentées dans cette synthèse. La lecture de l'article apporterait des précisions.

Introduction

- La crise sanitaire s'est convertie en crise organisationnelle pour de nombreuses organisations artistiques et culturelles.
- Outre la baisse de l'activité et les problèmes de gouvernance, les organisations culturelles et artistiques ont dû faire face à :
 - Une moindre disponibilité du capital humain, dont elles dépendent ;
 - La perte de ressources financières, déjà peu stables ;
 - L'érosion des partenariats en temps de crise.
- Le concept de résilience prend donc un sens nouveau avec la pandémie, notamment pour les organisations à but non lucratif (OBNL).
- Il reste cependant en plein développement : il gagne régulièrement de nouvelles dimensions et est souvent reconceptualisé.
- *Objectif : déterminer le support et l'accompagnement dont ont besoin les associations artistiques et culturelles en temps de crise (au filtre du concept de résilience).*

Définition et application de la résilience dans les OBNL

- La résilience en tant que rebond, retour à l'équilibre, résistance à une crise, réponse à une perturbation, adaptation.
- Quelques déterminants : facteurs matériels et managériaux, vision et subjectivité des dirigeants, 6 C (communauté, compétence, engagement [commitment], communication, coordination, considération [Horne et Orr, 1997]).
- Trois champs de recherche : rebond vs adaptation vs anticipation.
 - Ici, la deuxième approche est retenue.
- Résilience dans le secteur culturel : différencier la prospérité de la croissance (Pratt, 2015), pour maintenir un impact fort sur les communautés locales.
- Résilience dans les OBNL : Fyffe (2014) et ses trois niveaux de résilience + Kimberlin et al. (2011) et l'approche par les facteurs internes & externes et le leadership + Kim et al. (2020) et les liens avec les parties prenantes clés et les ressources stratégiques + Searing et al. (2021) sur persistance vs continuité.
- Cf. Figure 1 sur le cadre théorique final.

- Questions de recherche :
 - Quelle a été la résilience des associations artistiques et culturelles françaises face à la crise de la Covid-19 ?
 - Quel est le type de soutien dont les OBNL ont besoin ?

Données et méthodes

- Enquête Covid-III de *Recherches & Solidarités* et ses partenaires.
- 1 896 réponses d'associations artistiques et culturelles en mai-juin 2020.
- Analyses statistiques multivariées (régressions multiples).

Résultats

- Etat des lieux des associations artistiques et culturelles grâce aux résultats statistiques.
- Tableau synoptique reliant l'impact de la crise, les ressources humaines / financières / relationnelles et d'une part, les besoins organisationnels et, d'autre part, les réformes entreprises.

Implications

- De lourdes difficultés, notamment en termes d'activité.
- Les ressources clés sont dans un état hétérogène : elles ont toutes été affectées par la crise mais celles relationnelles se sont vivement détériorées.
- Les besoins organisationnels sont surtout expliqués par les variations dans les ressources humaines et financières.
- Les réformes pour maintenir la résilience organisationnelle se sont focalisées sur la persistance. 77 % des associations se sont réformées.

Conclusion

- Extrême complexité de la résilience : cf. résultats d'apparence contradictoires.
- Contribution théorique : un cadre d'analyse propre aux OBNL + la résilience ne doit pas toujours conduire au retour à l'équilibre précédent.
- Contributions pratiques : les liens avec la communauté comme priorité + les OBNL ont aussi besoin de discours clairs sur l'avenir.
- De nombreuses recherches sont nécessaires pour compléter le concept de résilience dans ce secteur et pour les OBNL.