**Quelle fabrique de la gouvernance au sein des organisations culturelles ? Une étude de cas multiples (Acronyme : FabGouvCult)**

**Ferraton Cyrille** (Université Paul Valéry-Montpellier 3, ART-Dev UMR 5281)

**Petrella Francesca** (Aix-Marseille Université, LEST-CNRS UMR 7317)

**Richez-Battesti Nadine** (Aix-Marseille Université, LEST-CNRS UMR 7317)

**Vallade Delphine** (Université Paul Valéry-Montpellier 3, ART-Dev UMR 5281)

Depuis une dizaine d'années en France, et de façon renforcée depuis le rapport Latarjet (2018), l'économie sociale et solidaire (ESS) est présentée comme une opportunité pour le champ culturel de réaliser une transition vers un nouveau modèle économique prenant en compte le « désengagement » financier des collectivités territoriales et de l'Etat et reposant sur un nouvel usage entrepreneurial. L’ESS[[1]](#footnote-1) est aujourd’hui largement présente dans la culture. Selon les données INSEE-CLAP de 2014, l’ESS représente 26 % de l'emploi dans la culture et 70 % des établissements employeurs. Il s'agit plutôt de petits établissements et d'associations. La présence des SCOP et des SCIC est encore relativement faible mais en développement. On observe néanmoins, de la part de certains acteurs de la culture, un recours au statut associatif par facilité plus que par volonté de développement d’un projet collectif. Cela sera par exemple le soutien apporté à un artiste et non à un collectif d’artistes. Une tension peut donc apparaître entre le choix associatif et l’application véritable des principes de l’ESS, et notamment d’une gouvernance « démocratique ». Par « démocratique », nous entendons que la gouvernance permette qu’une diversité de parties prenantes participe aux décisions, autrement dit, que la démocratie interne ne s’arrête pas à l’application de la règle formelle « une personne, une voix » mais implique la participation réelle de parties prenantes multiples dans les décisions. Le choix coopératif, si fréquemment il a une tonalité politique, entre parfois en tension avec l’activité. Ainsi, on constate qu’une bonne partie des opérateurs culturels méconnaissent le fonctionnement de l’ESS, en particulier sur la question de la gouvernance, même si l’ESS est présentée comme un vecteur de transition. C’est dans cette perspective que nous nous sommes penchés sur la fabrique de la gouvernance dans ces organisations.

Nous avons enquêté auprès de trois organisations de l’ESS en utilisant une méthode qualitative (entretiens semi-directifs). D’anciennetés (du début des années 1990 à la première moitié des années 2010) et de statuts différents (association, SCIC et SCOP), elles partagent la caractéristique commune d’avoir diversifié leurs activités dans le champ culturel. Leurs modes de financement présentent aussi quelques particularités entre d’un côté la situation où les subventions publiques restent prédominantes, et de l’autre, un financement reposant davantage sur la vente de services.

Ce texte a ainsi pour objectif de comprendre la « fabrique » de la gouvernance au sein d’organisations culturelles relevant de l’ESS. La gouvernance dans ce type d’organisation est fréquemment associée aux statuts juridiques. Si ce cadre influe indéniablement sur la gouvernance mise en place, il ne suffit pas, selon nos observations, à saisir les règles et les arbitrages qui se fabriquent au quotidien, règles qui peuvent être de nature informelle et qui exercent une influence sur le positionnement des organisations dans le champ culturel. Notre propos est ainsi de montrer en quoi la gouvernance procède de règles à la fois formelles et informelles qui ne sont jamais complètement figées. En effet, ces règles peuvent connaître des transformations au quotidien, notamment en fonction des fins que se donnent les collectifs. Nous rapprochons cette « fabrique » de la gouvernance de la perspective institutionnaliste développée dans la première moitié du XXe siècle[[2]](#footnote-2). Nous reprenons en particulier l’approche de l’action collective et des valeurs raisonnables développée par John Roger Commons qui selon nous fournit une grille d’analyse pertinente du processus de gouvernance que l’on a observé dans ces organisations culturelles de l’ESS (1). L’idée de gouvernance participative a émergé dans des temporalités et souvent pour des motifs différents (2). Elle s’incarne par ailleurs dans des règles et des dispositifs variés formels mais aussi informels non stabilisés et soumis à des transformations continues (3).

**Présentation des trois structures**

La première structure associative (TA) propose des activités artistiques et culturelles participatives dont une télé de quartier et un pôle de ressources et de mutualisation afin d’accompagner les artistes à développer leur projet. Créée en 1996, elle compte en 2019 plus de 190 adhérents, 50 intervenants et 11 salariés.

La seconde (IM), créée en 2001, propose un accompagnement d’artistes et contribue à la structuration du secteur culturel avec le développement d’activités de production et de diffusion et l’entrée dans les industries culturelles et créatives. Elle comptabilise en 2018, 40 salariés et 40 sociétaires. Fonctionnant d’abord sous statut associatif, elle se transforme en Société coopérative d’intérêt collectif en 2011.

La dernière (FS) une SCOP, créée en 2015, est centrée sur la production audiovisuelle dans le champ de la culture et du patrimoine et développe de manière secondaire une formation aux logiciels libres (de type Blender). En 2018, elle comprend 7 sociétaires et 12 salariés (en équivalent temps plein)

**1- Action collective et valeurs raisonnables**

Les observations du développement d’une gouvernance démocratique et participative au sein des organisations culturelles ici étudiées présentent un certain nombre de proximités avec la perspective institutionnaliste en économie et tout particulièrement avec celle de John Roger Commons pour son traitement de l’analyse collective et de ce qu’il appelle les valeurs raisonnables (1989 ; 1990).

Pour John Roger Commons, les institutions ou encore les règles (*working rules*) de l’action collective sont tout à la fois contraignantes et permissives. Elles permettent de donner un cadre aux actions individuelles et donc à ce titre agissent comme des contraintes, mais elles facilitent aussi l’action prenant la forme de dispositifs incitatifs. L’institution envisagée par Commons comprend la règle formelle que l’on retrouve dans les statuts juridiques des organisations de l’ESS, mais aussi la coutume (*custom*) renvoyant aux règles informelles observées dans la fabrique quotidienne de la gouvernance démocratique (voir la dernière partie). La distinction souvent faite entre les deux types de règles est purement théorique dans la mesure où toute action collective repose sur une imbrication de ces règles, la règle juridique venant même souvent formaliser une règle informelle préexistante (Bazzoli, 1999). Nous reprenons cette perspective dans la suite en envisageant la gouvernance au sein des organisations (*going concern* chez Commons) de l’ESS comme reposant sur des règles formelles et informelles, et soutenons même que les secondes sont une condition indispensable à la mise en place d’une gouvernance démocratique et participative.

Ces règles se caractérisent par leur dimension temporaire et changeante traduisant le fait que tout ordre social ou toute institution, ici les organisations de l’ESS, doit être inscrit dans un processus continu d’adaptation et d’évolution des moyens et des fins que se donnent les acteurs. Les règles formelles ou informelles observées ne sont que le produit d’une sélection progressive de la part des acteurs disposant d’un certain pouvoir, et susceptible d’être modifiées voire supprimées. L’enjeu en matière d’ESS est précisément de mettre en place un contrôle social de ces règles reposant sur l’exercice du pouvoir par les différentes parties prenantes des organisations de l’ESS. La propriété privée causant la rareté et non l’abondance chez Commons (Guéry, 2001, p. 21), il s’agit, appliqué au domaine de l’ESS, d’organiser collectivement cette propriété afin d’améliorer l’« organisation juridique des droits et des échanges de droits sur les choses », donc de développer des règles communes à même de réduire la portée de la propriété privée (Guéry, *Ibid*.). Le changement institutionnel est endogène impulsé de manière volontaire par les acteurs confrontés à des problèmes définis, en l’occurrence l’inégale distribution du pouvoir et la quasi-absence de participation dans les organisations économiques « classiques ». Nous verrons ainsi qu’une gouvernance démocratique et participative repose sur la créativité des acteurs face au constat de l’insuffisance des statuts formels de l’ESS.

Les règles (*working rules*) qu’elles soient formelles ou informelles sont indissociables, selon Commons, des fins ou des valeurs que se donnent les collectifs. Commons introduit en particulier la notion de « valeurs raisonnables » traduisant les décisions judiciaires prises sur la base de ce que les tribunaux considèrent comme étant une pratique raisonnable servant à la fois l’intérêt privé et le bien collectif (Bazzoli, 1999). Les décisions adoptées ne reposent sur aucun critère objectif, mais témoignent des valeurs recevant à un moment donné par les pratiques sociales l’aval des groupes sociaux sans que l’efficacité ou l’équité n’en soient sacrifiées. Il y a donc une indétermination quant au changement en cours car les fins et les règles adoptées évoluent de manière continue à partir des différentes expérimentations auxquelles se livrent les groupes sociaux. Transposée à l’ESS, cette dernière conception des valeurs raisonnables tend à montrer que la gouvernance participative ne peut s’appuyer sur un idéal ou un choix de valeurs et de principes préétablis. Celle-ci doit laisser une marge de manœuvre à la créativité et aux représentations de ce que les acteurs collectivement estiment être des instances démocratiques et participatives.

**2- L’idée de « gouvernance démocratique »**

Au sein des trois organisations de l’ESS culturelles étudiées, le projet de s'atteler à la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique[[3]](#footnote-3) n’a pas été décidé dans les mêmes temporalités. Il doit beaucoup au parcours du dirigeant pour la première structure qui introduit après plus de dix ans d’activités, à un moment où l’association était en pleine réflexion sur sa consolidation, une gouvernance participative. Ce n’est que progressivement que la seconde structure entreprend de développer une gestion plus collégiale en son sein face au constat d’une faible participation associative. La troisième entend dès l’origine sur la base d’une vision idéalisée du statut coopératif, fonctionner à partir d’une gouvernance démocratique.

Les déterminants de la gouvernance peuvent relever d’une volonté d’accompagner le développement de l’activité, mais aussi d’élargissement des parties prenantes (principalement les acteurs locaux) afin de faire du projet ayant présidé à la création de la structure une réelle entreprise collective. La première organisation après avoir fonctionné à partir d’un conseil d’administration de « complaisance », sans réelle implication des acteurs associés introduit une gouvernance basée sur une logique de compétence et de proximité (environ la moitié des administrateurs habite le quartier). La seconde crée une direction collégiale avec une assemblée générale de 48 sociétaires, mais avec un conseil d’administration dont le fonctionnement reste encore éloigné d’une logique participative. La troisième organisation introduit dès l’origine le principe d’une gouvernance « tournante » pour une durée de 3 ans où les sociétaires sont appelés à prendre la direction alternativement.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | TA | IM | FS |
| Déterminants de la gouvernance formelle | Transformation de la gouvernance en lien avec la trajectoire de l’organisation et du dirigeant. | Constat d’une absence de participation associative  Volonté de mettre en place une gouvernance collective reposant sur l’implication des différentes parties prenantes | Vision idéalisée de la gouvernance démocratique associée au statut coopératif |
| Gouvernance formelle | Conseil d’Administration introduisant une gouvernance participative en 2008 avec l’intégration d’habitants et de partenaires de l’association | Direction collégiale  Conseil d’Administration fonctionnant sur la base de la représentation  Equipe de pilotage salariée (5 personnes) | Gouvernance « tournante » (3 ans) mais difficulté de mettre en place une réel fonctionnement collectif |

**3- La gouvernance avec quelles règles ?**

Notre recherche, qui a porté sur le fonctionnement des instances dans chacune des structures, a cherché à déterminer les lieux de fabrication des règles de la gouvernance démocratique. Si les analyses de l’ESS insistent sur les textes juridiques et statutaires considérant dans cette perspective que les règles formelles fixent un cadre à l’intérieur duquel la gouvernance démocratique peut se déployer, nos observations montrent que la fabrique de cette gouvernance doit beaucoup aux pratiques et dispositifs informels. Ainsi, toute une série d’innovations et de micro-initiatives sont mises en œuvre au quotidien afin de mettre en place une organisation plus collective et participative avec, dans les trois cas, une volonté d’élargir les parties prenantes. Ces innovations procèdent d’expérimentations sans que les acteurs impliqués ne soient pleinement assurés d’en maîtriser l’évolution et les résultats. Cette incertitude du résultat et ces tâtonnements répétés constituent les deux principales caractéristiques de cette gouvernance informelle.

Dans la première structure, des comités d’usagers et d’artistes ont été mis en place. Les salariés aussi sont également associés aux réflexions stratégiques. L’objectif est d’insuffler de la participation dans le fonctionnement quotidien de l’organisation pour être en cohérence avec son projet associatif de développement de l’art participatif. Identiquement, des séminaires de travail ont été développés afin d’impliquer les différents membres de la structure à sa transformation dans un contexte de réduction des financements publics. Des binômes salariés-administrateurs ont aussi été introduits. Les huit administrateurs accompagnent un ou deux salariés et inversement dans l’objectif d’impliquer chaque partie prenante dans le travail de transformation de la structure. Ces dernières initiatives sont avant tout portées par le dirigeant afin de partager la prise de décision.

Dans le second cas, des instances professionnelles et organisationnelles ont vu le jour par l’intermédiaire de forums d’échanges et de séminaires de travail dans l’objectif de développer une animation à la vie coopérative. Dans ce cas, la difficulté à véritablement impulser une dynamique participative provient du fait que ces dispositifs aient été introduits par l’équipe dirigeante sans que les associés soient en capacité de répondre à la fois à la montée en charge de leur activité et à cette demande de participation. Former à la coopération constitue l’enjeu de ces derniers dispositifs.

Enfin, dans la troisième structure, la priorité reste le développement de l’activité afin de pérenniser l'entreprise un peu moins de trois ans après sa création. Si la gouvernance démocratique était bien un objectif des associés fondateurs et une des raisons expliquant pourquoi le statut coopératif a été choisi, la croissance rapide de l’activité n’a pas permis de mettre en application cette dimension participative. Cependant, des réunions régulières sont organisées afin de développer une réflexion sur la portée des statuts coopératifs et un fonctionnement impliquant sociétaires, salariés et intermittents.

Dans les trois cas, ces expérimentations « démocratiques » sont le plus souvent associées à la transformation de l’organisation et à la volonté, au moins de l’équipe dirigeante, d’impliquer les différentes parties prenantes à cette transformation. Mais elles prennent des formes différentes d’une structure à l’autre. Ces expérimentations apparaissent aussi comme des innovations. Dans le premier cas, les dispositifs ont été des instances de délibération non sans prise de risques ni conflit mais dans un climat de confiance et de transparence Dans la seconde structure, un apprentissage progressif à la participation a été observé mais dans un contexte de diversification des activités ce qui a freiné la diffusion d’une « culture participative » ; innovation aussi parce que la mise en œuvre de la gouvernance a été confiée au directeur financier. Enfin, dans la troisième situation, la participation d’acteurs relativement indépendants et parfois dans des situations précaires (producteurs, intermittents, etc.), supposant de leur part de consacrer un temps aux discussions collectives, au détriment de leurs activités, constitue un obstacle que ces dispositifs informels visent à surmonter.

**Conclusion**

La fabrique de la gouvernance démocratique repose donc sur la mise en débat et des changements de pratiques fondés sur des apprentissages collectifs et soutenus par des dispositifs statutaires (gouvernance formelle) et non statutaires (gouvernance informelle). Si les premiers rendent possible la mise en place d’une telle gouvernance, ils sont souvent insuffisants et peuvent même apparaître comme étroits et rigides. C’est aussi la créativité des acteurs sur le terrain et confrontés à des problématiques spécifiques (contexte, activités, etc.) au moyen de dispositifs plus informels qui permet de rendre cette gouvernance effective. La plupart de ces règles informelles sont dépendantes du contexte dans lequel elles s’inscrivent et restent difficilement transposables d’une organisation à une autre.

**Bibliographie**

Bazzoli L., 1999, *L’économie politique de John R. Commons. Essai sur l’institutoinnalisme en sciences sociales*, Paris, L’Harmattan.

Commons J. R., 1989, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*. Volume 1, Transaction Publishers, 1ère publication : 1934

Commons J. R., 1990, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*. Volume 2, Transaction Publishers, 1ère publication : 1934

Corei T., 1995, *L’économie institutionnaliste. Les fondateurs*, Paris, Economica.

Dugger W., 1992, *Underground Economics: A Decade if Institutionalist Dissent*, New York, M. E. Sharpe, Inc.

Guéry A., 2001, « Propriété, droit et institution dans l’institutionnalisme américain », *Cahiers d’économie politique*, 40-41(2), p. 9-38.

Latarjet B., 2018, *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*, Latarjet Conseil, (<https://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/rapprocher_l_ess_et_la_culture_rapport_latarjet_vf.pdf>)

1. Nous retenons ici un périmètre de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) tel que défini par la loi Hamon, tout au moins pour les aspects statistiques. [↑](#footnote-ref-1)
2. L’économie institutionnaliste dans la première moitié du XXe siècle aux Etats-Unis est développée par des auteurs comme Thorstein Veblen, John Roger Commons, etc. Elle est ensuite prolongée par quelques auteurs comme John Kenneth Galbraith, William Dugger ou encore Albert Hirschman (Corei, 1995) [↑](#footnote-ref-2)
3. Nous distinguons ici la gouvernance « formelle » renvoyant aux dispositifs prévus par les statuts de l'ESS de la gouvernance « informelle » qui ne relève pas de règles inscrites dans les textes juridiques ou statutaires (voir la partie suivante où nous décrivons les modalités de cette gouvernance informelle). [↑](#footnote-ref-3)