



« *Il y a une vie après les  
subventions* »

L'utopie de l'économie  
créative solidaire

Mathilde Broudic

Mémoire de Master

Séminaire : La fabrique culturelle

Sous la direction de Claire Toupin-Guyot

2017-2018

---

## *Remerciements*

---

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement Madame Toupin-Guyot, qui, en tant que Directrice de mémoire, a été particulièrement attentive et disponible tout au long de ce travail de recherche. Ses réponses, ses suggestions, ses pistes de travail et ses conseils se sont toujours révélés extrêmement judicieux et pertinents.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes rencontrées lors de mes recherches et qui ont accepté de répondre avec attention à mes questions en me consacrant un temps que je sais être précieux. Les informations que j'ai pu recueillir lors de ces entretiens se sont révélées tout à fait intéressantes et m'ont permis d'explorer des pistes insoupçonnées.

Je tiens à remercier tout particulièrement Jean-Michel Le Boulanger, Matthieu Theurier et Benoît Careil ainsi que Guillaume Lechevin et Patrice Paichereau pour leur patience, leur sincérité, et les documents qui m'ont été communiqués. Leurs connaissances et leur implication m'ont permis d'avancer d'un grand pas dans mes recherches.

Je voudrais également saluer la patience et la bienveillance dont ont fait preuve Rafaël Lévêque, Grégoire Barrué et Jean-Yves Broudic à la relecture de ce mémoire.

Je tiens enfin à témoigner de ma reconnaissance envers Guillaume Blaise, tuteur de stage inspiré qui m'a mise sur la piste de ce sujet de recherche.

## Résumé :

Pour faire face aux baisses régulières des subventions de l'État et des collectivités, le secteur culturel français commence à se tourner vers des modèles économiques plus rentables. Pour s'assainir économiquement sans pour autant renoncer à un référentiel éthique soucieux de préserver la diversité culturelle et les droits culturels des personnes, des organisations se tournent vers l'économie sociale et solidaire. Ce secteur marchand mais non lucratif nourri de pratiques de coopération et d'hybridation des ressources ne se développe que marginalement dans la culture malgré un contexte très favorable.

## Abstract :

To face the constant art grants cuts, French cultural field tends to adapt more sustainable economic patterns. To get financially more independent without giving up their ethical convictions (cultural rights, cultural diversity), more and more small cultural businesses look with interest toward the third sector (*Économie sociale et solidaire*). This business though non-for-profit economy is based on cooperation and on the diversity of incomes. It brings interesting answers to the artistic field issues but despite of a favorable context it doesn't develop as much as expected.

**Mots-clés** : économie sociale ; coopération ; droits culturels ; intérêt général ; entrepreneuriat culturel.

## ***Table des illustrations***

Illustration 1 : <i>Fonctionnement d'un groupement d'employeur</i> .....	P.67
--	------

## Liste des sigles et des abréviations

**CA** : Conseil d'administration

**CAE**: Coopérative d'activité et d'emploi

**CAE**: Contrats d'accompagnement dans l'emploi

**CDII** : Contrat à durée indéterminée intermittent

**CNCRESS**: Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

**CRDLA**: Centre de ressource pour les dispositifs locaux d'accompagnement

**CRESS**: Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

**DLA** : Dispositif local d'accompagnement

**GE**: Groupement d'employeurs

**EPCI**: établissement public de coopération intercommunale

**ESS**: Économie sociale et solidaire.

**ESUS** : Entreprise solidaire d'utilité sociale

**FAMDT** : Fédération des associations de musique et danses traditionnelles

**FEDELIMA** : Fédération des lieux de musiques actuelles

**FRAAP** : Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens

**FSE** : Fonds social européen

**FSICPA** : Fédération des Structures Indépendantes de Création et de Production Artistique

**IFAS** : Institut de formation des aides-soignantes

**MOUVES** : Mouvement des entrepreneurs sociaux

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

**PTCE** : Pôle territorial de coopération économique

**SA** : Société anonyme

**SARL** : Société à responsabilité limitée

**SAS** : Société par actions simplifiée

**SCIC** : Société coopérative d'intérêt collectif

**SCOP** : Société coopérative et participative ou Société Coopérative Ouvrière de Production

**TPE** : Très petite entreprise

**TPO** : Très petite organisation

**UFISC** : Union fédérale d'intervention des structures culturelles

## Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>I. CULTURE ET ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : QUEL CONTEXTE D'EMERGENCE ?</b>	<b>17</b>
A. ETUDE DE CAS SUR LE TERRITOIRE RENNAIS.....	17
1. <i>Rennes: la culture en partage.....</i>	17
2. <i>Quelle place pour les initiatives culturelles privées d'utilité sociale sur le territoire rennais?.....</i>	22
B. L'ESS, UNE ECONOMIE ALTERNATIVE.....	27
1. <i>Une économie créative solidaire.....</i>	27
2. <i>Les racines historiques de l'ESS.....</i>	35
3. <i>Le renouveau de l'ESS depuis les années 1980 et les outils juridiques récents en sa faveur.....</i>	37
C. UN CONTEXTE DE « TRANSITION CULTURELLE »?.....	40
1. <i>Un secteur qui poursuit son développement... ..</i>	41
2. <i>... et demeure cependant dans une certaine précarité.....</i>	43
3. <i>La construction d'un nouveau paradigme d'action publique culturelle.....</i>	46
<b>II. LE MARIAGE DE LA CULTURE A L'ESS, UNE EVIDENCE ?.....</b>	<b>53</b>
A. LES REPONSES APORTEES PAR L'ESS AUX ENJEUX DE « TRANSITION CULTURELLE ».....	53
1. <i>Des réponses à l'enjeu de survie économique : le surplus coopératif.....</i>	53
2. <i>Des valeurs communes.....</i>	59
3. <i>Des réponses sur le plan artistique.....</i>	62
B. L'EXEMPLE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS.....	66
1. <i>Les objectifs d'un GE.....</i>	66
2. <i>Un dispositif complexe et exigeant.....</i>	68
3. <i>Un outil de structuration de toute une filière : l'exemple d'AGEC&amp;CO.....</i>	70
C. LES PRINCIPES DE L'ESS S'APPLIQUENT-IL SI PARFAITEMENT AU SECTEUR CULTUREL ?.....	72
1. <i>ESS et référentiel éthique.....</i>	72
2. <i>ESS et droits fondamentaux.....</i>	73
3. <i>ESS et culture : bâtir un idéal commun.....</i>	74
<b>III. QUELLES LIMITES AU SUCCES DES NOUVELLES FAÇONS DE FABRIQUER DE LA CULTURE AU SEIN DE L'ESS ?.....</b>	<b>77</b>
A. DES FRAGILITES QUI DEMEURENT.....	77
1. <i>La lente et difficile mise en place d'un climat coopératif.....</i>	77
2. <i>Un management parfois défaillant qui décrédibilise le projet éthique.....</i>	82
3. <i>L'origine de la structure peut déterminer son avenir.....</i>	86
B. UN SOUTIEN LIMITE DE L'ETAT A CES PROJETS.....	88
1. <i>La difficulté à développer un réseau au niveau national.....</i>	89
2. <i>Il existe peu de dispositifs d'aide nationaux adaptés.....</i>	92
3. <i>Les autres priorités de l'État en matière de culture : entre utopie Malrucienne et doctrine entrepreneuriale.....</i>	94
C. LES COLLECTIVITES TERRITORIALES POURRAIENT DEVENIR UN TERREAU D'EMERGENCE FERTILE.....	97
1. <i>Des projets qui favoriseraient le dynamisme économique et l'attractivité des territoires.....</i>	97
2. <i>La difficulté à trouver un équilibre entre politiques territoriales et enjeux sectoriels.....</i>	101
3. <i>Un exemple de coopération avec le secteur public pour valoriser ces initiatives : l'exemple de la région Nouvelle-Aquitaine.....</i>	103
D. DES EFFETS PERVERS ?.....	107

1. <i>Une réappropriation lucrative et budgétaire de la sémantique ESS ?</i> .....	108
2. <i>Quelle pertinence d'une troisième voie ?</i> .....	111
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>114</b>
<b>CORPUS</b> .....	<b>116</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>123</b>
1. <i>Liste de personnes contactées en vue d'un entretien</i> .....	123
2. <i>Extrait de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire</i> .....	124
3. <i>Grille d'entretien avec Guillaume Lechevin, Directeur du Jardin Moderne</i> .....	126
<b>INDEX</b> .....	<b>127</b>

# Introduction

---

« *Culture : il y a une vie après les subventions* ». C'est le titre du dossier de la *Gazette des Communes* du 9 avril 2017 qui porte sur les modèles alternatifs de financement des activités artistiques et culturelles. Le titre, provocateur, fait allusion à un secteur culturel français de service public largement dépendant des subventions et mis en danger par leur réduction progressive. Le secteur semble entamer une transition économique. L'enjeu pour les organisations de petite taille est de trouver un modèle leur permettant d'être moins dépendantes économiquement tout en préservant une activité servant l'intérêt général et préservant la diversité culturelle.

Dans cette perspective notre objet sera donc la place stratégique qu'occupe la revendication de pratiques, valeurs et formes organisationnelles issues de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les champs organisationnels artistiques et culturels.

Il s'agit donc d'acteurs privés, du champ non-lucratif du spectacle, des musiques actuelles mais aussi des arts plastiques, du livre, de l'audiovisuel. De fait, les secteurs du patrimoine, de l'opéra, de la musique d'orchestre ou de la danse classique, qui sont largement publics, ne seront que peu traités.

Notre objet, le champ culturel, appelle à une plus ample définition. Il s'agit tout à la fois d'un écosystème d'artistes et de créateurs, d'un secteur créatif professionnel et de réseaux construits autour d'entités (fédérations, syndicats) et de disciplines artistiques. « La culture » est segmentée entre différentes nébuleuses organisationnelles aux enjeux distincts qu'il est comme nous le verrons de moins en moins évident de distinguer : (1) un secteur artistique subventionné par les institutions publiques, organes de légitimation, (2) un secteur créatif marchand et capitaliste des industries culturelles, lucratif et lié au monde entrepreneurial, (3) un secteur associatif, artistique et socio-culturel soupçonné de tirer la qualité de l'offre artistique vers le bas, largement dépendant des subventions et qui subit de plein fouet leur amenuisement.

On inclura sous le terme « entreprise » toute unité économique de production privée y compris sous statut associatif, qui n'est pas nécessairement marchande, lucrative ou industrielle. Certains secteurs appartenant de fait aux industries culturelles comme le livre ou la musique enregistrée, n'étant pas ou très peu subventionnés, rencontrent d'ailleurs des problèmes identiques à ceux du secteur artistique associatif. On verra en effet que des pratiques entrepreneuriales ne sont pas incompatibles avec des valeurs sociales : une entreprise peut être en partie liée au marché et à la consommation et avoir une vocation d'intérêt général ou d'utilité sociale.

On parlera d' « entreprise capitaliste » ou « lucrative » pour distinguer pour distinguer les entreprises à finalité marchande des entreprises d'ESS.

Nous avons choisi de ne pas inclure l'étude de mutuelles qui n'ont pas d'activité culturelle. Nous ne traiterons pas non plus de la question des fondations et des fonds de dotation, peu voire pas représentés dans le secteur. Nous n'avons pas connaissance de fonds de dotation ou de fondation s'identifiant explicitement à l'ESS ou intégrant ses réseaux. S'ils entrent bien dans le champ de l'économie sociale et solidaire, leur statut et leurs pratiques sont trop singuliers pour que leur étude s'intègre de façon harmonieuse et fasse sens dans la confrontation avec les autres formes d'organisation. Au vu des enjeux qui les traversent, nous avons estimé qu'ils auraient davantage leur place dans une étude traitant du mécénat.

Si l'on ne peut pas réduire notre objet d'étude à un statut juridique, on intégrera essentiellement des sociétés coopératives et associations (associations employeuses, compagnies...). On pourra mentionner également des collectifs artistiques hors statut associatif en excluant les établissements culturels publics ou en régie, dont la direction est nommée par les pouvoirs publics et dont la part de subvention influence les choix de gouvernance. Les labels (GE, CAE, PTCE) traditionnellement représentatifs de l'ESS et des pratiques de coopération feront bien sûr partie de notre champ d'étude ainsi que d'autres types de groupements qui mettent en place des pratiques de coopération à vocation d'utilité sociale (*clusters*, tiers lieux, *fablabs*, fabriques, pépinières...). Enfin nous intégrons toute autre société s'identifiant au secteur de l'économie sociale ou bien parce qu'elle est un élément d'un groupement comme l'un de ceux que nous venons d'évoquer, ou bien parce qu'elle a obtenu un agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) ou bien parce qu'elle appartient au MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux).

On se concentrera sur les petites entreprises, qui sont les plus symptomatiques et sur les groupements de petites entreprises. Il a d'ailleurs été difficile de définir un critère pertinent pour les définir. Doit-on considérer le budget ? Leur ratio de fonds propres ? Des emplois qui sont souvent comptés comme « équivalents temps plein » ? Nous avons décidé de nous concentrer sur des groupements et sur des très petites entreprises (TPE) qui ont moins de deux millions d'euros de budget annuel et moins de 10 salariés ou équivalents temps plein.

Les deux champs de la culture et de l'ESS sont distincts historiquement, par leurs pratiques, leurs acteurs, leurs réseaux, leurs outils, leurs modèles de financement... À part, peut-être, en ce qui concerne l'éducation populaire et les milieux associationnistes ouvriers qui pallient à l'absence de services publics et d'État providence dans les secteurs du travail, de l'habitat, de la consommation mais aussi de la culture.

Mais le regain d'intérêt pour les formes d'organisation ESS depuis les années 1990 semble exclure un secteur culturel pourtant largement associatif : en témoignent les discours des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, des responsables politiques en

charge de l'ESS ou encore les articles de presse qui pour évoquer l'ESS qui auront plutôt tendance à mentionner comme champs d'activité l'éducation, le service aux personnes, l'insertion sociale et professionnelle, le sport, l'artisanat, l'assurance ou la création d'épargne. Depuis 2015, il semble pourtant que les acteurs culturels développent une dynamique d'identification à l'ESS qui est un sujet de plus en plus présent dans les événements professionnels, les sites et revues spécialisées ou dans les forums de débat sur les modèles économiques de la culture. Il nous a semblé qu'il s'agissait peut-être d'un début de structuration d'un réseau d'acteurs culturels aux pratiques alternatives.

Or, nous avons daté les premiers documents en faveur d'un rapprochement entre entreprises culturelles et économie sociale de l'an 2000<sup>1</sup>. Dans ce document, Bruno Colin montre qu'un certain nombre d'entreprises culturelles placent au cœur de leur démarche des principes et méthodes situés au fondement des préoccupations de l'économie solidaire sans pour autant les revendiquer. Il expose ainsi (1) la capacité des entreprises culturelles à créer de l'activité et de l'emploi, (2) leur capacité à répondre à des besoins sociaux en ouvrant des espaces de rencontre et d'échange pour faire dialoguer les générations et les communautés, (3) le besoin d'être plus autonome des acteurs publics sans pour autant être soumis aux contraintes de productivité du secteur marchand, (4) l'intérêt social qu'il y aurait à impliquer les acteurs culturels notamment associatifs dans les projets de développement économique et social du territoire.

L'intérêt pour ces entreprises à s'identifier à l'ESS a donc été identifié au début des années 2000 et semble n'être encore qu'à son commencement bien qu'une dynamique semble s'être mise en route depuis 3 ou 4 ans. Comment expliquer une telle durée de maturation pour ces idées qui semblaient pourtant déjà pertinentes en 2000 ?

Le discours récent des acteurs prônant ce rapprochement est très mélioratif et il n'est pas rare d'y voir associé le mot d'« évidence ». Il nous a paru intéressant d'interroger ce qui est souvent présenté comme « la solution », d'autant qu'une solution à ce point performante aurait été mobilisée plus tôt.

Nous avons donc formulé les hypothèses suivantes :

- Le rapprochement de la culture à l'ESS ne serait pas une réponse tout à fait optimale aux enjeux de financement et d'organisation du champ culturel. Ces freins expliqueraient la faible mobilisation de ce référentiel avant 2014.
- L'identification croissante aux pratiques et aux valeurs spécifiques à l'ESS depuis 2014, et l'appropriation de sa sémantique par les entreprises culturelles se seraient développées dans un contexte de crise. Cela pourrait être interprété comme une stratégie de survie ou comme le symptôme d'un repositionnement face à des enjeux

---

<sup>1</sup> Bruno COLIN, « Culture et économie solidaire », *Cultures en mouvement* n°31, octobre 2000.

nouveaux. Il conviendra d'identifier quels éléments de contexte auraient ainsi « rendu évident » un positionnement qui ne l'était pas dans les années 2000.

- Ce positionnement demeure marginal. On suppose que l'environnement institutionnel notamment public, est encore peu réactif à ces positionnements, audibles seulement à une échelle sectorielle.
- Il y aurait aussi une certaine réticence d'acteurs culturels historiquement subventionnés à se penser dans un référentiel certes non-lucratif, mais marchand et entrepreneurial.

Ce travail évoquera donc le thème de l'ethos entrepreneurial dans la culture. Peut-on concilier éthique, utilité sociale et efficacité économique quand on fabrique des spectacles, des œuvres plastiques, de la musique ?

Bien entendu, si un certain nombre d'associations est réticent à se penser comme entrepreneur, ce ne sont pas pour autant des structures qui ignorent la question économique. Au contraire, elle est bien souvent omniprésente dans l'activité. Il s'agira donc d'interroger le rôle du contexte économique, institutionnel et juridique dans l'évolution des pratiques voire des ethos professionnels.

Nous évoquerons également le rôle des changements sociétaux dans le regain d'intérêt pour l'économie sociale. Dans un contexte de chute du régime communiste, de faiblesse des syndicats et partis révolutionnaires, la société civile se serait tournée vers d'autres alternatives au capitalisme et aurait investi des méthodes de production alternatives. La mobilisation d'un référentiel ESS dans la culture serait un symptôme d'une recomposition des milieux contestataires dans un contexte d'inégalités sociales croissantes, de rupture entre communautés et de crise démocratique remettant en question le système parlementaire.

Il serait très pertinent de comparer le développement de telles dynamiques dans le champ culturel français avec les évolutions de la culture dans le reste de l'Europe. Au vu des sources très restreintes, une compréhension pertinente des enjeux spécifiques à plusieurs pays aurait été trop complexe. Nous avons essayé de mettre en avant ce qui nous semblait relever de spécificités nationales (notamment un double héritage d'associationnisme ouvrier et d'un système d'État culturel très puissant) mais il serait tout à fait judicieux de traiter de la place du *third sector* dans d'autres pays européens pour compléter ces travaux.

Nous avons choisi de parler de la pertinence du rapprochement du monde culturel et du monde économique sous les auspices de l'utilité sociale. Il nous a semblé important d'évoquer la réticence de certains acteurs culturels à avoir une activité rentable et à entrer dans un référentiel d'efficacité alors que l'on parle beaucoup du potentiel de la culture à attirer les touristes, à générer de la croissance ou à susciter l'innovation. La culture peut-elle et doit-elle être efficace sur le plan de l'économie, de la croissance, du développement ? Cependant, un travail intéressant à mener pour prolonger la réflexion serait d'étudier la

place des pratiques coopératives et de mutualisation dans un environnement *a priori* plus compétitif d'entreprises culturelles à visée lucrative.

Si ces questions mériteraient d'être posées, nous nous concentrerons dans le cadre de cette étude sur un sujet d'actualité : la pertinence des formes et valeurs coopératives pour suppléer à un modèle public en préservant un modèle non-lucratif et d'intérêt général. Ces ressorts organisationnels et ces modèles de financement sont-ils pertinents et peuvent-ils permettre d'obtenir un réseau de petites entreprises culturelles moins dépendantes des subventions sans pour autant avoir une visée marchande ?

On se concentrera sur l'étude de mécanismes sociaux, historiques et politiques pour expliquer le développement relatif de l'ESS dans la culture. Faute de sources fiables s'attachant à évaluer les bénéfices de la coopération, ses coûts ou ses conséquences sur un marché nous n'évoquerons qu'à la marge les mécanismes purement économiques qui président au succès et à la résilience des entreprises d'économie sociale.

Nous avons fait le choix de ne pas reprendre trop en détail l'arrière-plan idéologique hérité de l'associationnisme ouvrier, des premiers mouvements coopératifs et de l'éducation populaire. Cette clé de lecture, stimulante, nous a semblé peu pertinente dans le cas des acteurs culturels qui ne revendiquent que très marginalement cet héritage. Ce n'est pas le cas pour les autres acteurs de l'économie sociale qui le mobilise presque systématiquement dans leur communication. On peut supposer qu'un acteur culturel aura davantage tendance à mettre ses créations et son esthétique singulière en avant. La création artistique est en effet une activité très valorisée socialement, au contraire d'un héritage ouvrier et populaire qui demeurerait encore peut-être vendeur.

En ce qui concerne le cadre chronologique dans lequel s'inscrira ce travail, il nous a semblé judicieux de nous limiter à l'étude des années 2000 à 2017. On l'a vu, l'an 2000 marque le début de la production de supports écrits préconisant la transition d'acteurs culturels privés largement associatifs vers l'ESS. Nous avons pu identifier une seconde rupture, plus nette, en 2015, probablement consécutive à la loi ESS du 31 juillet 2014. Les thèses infusées dans le milieu de façon un peu souterraine depuis 2000 ont alors pris de l'ampleur et sont rendues publiques par des manifestes, des articles de presse, des études. Le faisceau de motivations qui pousse ces porte-parole à revendiquer leur dimension ESS a cependant connu une popularisation toute relative. Nous avons pu identifier une rupture en 2014-2015 grâce à une étude sur l'ensemble des articles de presse traitant du sujet que nous avons pu collecter. Il s'avère que sur un total de 38 articles recensés, un seul a été écrit avant 2014 (en 2013 plus précisément). Un total d'une quarantaine d'articles entre 2014 et 2018, même si l'on considère que tous n'ont probablement pas été recensés, est le symptôme d'un enjeu somme toute peu interrogé par les journalistes. Il s'agit en majorité d'articles issus d'une presse magazine ou de pure players spécialisés (*Profession Spectacle, La Gazette des Communes, ID- l'info durable, La Tribune*). On a cependant constaté une évolution en 2017

où d'une part le nombre d'articles augmente considérablement (+1/3) et où une presse généraliste régionale (*La Marseillaise, La Provence, l'Echo Républicain*) s'empare de ces questions, souvent à l'occasion d'un événement particulier concernant une entreprise culturelle de l'ESS sur son territoire. La part de la presse régionale d'information atteint 45% de notre échantillon de 2018. Nous avons constaté une autre nouveauté allant dans le sens d'une popularisation de la problématique « culture et ESS » : de grands médias nationaux comme *Le Monde* ont pu y accorder quelques articles, bien sûr marginaux au vu de l'ensemble de la production du journal mais qui semblent aller dans le sens d'une ouverture de la question au grand public.

D'autres sources, très orientées, ont été mobilisées. Il s'agit d'abord d'un corpus important d'études, de manifestes, de rapports d'initiatives écrits par des acteurs très engagés. Il en ressort un discours extrêmement mélioratif qui tend à rendre invisibles les failles d'un rapprochement des entreprises culturelles à l'ESS et les coûts de mise en place de dynamiques coopératives. On y ajoutera un ensemble de comptes rendus d'échanges, de discours tenus pendant des rencontres professionnelles, mais aussi des enregistrements d'assemblées générales. Une autre source a nécessité un travail important d'analyse de discours et une prise de distance critique. Il s'agit des témoignages d'un ensemble d'acteurs, professionnels et élus du territoire rennais dont la liste se trouve en annexe et qui ont apporté un éclairage précieux sur les réalités quotidiennes des organisations culturelles de l'ESS. Enfin, nous avons exploité un certain nombre de sources légales (loi LCAP<sup>2</sup>, loi NotRe<sup>3</sup>, loi ESS<sup>4</sup>) et des rapports de la Commission européenne et du ministère de la culture concernant les évolutions des marchés de l'art et de la culture. Nous avons également étudié plusieurs conventions de l'UNESCO relatifs à la culture et aux droits culturels.

Notre corpus de sources est donc un ensemble de travaux d'observateurs. Nous n'avons trouvé que peu de littérature scientifique et objective qui traite de ce phénomène récent. En confrontant des données brutes issues de rapports du ministère ou d'agences culturelles régionales à des concepts issus du management, de la sociologie du travail et de la culture, de l'économie, nous avons essayé de dépasser l'approche idéaliste suggérée par ces sources.

Nous avons particulièrement mobilisé et interrogé les travaux de trois auteurs. Philippe HENRY<sup>5</sup> tout d'abord, qui propose une synthèse de ses travaux dans *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*.<sup>6</sup> Il replace l'émergence des nouveaux enjeux économiques du champ créatif et culturel dans une

---

<sup>2</sup> Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine

<sup>3</sup> Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

<sup>4</sup> Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

<sup>5</sup> Chercheur en socioéconomie de la culture et maître de conférences retraité de l'Université Paris 8.

<sup>6</sup> Philippe HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Éditions de l'Attribut, Toulouse, 2015

perspective d'évolution des modes de production, d'échange et de consommation des biens culturels. Il argumente en faveur d'une transformation des modèles économiques culturels vers plus de coopération et de gouvernance participatives mais omet de souligner les différents obstacles et défaut d'une telle économie dans sa configuration actuelle. On évoquera largement le rapport de Marie DENIAU<sup>7</sup>, qui explore de façon très illustrée et détaillée l'intérêt et la complexité des dynamiques de mise en réseau et de mutualisation. Ce rapport a l'intérêt de s'intéresser aussi à des entreprises culturelles à vocation marchande mais ignore par conséquent la dimension démocratique et les spécificités managériales propres à l'ESS. Enfin on ne peut ignorer le très complet rapport LATARGET<sup>8</sup>, écrit par un des membres du cabinet de Jack Lang entre 1991 et 1992, aujourd'hui président du Monfort Théâtre (75) et de l'Office national de diffusion artistique (ONDA). Ce travail très riche mais très descriptif et prescriptif tend cependant à marginaliser la question des réalités managériales des initiatives qu'il présente. On note également une tendance à insister sur les bénéfices économiques de telles formes et sur l'intérêt à ce qu'elles soient autonomes de financements publics davantage que sur leur éthique, leur utilité sociale et leur gouvernance démocratique, pourtant constitutives de ces entreprises.

Enfin, nous avons exploité la thèse suivante de Françoise MAIRESSE et Fabrice ROCHELANDET<sup>9</sup> : L'économie de la culture serait partagée selon trois logiques concurrentes : une logique de subvention, une logique de don, une logique de performance économique. Elles correspondraient respectivement peu ou prou aux financements publics/ au mécénat et à la philanthropie/ aux industries créatives. Nous sommes partis de cette thèse pour tenter montrer que l'économie sociale et solidaire, en combinant ces trois modèles, propose un modèle économique performant, qui se déploie dans un contexte entrepreneurial sans pour autant avoir une visée lucrative ou mettre en danger les valeurs éthiques concernant la production, la diffusion et l'appropriation des œuvres et créations. En ne suivant ni une logique d'État, ni une logique de marché, ni une logique philanthropique, l'ESS proposerait à la culture un modèle radicalement nouveau.

Ce travail aurait grandement bénéficié de l'accès à des données concernant l'évaluation de l'utilité sociale de ces entreprises ou de l'efficacité des différentes modalités de soutien à leur activité. L'identification de ce positionnement dans le champ de l'économie sociale est encore trop récente pour faire l'objet d'une littérature scientifique fournie ou même d'évaluations poussées concernant le taux de survie, la disparition ou la viabilité de telles entreprises. Une autre ressource qui aurait été intéressant de mobiliser davantage sont les compte-rendu d'assemblées générales, de réunions, de moments de prise de décision en général. Ces éléments seraient pourtant particulièrement riches pour se rendre compte de

---

<sup>7</sup> Marie DENIAU « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération interorganisationnelles dans le secteur culturel » Ministère de la culture et de la communication (DEPS) 2014.

<sup>8</sup> Bernard LATARGET, rapport « Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire », pas d'éditeur, 2017.

<sup>9</sup> Françoise MAIRESSE, Fabrice Rochelandet, *Économie des arts et de la culture*, Armand Colin, 2015.

la réalité managériale et décisionnelle au sein de sociétés ESS et pouvoir mettre davantage en perspective les témoignages des professionnels rencontrés.

Ainsi, nous avons évoqué le manque d'études, d'évaluation, de sources statistiques fiables et pertinentes comme difficultés à mener à bien ce travail. Comme on le verra, ce manque de connaissance du secteur est un frein important à son développement, auquel tentent de parer des acteurs comme Opale, le Labo de l'ESS ou les agences culturelles régionales. Notre champ d'étude se caractérise par l'extrême diversité des projets, des acteurs, des activités, du niveau de coopération et des modes d'organisation. Ce foisonnement d'initiatives est difficile à classer si l'on s'en tient aux critères ordinaires que sont le statut juridique, le capital ou le budget annuel. De plus, les limites de ce champ sont difficiles à déterminer. On ne peut se contenter d'un statut juridique. Celui-ci semble désormais fixé par la loi de 2014 seulement les critères définitifs qu'elle impose n'ont pas cours hors du territoire français ce qui rend plus complexe encore de mener une étude européenne ou même transnationale. Même à une échelle nationale, le concept s'est révélé tout à fait malléable. La diversité des représentations que se font les acteurs culturels, les élus, les chercheurs de l'ESS fait la complexité et l'intérêt de cet objet d'étude.

Il nous a permis de mobiliser des enjeux de plusieurs types. Un enjeu social, d'abord, qui interroge en creux les finalités d'une politique publique de la culture. À qui s'adresse-t-elle ? Ses moyens sont-ils encore pertinents ? De quelle culture parle-t-on ? Un enjeu sociologique et managérial ensuite, qui souligne les limites d'organisations plus équitables qui répondent à un désir de renouveau démocratique. Un enjeu économique enfin, qui aborde la question du maintien d'une diversité culturelle dans un contexte de financements restreints.

On se demandera donc si le développement des formes organisationnelles, pratiques et valeurs issues de l'ESS au sein de la culture est-il une alternative viable à un modèle d'État culturel en crise.

Notre hypothèse de départ est celle d'un modèle économique qui a tout pour se développer dans le contexte actuel mais qui se heurte à une dépendance au sentier et à une résistance au changement des acteurs de terrain (artistes-entrepreneurs et acteurs publics). Ainsi, nous supposons que nous sommes au début d'une transition, dans un moment d'expérimentation où certains essais commencent à montrer des signes encourageants quant à leur viabilité et leur capacité à réinventer les modèles de financement et les modalités d'intervention publique. On tentera de confronter à la réalité du champ institutionnel l'idée d'un État lent à faire évoluer ses modalités de soutien à la culture et de collectivités qui malgré quelques initiatives ambitieuses demeurent assez frileuses. Enfin, il nous semble que coexistent deux conceptions de l'ESS, derrière un apparent consensus en faveur de l'innovation sociale : une conception plutôt entrepreneuriale qui investit de manière utilitaire les pratiques, notamment coopératives, propres à l'économie sociale et

une conception plus citoyenne qui agirait dans la perspective d'investir des espaces d'action laissés inexploités par l'action publique en faveur de la culture.

On se propose donc d'évaluer la pertinence de ces clés de lecture dans une étude de cas préliminaire sur le territoire rennais. A partir de nos conclusions, nous nous attacherons à étudier les mécanismes à l'œuvre à Rennes à une échelle plus large et en essayant de les comprendre dans un contexte socio-historique. Nous étudierons dans un deuxième chapitre quelles réponses pourraient apporter l'ESS à un contexte morose pour les créateurs, notamment pour les petites organisations et pourquoi l'identification des acteurs culturels à l'ESS peut à première vue sembler une évidence. Enfin, nous nous pencherons sur les facteurs qui limitent le développement d'organisations culturelles revendiquant et exploitant leur dimension ESS.

---

# I. Culture et Economie sociale et solidaire : quel contexte d'émergence ?

---

Nous nous attacherons d'abord à étudier le cas de la métropole rennaise pour essayer d'évaluer le poids d'un contexte politique actuel et hérité ainsi que des réseaux d'initiatives culturelles privées sur l'évolution de l'identification des structures culturelles à l'économie sociale et solidaire et de leur structuration selon des formes juridiques et des pratiques coopératives. Après avoir tiré quelques conclusions de cette étude de cas nous définirons de façon plus précise notre objet afin de replacer les facteurs propres à Rennes dans un contexte géographique et historique plus large afin d'en saisir tous les enjeux.

## A. Etude de cas sur le territoire rennais

### 1. Rennes: la culture en partage

#### a) Un changement discursif dans la politique culturelle sous Daniel DELAVEAU

Daniel DELAVEAU, après une campagne à la tête de la liste d'union de gauche est élu maire de Rennes et président de la communauté d'agglomération de Rennes en 2008, mandats qu'il exerce jusqu'en 2014.

Ce qui est jusqu'en 2014 une communauté d'agglomération (devenue métropole depuis) regroupe environ 440 000 habitants dans une quarantaine de communes.

Le maire engage en 2011 une politique culturelle fournie et ambitieuse, basée sur la concertation avec les élus et l'échange avec des acteurs culturels locaux. Après un an de concertation est publié en juillet 2012 un texte d'orientation qui souligne les atouts et défis à relever pour la ville de Rennes en termes de culture. Le document, qui a pour titre « une ville d'arts et de cultures partagées »<sup>10</sup>, n'entre pas dans les détails de la réalisation des objectifs qu'il fixe et se contente de donner une perspective générale.

Il insiste d'abord sur les particularités de l'histoire de la politique culturelle rennaise qui était déjà particulièrement attentive à s'appuyer sur les propositions des acteurs du territoire, à offrir une diversité d'équipements, à considérer les enjeux sociaux et

---

<sup>10</sup> Ville de Rennes, document d'orientation de la politique culturelle, « Une ville d'arts et de cultures partagées », juillet 2012.

territoriaux de ses actions et à valoriser les échanges qu'elles génèrent et la dimension participative des projets.

Il propose un état des lieux des singularités de la vie culturelle rennaise et mentionne ensuite les enjeux récents auxquels la politique culturelle de la ville doit alors se confronter : mutations numériques, multiplication des acteurs, importance de quitter une logique sectorielle et de réduire les importantes inégalités d'accès aux pratiques. Le projet de politique culturelle propose d'y répondre à travers 6 grands axes et de nombreux sous-objectifs, qui donnent une impression d'éparpillement :

- Mettre la notion de partage au centre des projets (favoriser l'accès au service public de la culture – favoriser la diversité des expressions culturelles – favoriser la dimension implicative des projets artistiques).
- Mettre en récit la ville (patrimoine – formations artistiques supérieures – culture scientifique)
- Appréhender l'économie de la culture de façon dynamique (favoriser les partenariats public/ privé – encourager le mécénat- développer l'offre cinématographique- soutenir le développement de pépinières culturelles)
- Soutenir les artistes émergents
- Investir l'espace urbain (renforcer l'ancrage territorial des projets culturels d'intérêt général- se rapprocher des quartiers- utiliser davantage les technologies numériques)
- Renforcer la coopération culturelle internationale

Entre la valorisation de la culture scientifique, du patrimoine, de l'architecture, la dynamisation de l'économie culturelle, le soutien aux nouvelles formes d'expression, au numérique, la dé-gentrification de la culture et sa mise en partage par des projets implicatifs, ce programme peut sembler manquer d'une ligne directrice.

On trouve cependant page 17 quelques lignes qui pourraient résumer la perspective générale de ce choix d'action culturelle : *« À un moment où se multiplient les espaces d'expression de la diversité culturelle et s'affirment des secteurs artistiques porteurs de nouvelles créativité, les politiques de l'excellence qui ont longtemps prévalu pas plus que les actions qui visent à rapprocher l'offre et la demande, et vice-versa, ne peuvent plus être l'unique ressort de l'action publique car elles trouvent de moins en moins les moyens de s'appuyer sur un socle de référentiels et de valeurs artistiques qui s'impose de manière incontestable dans la société. »*

Un autre extrait particulièrement significatif nous permet d'explicitier cette position :

*« Pour la Ville de Rennes, travailler à la mise en partage de la culture, c'est avant tout impulser une démarche qui permette à chacun de construire sa propre singularité culturelle et d'être véritablement acteur de son rapport à l'art et à la culture. [...]La réussite de cette démarche qui vise à considérer les personnes, les groupes, les habitants, les hôtes de*

*passage, non pas comme des cibles d'intervention, mais bien plutôt comme des producteurs de culture, riches de leurs expériences, de leurs savoirs et de leurs échanges, repose tout particulièrement sur la qualité du dialogue noué avec l'ensemble des acteurs culturels et sur un pilotage transversal impliquant plusieurs délégations et services municipaux. »<sup>11</sup>*

Ainsi la ville affirme vouloir « *permettre à chacun de s'approprier l'offre culturelle et d'en partager les codes, de signifier ses choix culturels, d'exprimer ses représentations culturelles, [ce qui] passe certes par des offres artistiques les moins standardisées possibles, mais tout autant par [...] par la prise en compte des modes de sociabilité qui sont associés aux pratiques culturelles, par la conception de politiques des publics moins éducatives en somme mais plus réflexives et citoyennes.* <sup>12</sup>» et ce en « *dépass[ant] la coupure peu productive entre culture et socioculturel [...] afin de « travailler «avec» et pas seulement « pour » une population ».*

Ce qui infuse donc à travers le document est une conception citoyenne de la culture, qui remet la personne au centre, lui offre des opportunités de choix de ses références culturelles, d'accès aux institutions de service public de la culture mais aussi d'expression de son identité dans un esprit de garantie de la liberté d'expression. C'est donc un texte significatif qui vise à passer d'une politique de l'excellence artistique à une valorisation de l'expression et du partage des personnes. En se référant ainsi quasi-explicitement à la convention sur la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO<sup>13</sup> et en concluant par un plaidoyer en faveur de la coopération comme outil privilégié de la mise en œuvre de cette politique, ce projet de politique culturelle se place tout à fait dans les valeurs des acteurs culturels de l'ESS.

## b) Son héritage aujourd'hui

En 2014, Nathalie APPERE succède à Daniel DELAVEAU à la mairie de Rennes, à un moment clé où l'enjeu du rapprochement culture et ESS identifié dans les années 2000 reprend un nouveau souffle. Avec la nouvelle maire vient une nouvelle équipe municipale dont un nouveau directeur à la culture, Benoît CAREIL.

A la même époque, les élus Europe écologie les verts, ainsi que la sénatrice socialiste d'Ille et Vilaine Sylvie ROBERT, se sont battus au parlement pour inscrire dans la loi la notion de droits culturels, dont le droit de participation des personnes à la vie culturelle, la liberté d'expression, l'égalité des différentes cultures. Désormais les politiques de l'Etat et des collectivités doivent se concevoir dans le respect de ces droits culturels.

A l'initiative de Benoît CAREIL, qui défend ce paradigme implicatif, est entamé en 2015 un processus de concertation qui durera 6 mois, les Etats généraux de la culture, auquel sont invitées l'ensemble des personnes qui se sentent concernées par la vie culturelle : bien

---

<sup>11</sup> Ibid. p.25.

<sup>12</sup> Ibid. p.30.

<sup>13</sup> UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, 2005.

entendu les acteurs culturels mais aussi les acteurs sociaux, les acteurs du monde éducatif et tous les habitants qui souhaitent exprimer ce qu'est pour eux leur vie culturelle et comment ils aimeraient qu'elle évolue. Le service culture de la ville en a tiré 104 engagements qui depuis leur servent de feuille de route. Parmi ces engagements, la volonté de diffuser le référentiel des droits culturels – que l'on étudiera en détail plus loin- en coopération avec la région. En effet, le vice-président du Conseil régional de Bretagne à la culture et à la communication<sup>14</sup>, Jean-Michel Le Boulanger est réélu en décembre 2015. Ce dernier fait des droits culturels un des éléments de cadrage de sa politique.

Ayant le soutien de la maire de Rennes et au niveau départemental, les deux hommes, conscients du travail important d'acculturation à mener, sont parvenus à faire infuser cette notion auprès de leurs services respectifs<sup>15</sup> puis auprès d'autres élus, notamment à travers le Conseil des collectivités pour la Culture en Bretagne. Cette instance réunit les grandes villes, les communautés d'agglomération, la région, les départements et permet d'échanger sur les politiques culturelles. Benoît Careil précise : « *On y a vite introduit cette notion des droits culturels et on a organisé une petite formation. L'enjeu est là : il faut en parler, il faut qu'il y ait des gens qui viennent en parler et des gens qui connaissent bien le sujet. Il faut prendre le temps de l'expliquer pour faire prendre conscience aux élus que c'est pas un truc qui va tout fiche en l'air la politique qu'ils menaient jusqu'à maintenant mais au contraire qui va leur permettre de la rendre beaucoup plus performante en termes d'action envers la population. [...] Et on a même mis en place au début d'année entre département, Ville et région un cycle de formation pour l'ensemble des acteurs qui sont intéressés sur les droits culturels.* ».

La région Bretagne demeure principalement impliquée dans une politique plutôt discursive de changement de référentiel sans que cela semble avoir grandement modifié ses modalités d'action culturelle. En ce qui concerne la ville, cette nouvelle perspective se traduit par la participation directe des citoyens à la conception de la politique mais aussi par un certain nombre d'actions comme « Les Rennais prennent l'art », qui soutient les projets artistiques participatifs, la multiplication des résidences artistiques longues en milieu scolaire, le soutien aux activités artistiques de certains équipements de quartier (MJC et centres sociaux).

Le territoire rennais semble donc être un territoire favorable à l'émergence de projets culturels d'utilité sociale, puisque l'action publique culturelle ne met plus au centre de son action l'œuvre et l'artiste mais la personne, les personnes, sur un territoire.

---

<sup>14</sup> Il est actuellement 1<sup>er</sup> vice-président du conseil régional, chargé de la Culture et de la démocratie régionale.

<sup>15</sup> Benoît Careil, lors d'un entretien le 18/04/18 : « *À Rennes, cette acculturation elle s'est faite en 2015-2016. Les derniers récalcitrants...bon en fait il y en a qui n'ont pas envie de changer leur métier hein voilà. Ça les embête, c'est pas leur truc. Eux, ce dont ils ont envie c'est travailler avec des artistes [...]. En fait c'est surtout au fil des recrutements des changements de direction. [...] On a pu accueillir des profils beaucoup plus sensibles à ces questions-là.* »

### c) Un rapprochement transsectoriel prometteur

Sur le territoire de Rennes et de sa métropole la vie culturelle dépend énormément d'associations, ce qui a poussé les services culture de la ville à se rapprocher du service ESS de Rennes métropole, dont Matthieu THEURIER<sup>16</sup> a la charge : « On essaie de croiser nos différents dispositifs pour accompagner au mieux les acteurs » témoigne-t-il<sup>17</sup>.

La démarche de la ville de Rennes est de favoriser le développement durable, la préservation de l'environnement et l'économie circulaire. On peut prendre l'exemple de la Belle Déchette, une ressourcerie associative destinée à l'origine aux artistes et acteurs culturels qui s'est diversifiée. Elle mène par exemple un projet de réemploi des décors, accessoires et costumes de l'opéra qui a beaucoup de succès.

On peut également citer la progressive mise en place d'un conditionnement des aides à l'amélioration de l'impact écologique et du développement durable des entreprises culturelles : Réduction des déchets, limite de la consommation d'énergies non-renouvelables, enjeux de responsabilité sociale, gouvernance partagée, coopération.

Pour favoriser les bonnes pratiques en termes d'emploi et de rémunération dans le domaine artistique un projet de réflexion sur la rémunération des artistes plasticiens a été lancé avec le Musée des beaux-arts et le centre d'art contemporain La Criée<sup>18</sup>. L'objectif à terme est d'adopter une lettre de cadrage qui précise des conditions de rémunération plus avantageuses. Elle concernerait au moins les équipements en régie et de s'appliquerait dans les conventions avec l'ensemble des partenaires dans le champ des arts plastiques.

Dans une dynamique de coopération plus étroite avec le service de Matthieu THEURIER a été mis en place un temps d'information sur le statut SCIC<sup>19</sup> à destination des acteurs culturels qui avait vocation à faire un état des lieux sur ce qu'il permet ou non. Un autre projet ESS est celui du CLAPS, union de 4 associations musicales Rennaises qui ont pour projet de mutualiser leurs ressources et efforts dans un lieu commun pluriculturel et solidaire. Cet espace a vocation à avoir une gestion financière autonome, à aider au développement des associations locales, à devenir un espace d'expression artistique, et à générer de l'emploi dans une démarche de développement durable.

Les bases semblent donc jetées d'une coopération prometteuse entre le service métropolitain de l'ESS et le service culture municipal en faveur du développement de l'identification à l'ESS des acteurs artistiques. Un travail d'accompagnement qui pourrait prendre beaucoup plus d'ampleur dans les années à venir. Pour Matthieu THEURIER : « *Après*

---

<sup>16</sup> Également vice-président de Rennes métropole.

<sup>17</sup> Entretien du 26/04/18

<sup>18</sup> Qui sont deux établissements en régie.

<sup>19</sup> Société coopérative d'intérêt collectif.

*il n'y a pas tant de dossiers que ça où on a réussi à avancer. Il y a le CLAPS où là c'est assez clair. [...] Il y a plein de petites choses mais on attend un gros projet. [...] Après en tant qu'élus on est que le relai et les facilitateurs de projets qui viennent des acteurs. C'est comme ça qu'on se positionne. [...] On fait ce boulot de porter un message politique, d'être en attention par rapport à ça, de réanimer la dimension économie sociale dans l'ensemble du champ associatif et économie sociale en particulier. [...] Mais on va y arriver, les réflexions elles sont là, ça fourmille. ».* En effet, l'ESS se développe dans la culture depuis le début des années 2000. D'après l'Observatoire de l'ESS en Bretagne, elle représentait 2000 établissements et 4700 salariés en 2013. La culture est le 2<sup>ème</sup> secteur de l'ESS en nombre d'établissements avec une concentration très marquée sur l'Ille-et-Vilaine. Ainsi, 14% des acteurs de l'économie sociale et solidaire à Rennes exerceraient-ils dans le domaine artistique et culturel, ce qui s'explique par la densité de l'emploi culturel particulièrement dense à Rennes.<sup>20</sup>

## 2. Quelle place pour les initiatives culturelles privées d'utilité sociale sur le territoire rennais?

### a) Quelques initiatives culturelles solidaires et citoyennes mues par une volonté coopérative

Un projet rennais assez emblématique de nos recherches est celui des Ateliers du vent. C'est un projet à la fois artistique et citoyen, un « ensemble d'artistes et de personnes engagées dans des démarches citoyennes qui font vivre collectivement un lieu d'expérimentations.<sup>21</sup> ». Leur fonctionnement est collégial et leur l'appartenance à l'ESS est explicitement revendiquée. Lieu de recherche artistique et espace citoyen de rencontres et d'échanges au cœur de son quartier, il met en place une véritable politique de voisinage dans une perspective de mixité et de convivialité. Ce projet se réfère aux droits culturels : droit d'expérimenter des pratiques, d'échanger avec des communautés différentes, liberté d'expression...

C'est un lieu alternatif, interstitiel, un des « Nouveaux territoires de l'Art<sup>22</sup> » et membre du réseau « Art Factories » qui pense les relations entre art, habitants et territoire. Dans la métropole rennais, une petite nébuleuse *s'est créée qui partage* ces désirs d'une gouvernance démocratique, d'un modèle économique relativement indépendant, de lieux

---

<sup>20</sup> D'après une étude de l'Observatoire de l'ESS en Bretagne basée sur des statistiques de l'INSEE, « Culture et économie sociale et solidaire en Bretagne », *Conjonctur'ESS* (n°6), décembre 2013.

<sup>21</sup> Extrait du site web de l'association : <http://lesateliersduvent.org/>

<sup>22</sup> Notion centrale du rapport Lextraît (2001) qui identifie une multiplicité d'espaces occupés et investis par des équipes artistiques et culturelles. Ce sont des lieux alternatifs, friches, fabriques, squats, se voulant indépendants et en marge des établissements labellisés. En dépit de leur diversité, les projets partagent des valeurs citoyennes, humanistes. Ils repensent la place de l'artiste et de l'action culturelle, hors des établissements qui leurs sont spécifiquement dédiés.

ouverts et citoyens profondément ancrés dans leurs environnements sociaux et géographiques, des lieux de découverte et de pratique artistique où se frottent et s'interpellent des cultures diverses. On peut citer à cet égard l'association Le Jardin moderne, qui est un lieu de pratique, de diffusion, de formation, de ressources pour les artistes de musique actuelle professionnels et amateurs. Le Jardin Moderne fait partie d'un projet de coopération SMAC<sup>23</sup> sur la métropole rennaise avec la MJC l'Antipode et le festival Trans Musicales. Ils portent collectivement, entre autres, le projet *Sound From* à la prison pour hommes de Rennes. Les trois structures signataires travaillaient auparavant avec la prison épisodiquement et manquaient individuellement de moyens, de temps, de ressources humaines pour mettre en place un projet sur la durée. La coopération sur le projet -soutenu par l'Etat et les collectivités- a permis de mettre en place un atelier musique hebdomadaire, une salle de musique au sein de la prison mais aussi des concerts, des conférences, des séances d'initiation aux métiers techniques du spectacle... En somme de démultiplier et de rendre cohérente leur action en milieu carcéral.

En parallèle de ces coopérations, des dynamiques de mutualisation se mettent en place, comme le cluster créatif installé rue de Lorraine dans un quartier classé Zone Urbaine Sensible (ZUS), un secteur populaire construit dans les années 1965-75. Ce cluster a justement été accompagné dans sa gestion par Le Jardin Moderne et est désormais en lien direct avec la Ville. Il accueille notamment au sein de ses bureaux l'association Ay-roop qui a vocation à implanter durablement les arts de la piste sur le territoire rennais mais aussi la coopérative SMart et le bureau de production de musiques jazz et classique expérimentales Allégories acoustiques.

Un certain nombre d'associations, sans s'identifier explicitement à l'ESS se sont regroupées autour de RÉSO solidaire, le pôle de développement de l'économie sociale et solidaire du pays de Rennes. Parmi elles, des associations culturelles comme Au bout du plongeur, L'ADEC- Maison du théâtre amateur, la compagnie Engrenage (danse), la compagnie Lumière d'aout (Théâtre), la scène de territoire pour la danse « Danse à tous les étages », la troupe d'improvisation La puzzle compagnie... Sans se revendiquer entreprise d'économie sociale et solidaire, elles ont cependant identifié les enjeux qu'il y a à se regrouper pour faire émerger des idées, créer des emplois ou encore répondre à un appel à projet.

Enfin, à un niveau régional mais regroupant un certain nombre d'organisations rennaises, un groupe de travail s'est formé en 2016 autour de la CRESS<sup>24</sup> Bretagne pour réfléchir aux enjeux pouvant lier les acteurs artistiques et culturels à l'économie sociale et solidaire. Il regroupe entre autres SMart, le Jardin moderne, Danse à tous les étages mais aussi le GE<sup>25</sup> culture les Gesticulateurs de Redon, la SCIC costarmoricaine Galapiat Cirque, et des

---

<sup>23</sup> Scènes de Musiques Actuelles.

<sup>24</sup> Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire.

<sup>25</sup> Groupement d'Employeurs

fédérations (FRAAP, Fédébreizh, UFISC, FAMDT...). Ces organisations, à l'exception des fédérations, ont en commun d'être bien installées dans leur paysage territorial respectif et ce depuis plusieurs années. Ce sont des structures « qui réfléchissent »<sup>26</sup>, qui ont fait de leur gouvernance une partie de leur identité et de l'action sociale le cœur de leur projet.

Le groupe de travail a vocation à créer un réseau trans-disciplines et esthétiques artistiques des structures ESS du champ des arts et de la culture, à porter une parole collective auprès des acteurs et des partenaires et à travailler sur les pratiques de coopération et de mutualisation, les modèles d'organisation et la prise en compte des droits culturels. Pour cela, ils ont pour ambition de créer des ateliers d'échanges et d'amélioration des pratiques, une liste de diffusion et de ressources afin de mieux faire circuler les informations, l'actualité des membres, les aides et appels à projet des partenaires et à mettre en valeur des expériences ou pratiques estimées positives.<sup>27</sup>

Le territoire rennais a donc un tissu associatif culturel et artistique dense, concerné par les questions de gouvernance, d'utilité sociale, de respect des droits culturels des personnes, d'implication territoriale, de qualité de l'emploi. Ils trouvent sur ce territoire des élus qui semblent attentifs à cette question et disposés à les entendre. Les acteurs les plus positionnés en faveur de l'ESS se connaissent, se fréquentent, travaillent ensemble. Ils ont également engagé des dynamiques réticulaires avec d'autres acteurs du territoire régional. Il semble cependant que la revendication explicite d'appartenance à l'économie sociale et solidaire des acteurs associatifs culturels rennais reste assez concentrée autour de quelques acteurs –certes influents- mais limités en nombre. Par ailleurs, cette dynamique coopérative dans un esprit d'utilité sociale ne se manifeste pas à travers un dispositif de coopération plus formel de type CAE<sup>28</sup>, GE ou PTCE<sup>29</sup> sur le territoire rennais malgré le dynamisme de sa vie culturelle.

## b) Des freins au développement d'une plus forte structuration

En effet, le nombre de sociétés coopératives culturelles, de groupements, de clusters demeurent assez limité sur le territoire rennais au vu de son dynamisme culturel.

On peut l'expliquer par la myriade de toutes petites organisations qui l'entretiennent. D'après Matthieu THEURIER : « 90% des entreprises ESS sur le territoire de Rennes Métropole sont des TPE de moins de 2 salariés et dans 90% des cas ce sont des associations. ». Ce sont autant de structures qui n'ont pas les ressources nécessaires pour passer du temps dans

---

<sup>26</sup> Benoît Careil, lors d'un entretien le 18/04/18 : « Ce sont des structures que je connais bien, qui réfléchissent... ».

<sup>27</sup> Document d'orientation du groupe de travail, « Démarche Régionale ESS & Culture -Soutien aux organisations de l'ESS dans le champ des Arts et de la Culture », Juin 2016.

<sup>28</sup> Coopérative d'activité et d'emploi.

<sup>29</sup> Pôle territorial de coopération économique.

des démarches de prospective, de stratégie, d'opérer une veille organisationnelle ou juridique. S'inscrire dans des dynamiques de coopération, réétudier sa gouvernance, s'informer des changements d'orientation de l'action publique en faveur de la culture demande du temps et des compétences que toutes les organisations n'ont pas.

Par ailleurs, les pouvoirs publics n'ont investi cette question que récemment. Les collectivités territoriales sont organisées selon une logique sectorielle qui répond assez mal aux enjeux des organisations qui nous intéressent, ces dernières se situant au croisement de la création, du social, des politiques de la ville, des questions économiques et de développement. Cette coopération entre services est nécessaire mais pas évidente bien qu'un travail ait été fait à l'initiative de la direction générale à la culture de la ville de Rennes. Benoît CAREIL explique ainsi : *« J'ai découvert en arrivant [...] la méfiance des autres services quand ils ont vu la direction de la culture qui venait "leur piller leurs budgets pour soi-disant des actions très généreuses qui ne servent qu'à payer des artistes !" enfin bon... Évidemment on a cessé ce type d'approche et on est allés vers les autres directions sectorielles en partageant des fondamentaux, des enjeux qui sont les leurs. Donc oui, ça oblige à repenser l'action publique de façon transversale. Je dois dire qu'il va falloir encore quelques années pour véritablement introduire et faire partager cette notion des droits culturels avec les autres services. »*

La superposition d'échelons ne facilite pas non plus la coopération entre les secteurs. Ainsi, la culture est plutôt une compétence de la ville, bien que la métropole ait aussi un service plus restreint. A l'inverse le développement et l'aménagement économique et social, dont l'ESS, relève davantage de la métropole. Ce service métropolitain en charge de l'ESS, bien qu'il soit plus grand que le service équivalent à la ville, demeure restreint.

Cette organisation en silo de l'action publique demande donc beaucoup plus d'efforts pour réunir les acteurs concernés. Par ailleurs, il ressort des entretiens que nous avons pu mener un certain sentiment d'incompréhension de l'intérêt du rapprochement à l'ESS de la part des élus à la culture, qui serait nettement moins prononcé en ce qui concerne les élus en charge de l'économie sociale.

Pour Benoît CAREIL, le contexte budgétaire un peu morne devrait inciter ce modèle ESS coopératif, qui invente des moyens de diversifier ses sources de financement, à se développer. Pour faire de nouveaux projets, dans une situation de plafonnement des aides publiques, une solution est de développer des projets en coopération avec d'autres structures qui peuvent apporter leur savoir-faire, leurs compétences et éventuellement leur budget.

### C) Conclusions et hypothèses de travail

Malgré la morosité du contexte budgétaire dans le secteur culturel public, on constate une certaine introspection des services à la culture. Ils semblent à avoir du mal à s'investir dans le soutien au développement et à la mise en réseau d'entreprises et organisations privées qui assurent une mission d'utilité sociale.

À Rennes, les services culturels de la ville sont sensibles à l'importance de la coopération et au développement des valeurs et pratiques de l'ESS dans la culture mais semblent plus enclins à travailler sur ces problématiques d'emploi, de mutualisation, de développement durable sur les établissements publics ou en régie plutôt qu'à coopérer avec un ensemble d'acteur privés. Une politique ambitieuse d'éco-conditionnalité des aides a été mise en place mais pourrait aller plus loin en incluant dans les critères de conventionnement la qualité de la gouvernance ou l'éthique salariale de la structure. Il semble qu'il y ait une plus grande sensibilité de la part des élus en charge de l'ESS qui adopté une charte obligeant à privilégier les entreprises agréées ESUS<sup>30</sup> pour les commandes publiques, mais aussi dans le conventionnement avec le tissu associatif pour sécuriser ces acteurs sur le territoire.

À une échelle régionale, bien que les organisations culturelles se revendiquant appartenir à l'ESS s'inscrivent dans de nombreux enjeux prioritaires de la région Bretagne (développement durable, économie circulaire, soutien à l'emploi et aux associations, droits culturels), les services de la culture ne semblent pas avoir pour projet à court terme de se rapprocher des services ESS pour travailler conjointement. En effet, la DRAC et la Région Bretagne ont refusé de soutenir en l'état le projet d'un groupe d'acteurs breton ESS de la culture constitué en 2016. Travailler à soutenir ces organisations, les aider à s'implanter, à s'organiser en coopératives ou en groupements, à diversifier leur modèle économique pour poursuivre leur mission d'intérêt général répondrait pourtant aux trois axes de la politique culturelle régionale pour 2018: créer les conditions d'une présence artistique sur les territoires et encourager la participation des habitants à la vie culturelle, favoriser le développement de ressources au service de la création et des artistes, soutenir la diversité culturelle et les pratiques artistiques et culturelles des habitants<sup>31</sup>. Pour atteindre ces objectifs, une des réponses pour les politiques culturelles seraient de s'initier aux formes organisationnelles, aux valeurs et aux outils d'accompagnement des entreprises et associations ESS afin de s'y familiariser. Au vu du soutien moindre aux organisations culturelles de l'ESS qui agissent en faveur de la création (résidences, accompagnement juridique et administratif...) et de l'action culturelle (projets implicatifs, soutien aux pratiques des amateurs...) on peut se demander si l'action culturelle et le soutien à la création ne demeurent pas en quelque sorte des chasses-gardées de l'intervention publique.

---

<sup>30</sup> Agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale », prévu par l'article 11 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS.

<sup>31</sup> Budget primitif de la région Bretagne, Mission VI - Pour le rayonnement de la Bretagne et la vitalité culturelle bretonne.

Même si l'organisation des services publics s'adapte lentement, ce contexte politique *a priori* favorable avec un ensemble d'élus regardant d'un œil plutôt bienveillant la mise en réseau d'acteurs ESS du champ culturel, ne suffit donc pas à une dynamique de structuration solide qui leur permettant de consacrer du temps à réfléchir à leurs enjeux communs : consolider les processus de concertation et de coopération trans-esthétiques sur les territoires en lien avec les pôles ESS, mieux partager les savoirs faire, les connaissances et informations, entamer un dialogue entre ces structures militant pour un respect accru des droits culturels et les autres organisations concernées par les autres droits portés dans l'ESS (logement, habitation, santé...) pour faire émerger des coopérations...

Il manque peut-être à ce territoire une entreprise culturelle ESS plus importante, très implantée, connue et structurée qui aurait plus de ressources pour conduire la structuration d'un pôle culture et ESS fédérateur autour duquel pourraient s'agréger des organisations plus fragiles.

On se propose donc d'étudier plus en détail et à une échelle plus large les mécanismes à l'œuvre à l'échelle métropolitaine :

- les réponses que peuvent précisément apporter les formes organisationnelles, valeurs et pratiques de l'ESS à la culture en termes économiques, sociaux, en termes d'emploi voire sur le plan artistique ;
- ce qui limite la structuration à l'échelle nationale de structures se revendiquant de l'ESS et si l'on retrouve les mêmes freins qu'à Rennes à un niveau national (à savoir une volonté limitée d'accompagnement par la puissance publique, des priorités autres que le soutien à ces organisations, un champ organisationnel éclaté qui peine à se structurer, de toutes petites organisations trop fragiles pour que le rapport coût/bénéfices d'une coopération renforcée soit réellement intéressant.) ;
- le besoin d'une acculturation à l'ESS de structures qui y appartiennent de fait mais ne s'en revendiquent pas ainsi qu'une administration culturelle pas toujours familière de formes organisationnelles spécifiques à l'économie sociale.

## **B. L'ESS, une économie alternative**

### **1. Une économie créative solidaire**

Il y a aujourd'hui deux grandes façons d'aborder et de définir l'économie sociale : la première consiste à mettre à jour les différentes formes organisationnelles ou juridiques que peuvent prendre les différentes initiatives. La seconde consiste à identifier des traits communs aux entreprises relevant de ce secteur, d'une part au niveau des pratiques des

organisations, d'autre part au niveau de leurs finalités et de leurs valeurs. Afin de mieux appréhender la nature de ces organisations et de cette économie alternative et d'en avoir une approche la plus adéquate possible nous combinerons les deux approches avant de voir comment les organisations culturelles qui relèvent de l'ESS commencent à se structurer en réseaux.

### a) Des formes organisationnelles spécifiques

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) semble d'abord aux yeux du novice se caractériser par un ensemble de sigles, formes organisationnelles souvent caractérisées par la coopération, le regroupement, le collectif.

En guise de propos liminaire, et pour expliciter le fonctionnement des initiatives qui seront présentées au cours de ce développement, il paraît nécessaire de présenter quelques formes organisationnelles spécifiques à l'ESS qui ont pu être réinvesties par les acteurs culturels et artistiques.

L'immense majorité des acteurs de l'ESS ont un statut associatif, particulièrement dans le champ des arts et spectacles où 73% des établissements employeurs culturels relèvent de l'ESS et où 96% des structures artistiques et culturelles de l'ESS sont des associations, selon l'Observatoire national de l'ESS. Les formes coopératives, très emblématiques de l'ESS sont encore peu nombreuses mais se développent. En 2014, on dénombrait 21664 associations pour 87 coopératives dans le champ des arts et spectacles.

Ces dernières sont issues de l'associationnisme ouvrier du début du XIXème siècle, qui refuse le principe de la subordination salariale. Elles se retrouvent dans tous les secteurs d'activité et ont des tailles variées, allant de la TPE au groupe employeur de plusieurs centaines de salariés. On distinguera parmi elles les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) et les Sociétés Coopératives Ouvrières de Productions, aussi appelées Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP). En 2017, on peut identifier 275 coopératives dans le domaine de la culture<sup>32</sup> dont 55 SCIC soit 20% et 220 SCOP soit 80%<sup>33</sup>.

Une SCOP est une société commerciale constituée en société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL) ou société par actions simplifiée (SAS) qui se distingue des sociétés classiques par une détention majoritaire du capital et du pouvoir de décision par les salariés. Elles partagent des principes de libre adhésion, de gouvernance partagée, de

---

<sup>32</sup> Elles se répartissent ainsi selon leur secteur d'activité : 84 dans le spectacle vivant; 61 dans l'architecture; 52 dans le cinéma et l'audiovisuel; 26 dans le Patrimoine; 22 dans le livre; 5 dans la musique; 1 dans les Arts plastiques; Divers : 24

<sup>33</sup> Bernard LATARGET, rapport « Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire », 2017.

participation économique des membres, d'indépendance, de coopération et d'utilité sociale.

Les associés de la société sont en majorité des salariés, cependant le capital est ouvert à des associés extérieurs dans la limite de 49% du capital social. Ces derniers ne peuvent détenir plus de 35 % du droit de vote. Les bénéfices de l'entreprise sont divisés en trois parts : une part « travail » qui est redistribuée sous forme de salaire aux salariés qui représente au minimum 25% ; une part « fonds de développement » qui est impartageable et sert à renforcer les fonds propres de l'entreprise à hauteur de 16% des bénéfices minimum ; enfin une part « capital » peut-être redistribuée aux associés si les statuts le prévoient sous forme de dividendes, à hauteur de 33% maximum.

La SCIC<sup>34</sup>, elle, a pour particularité d'associer autour d'un même projet au moins trois catégories de sociétaires : des salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services dans une perspective d'intérêt collectif et d'utilité sociale. Comme une SCOP, ce peut être une SA, une SARL ou une SAS. Une SCIC poursuit un double objectif d'utilité sociale et de performance économique autour de valeurs collectives. Une perspective double qui résonne positivement dans un milieu culturel ayant une vocation d'utilité sociale tout en étant soumis à un impératif croissant de bonne gestion économique. Sa gouvernance fonctionne autour du principe largement répandu dans l'ESS : « un associé, une voix » qui peut être pondéré par la création de collèges. La SCIC a une obligation de contrôle de sa gestion coopérative, qui doit avoir lieu tous les 5 ans.

Parmi les SCOP, une forme particulière est celle des Coopératives d'Activité et d'emploi (CAE) dont le fonctionnement est régi par La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Elles s'adressent aux acteurs indépendants en leur proposant une alternative au statut d'auto-entrepreneur : celui d'entrepreneur salarié. Le porteur de projet est autonome dans sa démarche mais il est salarié de la CAE en fonction de son propre chiffre d'affaire. La CAE lui propose un cadre juridique, un accompagnement au développement de l'activité, des formations et une gestion administrative, fiscale et comptable de l'activité. Il bénéficie également d'une protection sociale et a vocation, à terme, à devenir associé de la coopérative. D'après Bernard LATARGET<sup>35</sup>, il existerait aujourd'hui une centaine de CAE réparties assez également sur le territoire parmi lesquelles 9 sont spécifiquement culturelles. La plupart de ces coopératives ont connu une croissance très soutenue - de l'ordre de 30% par an- dans leurs premières années d'existence.

Enfin, une dernière forme de groupement d'acteurs est celle des Pôles territoriaux de Coopération Economique (PTCE). En France, ce sont des dispositifs à vocation coopérative qui regroupent sur un même territoire des organisations de taille variée qui peuvent être

---

<sup>34</sup> Statut créé par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

<sup>35</sup> Bernard LATARGET, rapport « Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire », 2017.

des petites et moyennes entreprises, des collectivités locales, ou encore des centres de recherche et organismes de formation. Ces organismes s'agrègent sur un territoire pour porter des projets innovants de développement local et durable. Le terme et le concept de PTCE sont apparus en avril 2009 à l'issue du travail porté par le Labo de l'ESS, think tank spécialiste de l'ESS. On peut les penser comme un contrepied social et solidaire aux pôles régionaux de compétitivité. Les PTCE culture représenteraient 30% des candidatures aux appels à projets de 2013 et de 2015. À la suite de ces appels à projets, 12 PTCE culturels ont vu le jour (3 d'entre eux ont été dissous depuis).

Ces différents organismes ont donc des statuts juridiques variés, commerciaux et non commerciaux, au sein desquels prédomine la forme associative. Ces entreprises correspondent largement à la définition des entreprises d'économie sociale et solidaire<sup>36</sup> donnée par la loi de juillet 2014, même si nombre d'entre elles ne se réfèrent pas explicitement à ce champ d'activité. Leur objectif est de mettre en œuvre un certain nombre de pratiques de mutualisation et de coopération afin de mieux faire face aux enjeux de développement ou de survie auxquels les organisations culturelles privées sont confrontés.

Enfin, il semble important d'évoquer une famille « cousine » de ces formes organisationnelles qui ne s'identifie pas nécessairement à l'ESS mais partage ses principes d'innovation, de recherche, de lien privilégié avec le territoire, de regroupement et de coopération. Les « fabriques », « friches », « pépinières », « laboratoires culturels » et autres « tiers-lieux » fleurissent depuis une vingtaine d'années, particulièrement dans le domaine de la culture.

Ces lieux intermédiaires et indépendants, décrits en 2001 par le rapport L'extrait<sup>37</sup>, sont volontiers en rupture avec les institutions culturelles labélisées. Ces interstices se caractérisent paradoxalement par leur extrême diversité puisqu'ils sont le fruit de contextes géographiques, sociaux, économiques selon le territoire où ils s'inscrivent. Ils ont cependant en commun de se tourner vers des modèles économiques qui favoriseraient le lien social.

Ces lieux de rencontre où se croisent des personnes aux parcours, aux compétences et aux histoires divers appartiennent à la grande famille des espaces de coworking, FabLabs, HackerSpace, Repair'Café, les jardins partagés et autres habitats partagés ou entreprises ouvertes. Ils ont vocation à être des espaces d'expérimentation ouverts à tous, que chacun peut investir et qui essaient souvent dans la culture au sein d'anciennes friches, de fabriques à l'abandon, de lieux requalifiés.

Ce panorama n'est pas exhaustif. Ce secteur s'est basé sur de récentes évolutions juridiques pour se structurer autour de nouveaux statuts plus adaptés mais demeure très mouvant.

---

<sup>36</sup> Voir annexes, 2.

<sup>37</sup> Afin de s'informer sur ces lieux et leurs particularités, ce rapport avait été commandé par le secrétaire d'Etat à la décentralisation culturelle et au patrimoine, Michel Duffour.

On observe une multiplicité des formes organisationnelles dont les plus récentes sont encore en phase d'appropriation et de test par les acteurs culturels et artistiques. Il est donc encore vain d'en faire une liste exhaustive. Il est important d'avoir une idée de la multiplicité de ces organisations mais la forme juridique à elle seule ne peut suffire à définir notre objet d'étude. On voit dans la multiplicité de ces formes organisationnelles un certain nombre de points communs, notamment en ce qui concerne les valeurs et pratiques qui sont des éléments définitoires de ce champ.

### b) Un ensemble de pratiques et de valeurs

L'Économie sociale et solidaire a pour caractéristique première de proposer une alternative à l'économie capitaliste classique : la recherche de profit est en effet marginale voire inexistante dans le projet d'entreprise. La finalité première d'une entreprise de l'économie sociale est sa finalité de service aux membres ou à la collectivité, l'économie étant ramenée au rang d'outil. Les éventuels excédents sont le moyen de réaliser ce service et ont vocation à être réinvestis dans l'activité, sans être le mobile de celle-ci : il y a primauté des personnes et de l'objet social sur le capital dans la répartition des excédents.

Parmi les critères définitoires de l'entreprise d'économie sociale et solidaire tels qu'énoncés par la loi du 31 Juillet 2014, on note « Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ». L'utilité sociale de l'entreprise est donc au cœur de son projet. Les entreprises sociales de la culture mettent ainsi souvent en valeur l'importance qu'a leur activité artistique en termes de promotion de la diversité culturelle, d'insertion des individus, de création de lien social ou de sentiment d'appartenance à la communauté. Un bon exemple est celui des interventions dans le domaine du cirque social, qui vise à développer par la pratique artistique chez les individus bénéficiaires l'estime de soi et la confiance en ses moyens mais aussi l'esprit de groupe, la coopération, l'esprit citoyen par le travail en groupe. Un pionnier français en ce domaine est Le Plus Petit Cirque du Monde (PPCM) à Bagnex (92) créé en 1992 dans le quartier des Blagis et devenu un Centre des arts du cirque et des cultures émergentes. En parallèle de son projet de programmation et de production, le PPCM intervient auprès de publics en difficulté tels que les personnes incarcérées, les personnes en situation de handicap (psychique ou physique) ou les jeunes en difficulté.

La finalité sociale des entreprises culturelles de l'ESS est donc un élément définitoire important, qui demande à être complété par un certain nombre de pratiques.

En terme de gestion, ces organisations obéissent à un double principe : celui de l'autonomie de gestion, qui distingue l'activité d'une production de biens et services par les pouvoirs publics, et celui d'un contrôle démocratique par les membres selon la règle déjà évoquée « une personne, une voix ». La participation aux décisions n'est pas, comme dans une entreprise classique, fonction de l'importance du capital détenu.

Enfin, un dernier élément est celui de la primauté de « l'agir ensemble » sur la compétition. Sans que cela soit un principe définitoire discriminant évoqué dans la loi, les entreprises d'ESS privilégient largement la coopération et la mutualisation à la compétition et tout se passe comme si ce principe était partie intégrante de leur identité. Cela est particulièrement notable en ce qui concerne des organisations représentatives de l'économie sociale et solidaire comme les PTCE ou les SCIC, qui ont dans leur fondement même cette dynamique coopérative. Pour être précis, on peut distinguer la coopération de la mutualisation. Selon Marie DENIAU<sup>38</sup> le terme de mutualisation fait plutôt référence à des pratiques de mise en commun d'outils et de méthodes, à une activité, un projet, un espace ou un service partagé. Sa mise en œuvre répondrait selon les cas ou bien à des enjeux de rationalisation des coûts et obéirait à une logique plutôt budgétaire ou bien à une logique d'échange et d'entraide selon une logique de solidarité. Le terme de coopération quant à lui renverrait davantage à une dimension d'action collective plus que de mise en commun. Il s'agirait de travailler entre organisations autour d'un projet commun, de manière le plus souvent délibérée et volontaire. Elle implique une certaine répartition des rôles, en préservant les intérêts des différents partenaires et en s'opposant assez généralement aux formes d'organisations hiérarchiques. Des organisations peuvent coopérer selon de multiples modalités, qu'elles soient du même secteur ou non. Ainsi, une étude menée par la FEDELIMA<sup>39</sup> (fédération des lieux de musique actuelle) distingue à partir d'expériences de terrain plusieurs niveaux de coopérations :

- La coopération limitée où l'on observe une mutualisation partielle des ressources sans qu'il y ait une forte dynamique collective ou une réelle identité intrinsèque. Il s'agit surtout de mise en commun d'information, d'espaces, d'outils.
- La coopération raisonnée qui met en place des mutualisations contractualisées, où les partenaires se réunissent sur une base régulière et se fixent des objectifs. Le collectif commence à coopérer sur des projets (comme une co-production) et à partager des risques sur des enjeux limités.
- La coopération engagée où les partenaires peuvent mettre en œuvre des actions qui dépassent les intérêts des membres. Il existe une identité intrinsèque au groupe d'acteurs coopérants, on observe des mises en partage pérennes par exemple d'emplois ou d'une structure de gouvernance.

Enfin, il faut souligner le caractère particulièrement situé des entreprises et regroupements de l'ESS. Ces initiatives sont en étroite dialogue avec les évolutions du territoire où elles sont ancrées, avec ses habitants, son espace géographique, économique et politique. Que leur secteur d'activité soit la culture, le médico-social, les services à la personne ou encore les

---

<sup>38</sup> Marie DENIAU « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération interorganisationnelles dans le secteur culturel » Ministère de la culture et de la communication (DEPS) 2014, p.38-39.

<sup>39</sup> « La coopération entre projets de musiques actuelles » FEDELIMA. Editions Seteun Juin 2016.

coopératives agricoles, il s'agit d'activité de proximité peu délocalisables. L'accompagnement technique, les dispositifs d'aide publique, la cohérence de la gouvernance territoriale sont autant de facteurs qui peuvent favoriser l'émergence d'innovations organisationnelles qui à leur tour permettent de dynamiser le tissu économique de l'espace local et son potentiel d'attractivité.

### c) Un réseau bien structuré

Le centre identifié du réseau auquel se rattachent les initiatives est certainement l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles). Créée en 1999, cette structure regroupe des fédérations et représente des structures artistiques et culturelles ayant une logique de développement autre que celle des entreprises à but lucratif ou que celle des équipements publics. Elles relèvent du spectacle vivant : du théâtre, théâtre d'objets, de la danse, des arts du cirque, des arts de la rue mais aussi pour une grande partie des musiques actuelles... En 2007, l'UFISC publie un manifeste, « pour une autre économie de l'art et de la culture ». S'identifiant à « l'économie non lucrative de marché », ces structures défendent : leur autonomie de gestion dans un esprit coopératif et associatif, l'implication de la structure sur son territoire, la diversité culturelle et leurs missions d'intérêt général. Elles mettent également en exergue la façon dont elles ont vocation à diversifier leurs ressources en associant des principes de redistribution comme la perception de financements publics au titre des missions de services public exercées, des principes de marché comme des recettes de billetterie ou de prestations diverses et de réciprocité comme des engagements bénévoles, des processus de mutualisation, la mise en partage des ressources, informations et expertise. En 2008 est publié sous la direction d'Arthur GAUTIER et Bruno COLIN un ouvrage collectif, *Pour une autre économie de l'art et de la culture* qui réunit chercheurs en sciences sociales, acteurs de terrain, professionnels pour confronter les points de vues, expériences et définitions autour du manifeste pour mieux comprendre ce que pourrait être une économie sociale de la culture.

Depuis 2007, ces idées ont essaimé dans le champ associatif de la culture et les récits d'initiatives inspiré d'autres acteurs à se regrouper localement pour réfléchir à leurs enjeux communs. D'autres acteurs publicateurs jouent un rôle de têtes de réseau et ont les ressources pour publier, réfléchir, mettre en contact, organiser un arrière-plan théorique. On peut citer le Labo de l'ESS, think tank qui a ouvert un champ de travail autour de l'ESS depuis 2015 dans la culture mais aussi l'association Opale, qui accompagne la professionnalisation et le développement des initiatives culturelles à travers des travaux d'étude et d'observation, la conception et diffusion d'outils d'appui, la valorisation d'expériences, ou encore l'organisation de formations et de rencontres et l'aide à la structuration de réseaux. Depuis 2004, Opale anime le Centre de Ressources Culture pour

les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (CRDLA), dispositif particulièrement utilisé par les acteurs de l'ESS sur lesquels nous reviendrons.

Enfin certains médias spécialisés ont consacré récemment des séries d'articles et dossiers qui ont contribué à mettre en lumière des initiatives culturelles relevant de l'ESS. Nous avons évoqué en introduction le dossier de la *Gazette des Communes* d'avril 2017 mais on peut aussi citer le travail du média en ligne *Profession Spectacle Le Mag'* qui s'est fait une spécialité de ces questions allant jusqu'à annoncer aux Biennales internationales du Spectacles (BIS) de Nantes de février 2018 la création d'un laboratoire dédié aux arts, droits culturels et à l'économie sociale et solidaire.

À partir de ces recherches et publications, des initiatives régionales se sont développées, se structurant notamment à partir d'agences culturelles régionales, à l'instar de l'A (agence culturelle nouvelle Aquitaine), de l'IDDAC (Gironde) ou de La Nacre (Agence culturelle Rhône alpes spécialisée dans le spectacle vivant). Ces agences de développement se font l'écho de l'UFISC et d'Opale, de leurs travaux et de leurs idées. Elles contribuent à diffuser les pratiques et valeurs de l'ESS parmi les acteurs culturels de leurs territoires. Au niveau régional, les acteurs peuvent être secondés par les CRESS (chambres régionales de l'économie sociale et solidaire).

En Poitou-Charentes et en Nouvelle-Aquitaine, par exemple, les CRESS sont à l'origine des ESSpressos, rencontres professionnelles et rencontres d'affaires qui visent à mettre en présence les acteurs de l'économie sociale et solidaire, et sont spécifiquement dédiées aux acteurs de la culture. Ces temps de rencontre professionnels semblent se multiplier et jouer un rôle de catalyseur dans la structuration du champ « culture et ESS ». Il semblerait que ces groupes d'intérêt soient de plus en plus visibles lors de rencontres et événements professionnels depuis 2015. On peut également évoquer le rôle des rencontres perspectivESS organisées par le Labo de l'ESS depuis 2016 et qui ont pour objectif de « dégager des pistes de réflexions et de propositions sur les sujets portés par de nouvelles formes d'économies »<sup>40</sup>, mais aussi celui de rencontres régionales comme le cycle « Culture et ESS, les enjeux de la coopération » tenu en Normandie en 2013-2014 ou encore les rencontres nationales des groupements d'employeurs (GE) culture.

L'enjeu de la valorisation d'une économie solidaire de la culture est ancien, comme en atteste le document « Culture et économie solidaire » de Bruno Colin publié en 2000<sup>41</sup>. Cependant, les acteurs ne semblent n'avoir réellement entamé une mise en réseau et un développement de la promotion de ses enjeux spécifiques que depuis quelques années, en 2014-2015. Même si ces initiatives semblent demeurer marginales en comparaison du

---

<sup>40</sup> Extrait du site web du Labo de l'ESS

<sup>41</sup> Bruno COLIN pour Opale, « Culture et économie solidaire », *Cultures en mouvement*, n°31, octobre 2000.

public et du budget brassé par le secteur lucratif de marché ou par des établissements publics administrés, et même si l'on peut observer –selon Bernard LATARGET<sup>42</sup>– une stabilité globale du secteur en termes quantitatifs, il semble pourtant qu'une rupture se soit opérée et qu'une popularisation de ces enjeux soit en marche au sein du champ professionnel de la culture. On peut alors légitimement se demander quels sont les facteurs qui ont favorisé ce développement récent et si ces valeurs, pratiques et formes organisationnelles n'ont pas des racines plus anciennes.

## 2. Les racines historiques de l'ESS

### a) À la croisée des grandes idéologies du XIXème siècle

L'économie sociale et solidaire trouve ses racines à plusieurs sources et courants de pensées. Son histoire est intimement liée à l'histoire sociale et à celle de la liberté d'association.

Le plus ancien courant idéologique est certainement celui du socialisme associationniste, nourrit des travaux d'OWEN et des coopérateurs (principe de répartition « à chacun selon ses besoins, de chacun selon ses capacités, idée de rémunération proportionnelle au temps de travail), de Saint-Simon, de Fourier (idée de phalanstères, communauté de travailleurs autonomes) ou encore de Proudhon. L'ESS a aussi pu se nourrir des théories du christianisme social qui, émanant du bas clergé, défendait des « corps intermédiaires » basés sur la solidarité afin de lutter contre l'isolement individuel propre au libéralisme et contre l'ingestion de l'individu dans l'État, qui serait une conséquence du jacobinisme.

Plus surprenant, on peut évoquer l'influence du libéralisme sur l'économie sociale. MILL et WALRAS, par exemple, promouvaient le « self-help » des associations populaires comme alternative à l'ingérence de l'État dans la vie économique.

L'utopie d'une économie sociale, basée sur un idéal de solidarité entre membres de la classe ouvrière et de coopération s'est donc façonnée sous l'influence conjointe des grandes idéologies du XIXème siècle.

### b) Une réponse pragmatique aux besoins sociaux

Les mouvements associatifs et coopératifs partent d'un constat originel qui est celui de l'échec de l'économie marchande à réaliser la promesse de bien-être social dont elle était porteuse. L'accumulation de richesses par la poursuite d'activités lucratives, supposée fournir une base réaliste à un ordre social apaisé et viable s'est heurtée à une réalité faite d'inégalités sociales et de misère intrinsèques au développement de la société industrielle. Les mouvements mutualistes et coopératifs du XIXème siècle sont donc apparus dans un

---

<sup>42</sup> Bernard LATARGET, *Op. cit.*

contexte de bouleversements sociaux et économiques résultant de l'essor rapide du mode nouveau de production de la grande industrie. Ces formes alternatives de productions sont cousines des mouvements associationnistes et d'éducation populaire de la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle en ce qu'ils recherchent des façons alternatives de concevoir le bien-être social. Elles visent alors à apporter une réponse fonctionnelle aux besoins sociaux en proposant une manière de produire qui fait primer le salarié sur la recherche de profit et met en avant l'idéal démocratique. Alors qu'émergent des formes de protestation révolutionnaires comme le syndicalisme et le communisme, la coopération et la mutualité proposent une résistance par contournement de la logique de profit.

### c) L'ESS, un discours passéiste ?

Dans les années 1940-1950, le plein emploi semble consacrer la réconciliation de la classe ouvrière avec le salariat. Cela dure jusqu'aux années 1980, où l'ultralibéralisme d'un Reagan ou d'une Thatcher remet en cause les concessions faites au prolétariat dans les décennies précédentes et encourage le développement de mouvements altermondialistes. La fin du XX<sup>ème</sup> siècle se caractérise par un accroissement des inégalités, de la précarité, du chômage de masse et de la mise en concurrence entre les individus qui doivent faire face à des crises systémiques successives : dérèglements financiers, crise économique, crise sociale, et écologique.

Aujourd'hui, les critiques anticapitalistes apparaissent plus véhémentes, fustigeant à nouveau l'inefficience du système à répondre à un certain nombre de besoins sociaux. Nous connaissons donc depuis deux décennies un contexte favorable à la réapparition de formes coopératives et associatives nourries des utopies du XIX<sup>ème</sup> siècle même si elles y font rarement référence explicitement.

On peut expliquer cette réticence à mobiliser cet héritage par le fait que les discours médiatiques et politiques actuels semblent véhiculer une conception de l'association et de l'éducation populaire comme des formes d'action dépassées, antiques, à l'opposé de la conception néolibérale de la modernité. Par exemple, Hugues et Bastien SIBILLE écrivaient dans les colonnes de *Socialter* le 9 avril 2018<sup>43</sup> : « *L'ESS, en plaçant le collectif avant l'individu peut conduire à une forme de négation de celui-ci. Cela se traduit alors par une moindre attention portée au potentiel humain ou au bien-être au travail : le projet social est censé combler les individus qui le servent ! De même, le fait que la gouvernance puise sa légitimité dans l'élection peut limiter la prise en compte d'autres relations de pouvoir au sein de l'entreprise : les hiérarchies y sont alors fortes et assez traditionnelles. Ces points risquent de mettre les entreprises ESS en décalage avec l'ère du temps.* ». Dans leur développement,

---

<sup>43</sup> « Vive l'entreprise ESS libérée », Bastien et Hughes SIBILLE, *Socialter*, le 09/04/18.

les deux auteurs semblent tout d'abord omettre la place centrale qu'occupe le souci de la qualité de vie et le bien-être du salarié au travail ainsi que la multiplicité des modalités de gouvernance dans les organisations ESS qui ne se limitent pas à l'élection. Mais au-delà de ces inexactitudes, on remarquera qu'ils ne placent non pas la critique sur le plan du risque d'un management défaillant mais sur celui d'une obsolescence supposée.

Une stratégie de communication pour certaines structures associatives ou coopératives serait alors de déplacer ce discours de modernité pour valoriser leur propre forme juridique, sans nécessairement y faire explicitement référence en tant que forme héritée.

Ainsi, le contexte social et économique de ce début de XXIème siècle serait favorable au redéploiement des formes d'économie sociale mutualistes, coopératives et associationnistes héritées du XIXème siècle. Dans un autre contexte que par le passé, il semble que de nouveaux bouleversements culturels, sociaux et économiques remotivent depuis les années 1980 selon de nouvelles modalités le thème de l'émancipation individuelle par une organisation volontaire et collective. En parlant de renouvellement des pratiques professionnelles, il faut garder à l'esprit qu'elles sont aussi le fruit d'un héritage social plus ancien.

### 3. Le renouveau de l'ESS depuis les années 1980 et les outils juridiques récents en sa faveur

Depuis les années 1980, la société civile semble trouver un regain d'intérêt pour une économie alternative, en rupture avec l'entreprise capitaliste et au service de l'intérêt général.

#### a) Un tropisme vers les formes de gouvernance démocratiques au sein de l'entreprise

Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO<sup>44</sup> distinguent de la critique sociale du capitalisme portée par les tenants de l'économie sociale mais aussi du communisme ou du syndicalisme ouvrier une « critique artiste » qui dénoncerait un système oppressant et destructeur de la créativité des individus et de leur autonomie.

Cette critique aurait été intégrée par le management moderne qui se traduit par de nouveaux dispositifs déployés tant dans l'organisation du travail que sur un plan subjectif de construction de nouvelles identités collectives. On constate ainsi dans les années 1980 un enrichissement des contenus et des tâches au travail, notamment en ce qui concerne les

---

<sup>44</sup> Luc BOLTANSKI, Ève CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard (NRF essais), Paris, 1999.

travaux d'exécution auxquels s'ajoutent des tâches de gestion de production ou de contrôle qualité. On accorde au salarié plus de liberté dans l'exécution et moins de contrôle direct. Il est incité à acquérir une vue d'ensemble sur l'activité et à diversifier ses compétences. Il y a dans cette conception toyotiste de l'entreprise plus de participation apparente de la base de l'entreprise aux décisions mais aussi une forte individualisation. Cela se ressent au niveau de la rémunération, des objectifs fixés individuellement, d'un court-circuitage des réseaux syndicaux traditionnels. Ce nouvel idéal managérial identifié par Danièle LINHART<sup>45</sup> qui repose sur l'idée de persuader l'individu que celui-ci doit se dépenser, se mobiliser, pour l'organisation crée de nouvelles formes de souffrance au travail.

On pourrait donc supposer que le regain d'intérêt pour les formes d'organisation à la gouvernance partagée et démocratique est une façon de répondre à la double crise de légitimité de l'entreprise capitaliste et du néo-management tout en offrant des modalités de travail réellement impliquantes pour le salarié.

En parallèle, dans un contexte de crise de la démocratie représentative (environ 8% des citoyens français ne sont pas inscrits sur les listes électorales en 2017, un taux de participation de 48,7% au premier tour des dernières élections législatives) le regain d'intérêt pour la gouvernance des structures associatives et coopératives peut laisser penser que le lieu de travail pourrait être considéré comme le creuset d'une réinvention démocratique par l'incarnation d'un rôle citoyen responsabilisant dans l'entreprise.

On voit donc apparaître de nouvelles attentes sociologiques vis-à-vis de formes organisationnelles proposant des principes de participation active et de partage des idées, des savoirs et des compétences ou de renouvellement des modes d'organisation du travail vers plus de coopération.

## b) Des évolutions juridiques à la faveur du rapprochement culture et ESS

À ces évolutions sociales viennent s'ajouter les évolutions des cadres juridiques qui accompagnent voire facilitent le développement de formes coopératives à l'instar de la loi de 2001 sur les SCIC ou de celles sur les GE institués en 1985 et dont la réglementation a évolué à de multiples reprises depuis. Un autre pas important, qui est peut-être même une date rupture dans l'évolution des organisations culturelles vers l'ESS au vu du développement important des articles, rencontres et rapports les concernant suite à son adoption par l'Assemblée nationale, est la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS. Celle-ci a vocation à poser un cadre définitoire aux activités relevant de l'ESS, à les promouvoir et les

---

<sup>45</sup> Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, éditions Erès, Toulouse, 2015.

organiser. Elle prévoit notamment de développer le modèle des SCOP, d'augmenter le nombre de CAE de 30% par an et de multiplier les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

On évoquera aussi la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (Loi NOTRe) de 2015 qui annonce à l'article 3 l'objectif pour les politiques publiques de « contribuer au développement et au soutien des initiatives portées par le secteur associatif, les lieux intermédiaires et indépendants », ce qui concerne pour bonne partie les organisations qui font l'objet de cette étude ».

Enfin, la loi liberté de création, architecture et patrimoine (LCAP) de 2016 prend des dispositions quant au statut des artistes amateurs et mentionne à l'article 3 avoir pour objectif de « *Contribuer au développement et au soutien des initiatives portées par le secteur associatif, les lieux intermédiaires et indépendants, les acteurs de la diversité culturelle et de l'égalité des territoires* ».

Ce double contexte sociologique et juridique semble donc prédisposer le secteur culturel au développement de l'ESS et des pratiques de coopération, d'autant que son fonctionnement actuel, basé sur un modèle de subventionnement, semble présenter des signes d'obsolescence.

### c) Le tournant des années 2000

Pour Sandrine EMIN et Gêrôme GUIBERT<sup>46</sup>, les années 2000 sont un moment-clé où une partie des acteurs culturels a commencé à s'intéresser et à s'investir dans le champ de l'ESS. La problématique d'une « troisième voie », entre secteur public subventionné emblématique de la politique culturelle d'André MALRAUX et industries culturelles aurait émergé au cours des années 1990. En effet, c'est à cette époque que les aides publiques de l'État et des collectivités se seraient engagées en faveur d'une culture entendue dans un sens plus large, anthropologique, hérité de Lang. Vincent DUBOIS souligne qu'un des nouveaux paramètres de la politique culturelle du ministère Lang est l'élargissement des activités qui relèvent de la culture. Ce passage d'une acception esthétique à une conception anthropologique de la culture est contemporain d'une intensification de la professionnalisation du champ culturel. Cette acception plus englobante des prérogatives des aides publiques à la culture est donc également un moment de légitimation pour des pratiques artistiques qui entrent dans le domaine de compétence des aides à la culture.

---

<sup>46</sup> Sandrine EMIN, Gêrôme GUIBERT « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations* 2009/2 (n° 30), p. 71-97.

Apparaissent donc à la fin des années 1980 une myriade de structures professionnelles des milieux alors « émergents » que sont les musiques amplifiées, les arts du cirque et de la rue, le multimédia... Etant généralement assez précaires, elles dépendent de subventions accordées ponctuellement et auraient adopté une posture « d'intérêt général » pour les justifier. En se faisant professionnelles de l'accompagnement de projet, d'artistes ou en œuvrant en milieu scolaire elles équilibrent leur budget en diversifiant leurs sources de revenus. Elles associent donc ces recettes issues d'une activité commerciale relevant d'une logique de marché (prestations diverses, billetterie) à des principes de redistribution (la perception de financements publics), et de réciprocité (engagements bénévoles, mutualisation). Cette hybridation de ressources caractéristique du tiers secteur et de l'ESS se couple à l'adoption d'une posture éthique, non-lucrative et à la revendication de leur utilité sociale.

Les réseaux évoqués en I.B.1.C ont commencé à se structurer à la toute fin des années 1990, à travers l'apparition d'un certain nombre de fédérations, dont celle de l'UFISC en 1998. Cette maturité organisationnelle et la mise en mouvement de dynamiques réticulaires entre structures culturelles se reconnaissant dans les pratiques et valeurs ESS a coïncidé avec un moment de regain d'intérêt pour les entreprises sociales au niveau européen<sup>47</sup> comme au niveau national : en 2000, un secrétariat d'État à l'économie solidaire est créé à la tête duquel est nommé Guy HASCOËT et le rapport LIPIETZ<sup>48</sup> est publié.

Cet élan fondateur du début des années 2000 semble avoir infusé dans certains secteurs<sup>49</sup> sans avoir réellement enclenché de vague d'identification à l'économie sociale et solidaire. De nouveaux facteurs et un contexte de « transition culturelle » paraissent cependant avoir relancé une dynamique d'identification des organisations artistiques et culturelles à l'ESS à l'aube des années 2010, symbolisée et accélérée par la loi du 31 juillet 2014.

### C. Un contexte de « transition culturelle » ?

---

<sup>47</sup> Sur le modèle de la « coopérative sociale » italienne de 1991 sont créées la « société à finalité sociale » belge en 1995, la « coopérative de solidarité sociale » et la « coopérative sociale d'intérêt limité » au Portugal respectivement créées en 1997 et 1999 ainsi que la « coopérative d'initiative sociale » en Espagne en 1999.

<sup>48</sup> *Sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, Rapport final relatif à la lettre de mission de Madame la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000.

<sup>49</sup> Voir le travail de Gérôme GUIBERT sur les « scènes intermédiaires » de musiques actuelles, qui ne relèvent ni tout à fait du domaine amateur ni entièrement d'un secteur professionnel, qui sont éloignées du secteur public subventionné comme des puissantes industries lucratives et ont développé dans les années 2000 à 2010 des stratégies alternatives. Gérôme GUIBERT, « Les musiques amplifiées en France, phénomènes de surfaces et dynamiques invisibles », revue *Réseaux* n°141-142, 2007.

Le terme de « transition culturelle » est employé par Bernard LATARGET<sup>50</sup> pour désigner ce qui serait un questionnement nécessaire des objets, pratiques et dispositifs de gestion (modèles d'activité, modes de financement, méthodes de management de projet...) et de façon plus globale des façons de fabriquer et de diffuser l'art et la culture dans un contexte de réduction des subventions, de dégradation des modèles économiques, de crise de la diffusion et de généralisation des produits culturels industriels rendus particulièrement accessibles avec le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

On peut ainsi identifier un moment de crise du modèle actuel où le développement massif des industries culturelles semble inopérant à garantir la diversité culturelle et où le secteur public de la culture issu des années 1980 n'a pas su s'adapter aux changements de la société dans laquelle il s'inscrit.

## 1. Un secteur qui poursuit son développement...

### a) Une complexification du champ professionnel qui favorise la coopération

En 1984, le gouvernement DELORS prend le tournant de la rigueur qui succède à l'euphorie des premières années du mandat présidentiel de MITTERRAND. Aux discours vantant les mérites économiques de la création, pourvoyeuse de croissance et d'innovation (« Economie et culture même combat ! » prononçait LANG à la conférence mondiale de l'UNESCO à Mexico en 1982) succède alors dans le monde culturel un discours administratif et gestionnaire. Les établissements publics doivent faire face à de nouvelles exigences de la part de leurs tutelles avec l'apparition de normes sous forme de ratios qui sont alors considérés comme la garantie d'une bonne gestion. Le monde culturel intègre d'autant plus rapidement ces besoins en termes de gestion et d'administration que le rôle croissant des collectivités territoriales réduit l'influence du ministère et que ces dernières deviennent incontournables dans la recherche de financement. Les structures sont alors confrontées à une multiplication des démarches, des dossiers et des interlocuteurs dont les objectifs, les intérêts et par conséquent les critères d'appréciation sont variés. Ce besoin de professionnels spécialistes de la gestion et de l'administration ayant la maîtrise des spécificités du secteur a pour conséquence l'apparition de formations spécifiques comme les DESS de l'Institut d'études politiques de Grenoble en 1984 ou de l'université Paris dauphine en 1985. Aujourd'hui, ces diplômés, plus à même de répondre à ces besoins renforcés, ont donc peu à peu remplacé les professionnels formés sur le terrain.

---

<sup>50</sup> Bernard LATARGET, *Op. cit.*

Cette professionnalisation du champ culturel, corrélé aux besoins nouveaux en termes de production, d'administration, de diffusion, de communication, a entraîné une hausse assez généralisée des coûts de fonctionnement.

Emmanuel NEGRIER, Lluís BONET et Michel GUERIN, dans l'étude de 2013<sup>51</sup> sur les festivals de musique en Europe, ont pu établir une corrélation entre la progressive structuration du secteur festivalier et le développement des logiques de coopération entre festivals. En effet, le besoin en compétences nouvelles et en personnel qualifié des organisations de petite taille ne correspondent pas nécessairement à un potentiel de création de postes salariés permanents à temps plein et cela les encourage à s'impliquer dans des dynamiques réticulaires et coopératives. La mise en réseau renforcée entre acteurs du même secteur encourage en effet la circulation de l'information, la production conjointe de connaissance et de savoir-faire par l'expérimentation. Par ailleurs, tout se passe comme si la spécialisation importante des professionnels renforçait leur désir de partager et d'échanger les approches, connaissances et savoir-faire et de coopérer avec d'autres professionnels.

### b) Un secteur dynamique et adaptable

Les conclusions du département des études statistiques du ministère de la culture<sup>52</sup> ne laissent pas de place aux discours déclinistes : le secteur culturel français est particulièrement dynamique. En effet, la France est le pays d'Europe qui crée le plus d'œuvres par an dans toutes les disciplines et propose au public le plus grand nombre de représentations : expositions, concerts (58 200 représentations payantes de spectacles de variétés en 2016), spectacles (5000 représentations en 2014-2015 pour les centres dramatiques nationaux et régionaux, 42000 dans les théâtres privés), livres (77.986 titres parus en 2016), projections (plus de 3000 de long métrage sortis en France en 2015) , festivals (Plus de 350 festivals de cirque et d'arts de la rue en 2016)<sup>53</sup>.

Il existe en France une nébuleuse importante de lieux et d'acteurs au sein de laquelle des initiatives nouvelles ne cessent d'apparaître, ouvertes aux formes hybrides, innovantes et transdisciplinaires. L'augmentation du nombre de propositions artistiques se double d'une augmentation permanente du nombre d'organisations à vocation culturelle. Dans le spectacle vivant, par exemple, le nombre d'entreprises est passé de 5500 en 1996 à 18500<sup>54</sup>. La majorité d'entre elles sont des entreprises individuelles et on observe une tendance à la

---

<sup>51</sup> Emmanuel NEGRIER, Lluís BONET, Michel GUERIN, (dir.), *Festivals de musiques, un monde en mutation*, coédition France Festivals et les Editions Michel de Maule, l'Observatoire des politiques culturelles Fédération Wallonie-Bruxelles, 2013.

<sup>52</sup> *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2017*, Ministère de la Culture DEPS « Chiffres clés statistiques de la culture », 2017.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Marie GOUYON, Frédérique PATUREAU, *Tendances de l'emploi dans le spectacle*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2010.

création d'une structure spécifique à chaque nouvelle initiative et à chaque porteur de projet, avec son économie propre.

Ces petites structures ont l'avantage de la souplesse, de la rapidité de la prise de décisions et de leur exécution dans un environnement économique où la compétitivité repose sur la flexibilité. Cependant leur modèle économique est rarement équilibré faute de compétences gestionnaires suffisantes. Elles manquent de résilience aux chocs et sont les premières à disparaître dans un contexte de baisse de subventions. L'enjeu pour cette myriade de très petites organisations (TPO) est leur capacité à se renforcer, à augmenter leur résilience et à assainir leur modèle économique tout en préservant la souplesse qui les caractérise et garantit leur créativité.

## 2. ... et demeure cependant dans une certaine précarité.

### a) La précarité des emplois dans la culture, exemple du spectacle vivant

La précarité du champ culturel en France est manifeste d'abord en ce qui concerne l'emploi dans certains secteurs particulièrement représentés au sein des structures coopératives de l'ESS. Cela concerne bien évidemment les personnes travaillant sous le régime d'intermittent du spectacle mais aussi les professionnels chargés de la production, de la diffusion ou de la gestion des labels indépendants des musiques actuelles, des spectacles de marionnette, d'art de la rue et de cirque, de danse ou des productions des maisons d'éditions indépendantes. L'étude du spectacle vivant, dont les professionnels représentaient près d'un tiers des professionnels de la culture en 2014, révèle de façon pertinente les enjeux et défis multiples auxquels sont confrontées les petites entreprises culturelles et artistiques des divers secteurs à différents degrés.

Si la précarité des intermittents du spectacle, aiguisée par la modification du régime, est mieux connue, ces dernières années ont également vu se généraliser l'emploi non salarié ou très peu rémunéré (micro entrepreneuriat, travail indépendant...). En ce sens, Éric CLERON et Frédérique PATUREAU montraient en 2005<sup>55</sup> que bien qu'ayant un niveau d'étude plus élevé que la moyenne de la population active les individus exerçant une activité professionnelle culturelle avaient des conditions d'emploi plus précaires : on constate davantage de contrats à durée déterminée (en 2005 plus d'un salarié sur trois du secteur exerçait sa profession dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, contre 13 %

---

<sup>55</sup> Éric CLERON, Frédérique PATUREAU. « L'emploi dans les professions culturelles en 2005 », *Culture chiffres*, vol. 8, no. 8, 2007, pp. 1-7.

seulement dans l'ensemble des professions), d'emplois à temps partiel (23 % contre 16 % de l'ensemble des actifs en 2005), de situation de sous-emploi, ou de professionnels exerçant au moins une activité professionnelle secondaire à côté de l'activité déclarée comme principale.

Le secteur connaît donc nombre de travailleurs ayant plusieurs employeurs, une pluri-activité élevée, une atomisation et une montée des contrats atypiques (à l'instar des Contrats à Durée Indéterminée Intermittents, CDII, prévus par la Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles qui permet de convoquer un salarié au besoin et de rémunérer ses heures complémentaires à la fin de la période annuelle de référence).

Les femmes sont particulièrement touchées par la précarité, davantage que la moyenne de la population active : elles sont deux fois plus nombreuses que les actives salariées à travailler dans le cadre de contrats courts, sont plus touchées par l'emploi salarié à temps partiel majoritairement subi, et sont largement sous-représentées parmi les cadres de la profession bien qu'elles représentent la majorité des diplômés.

Enfin, la récente suppression des contrats aidés et particulièrement des Emplois d'avenir et contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) fragilise davantage de petites structures en cours de développement, notamment les toutes petites entreprises et associations culturelles qui utilisent beaucoup ces aides à l'emploi pour stabiliser et accroître leur activité : 67% des associations culturelles employeuses relevant de l'ESS auraient eu recours à ces dispositifs de « contrats aidés » d'après Bernard LATARGET<sup>56</sup>. Pour Guillaume LECHEVIN<sup>57</sup>, ces mesures ont des conséquences dramatiques sur l'emploi et l'activité de tout le secteur associatif : « [On parlait d'emploi tout à l'heure... Je me demandais si vous aviez été affectés par la fin des contrats aidés ?] *Oui bien sûr, oui. Comme toutes les associations quasiment. On n'a pas été heureusement, nous, affectés directement mais par contre on participe en coopération à beaucoup de projets où soit il y avait des contrats aidés qui ne seront pas renouvelés ou soit il y avait des projets de création d'emplois avec une création d'emploi qui ont été avortés donc les projets ne se font pas. De toute façon c'est une mesure catastrophique pour l'emploi et qui n'a pas de sens. C'est un effet d'annonce.* »

Tous ces facteurs ont aiguisé le besoin d'interroger les modes d'organisation, l'enjeu de pérennisation des emplois représentant dans le spectacle et plusieurs autres domaines culturels un des premiers motifs de mutualisation.

---

<sup>56</sup> Bernard LATARGET. *Op. cit.*

<sup>57</sup> Entretien du 10/04/18.

## b) L'émiettement des structures culturelles

L'éclatement de l'emploi est aussi lié à la fragmentation des unités entrepreneuriales. D'après Marie DENIAU<sup>58</sup>, deux établissements culturels sur trois emploieraient moins de deux salariés dans l'année. Il découle de ce paysage entrepreneurial composé de nombreuses structures de petites tailles une fragilité systémique.

Étant isolées, elles sont non seulement difficilement identifiables auprès d'éventuels financeurs et leur éclatement accélère le phénomène de course aux financements mais elles peinent aussi à réunir les ressources en termes d'argent, de temps et de compétences pour mettre en œuvre la collecte d'information, les investissements et les démarches prospectives nécessaires à la pérennisation de leur activité, l'adaptation à leur environnement et au développement de leur activité.

Un tel émiettement encourage à réfléchir à la mise en œuvre des pratiques de partage et de coopération, car elles semblent pouvoir compenser les désavantages liés à la fragmentation en permettant de concentrer les moyens et d'atteindre à plusieurs une taille critique, même limitée.

Le paysage culturel, hors établissements publics administrés et industries culturelles à but lucratif, est donc structuré selon un empilement de très petites organisations. Une des conséquences de cette situation est que ces organisations très nombreuses créent de très nombreux produits artistiques qui vont au-delà de la demande.

## c) La France crée-t-elle trop ?

Si la France a un secteur culturel et artistique particulièrement dynamique, avec un nombre croissant de structures et de créations, l'offre de produits artistiques nouveaux mis sur le marché chaque année est supérieure à la demande et aux capacités de présentation au public. C'est le pays d'Europe où le nombre de représentations par œuvre de ces propositions nouvelles est le plus faible.

La multiplication de l'offre artistique se combine donc à une crise de la diffusion. Pour Fabien JANELLE<sup>59</sup>, les propositions artistiques et les compagnies se seraient multipliées sans que l'élargissement du public et de la capacité de diffusion suive. Cela a pour conséquence la baisse du nombre de représentations par tournée et des temps de programmations trop courts pour que l'œuvre ait le temps de s'installer et d'aller à la rencontre d'un public moins habitué.

---

<sup>58</sup> Marie DENIAU, *Op. cit.*

<sup>59</sup> Fabien JANELLE, *Pour une politique du spectacle vivant*, Les solitaires intempestifs, 2016.

Ainsi, le nombre de représentations par œuvre est insuffisant parce qu'elles ne trouvent pas assez de public, au contraire des productions massivement reproductibles d'industries culturelles florissantes mais dont l'approche purement libérale et marchande constitue une menace pour la diversité culturelle. Si la France reste fidèle à son engagement en faveur de la diversité culturelle pris dans les années 1990, on ne peut considérer qu'elle « crée trop ». On peut envisager deux solutions à cette situation où l'offre est supérieure à la demande. La première serait d'augmenter le public, en mettant en place une politique réellement ambitieuse et prioritaire d'éducation artistique et culturelle. La seconde est de repenser un modèle socio-économique de la culture qui réponde à l'impératif de diversité culturelle. La question pour les petites organisations culturelles est alors la suivante : comment diversifier nos modèles économiques sans remettre en cause nos ambitions fondamentales ?

### 3. La construction d'un nouveau paradigme d'action publique culturelle

#### a) Un modèle de subventions en crise

Le modèle français du service public de la culture s'est construit au long du 20ème siècle en passant par une succession d'étapes : la décentralisation théâtrale (Copeau, Vilar, Jeanne Laurent...), le ministère des affaires culturelles de Malraux, les changements radicaux dans l'euphorie des premières années Mitterrand sous le ministère de Lang et la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant de Catherine Trautmann. Il repose sur le double impératif de la création d'œuvres nouvelles et de leur accès au plus grand nombre. Seulement, depuis les années 1980, le modèle d'action culturelle et ses modalités de mise en œuvre n'ont évolué qu'à la marge sans s'adapter aux changements d'une société qui a connu la globalisation et le développement du multiculturalisme mais aussi une crispation individualiste, l'essor des nouvelles technologies, la croissance des inégalités, du communautarisme, du populisme et de la stigmatisation. Certes, l'aménagement culturel du territoire a été un succès mais l'entretien et l'aménagement de ces équipements, combiné à un impératif de préservation du patrimoine a entraîné des dépenses de fonctionnement incompressibles dont la croissance est plus rapide que celle des budgets publics.

En résulte une situation où les budgets publics sont mécaniquement renouvelés au bénéfice très majoritaire de grandes institutions, qui malgré leurs efforts en termes de médiation, demeurent fréquentées par une minorité au capital culturel et social élevé. La *Gazette des Communes*<sup>60</sup> partage ce constat : « À ce contexte budgétaire difficile s'ajoute un certain

---

<sup>60</sup> Hélène GIRARD, « Le soutien à l'entrepreneuriat culturel, évolution inéluctable ? », *La Gazette des Communes*, 02/05/2017

*agacement de la part des élus face aux subventions versées par habitude à telle compagnie ou tel lieu de diffusion, sans véritable visibilité sur leur efficacité, voire leur "efficience".* ». En parallèle, il est particulièrement difficile pour les nouveaux entrants de s'insérer dans ce contexte, à la fois parce que l'Etat et les collectivités les repèrent peu et parce qu'ils manquent de savoir-faire pour promouvoir leur travail. Ainsi peut-on constater une concentration de la valeur symbolique et économique sur un petit nombre de propositions. Cette « reproduction par mimétisme<sup>61</sup> » pose la question du renouvellement de la création et de la remise en question du critère largement subjectif d' « exigence artistique » qui conditionne l'accès à la majorité des subventions.

Ce modèle de service public de la culture par subventions est d'autant plus critiqué que celles-ci se raréfient. En effet, si le budget alloué à la clôture est conforté en 2018 avec un total de 10 milliards d'euros<sup>62</sup>, il est principalement réparti entre l'audiovisuel public, le patrimoine, la presse et le soutien à l'éducation artistique et culturelle à l'école. Seulement une infime partie du budget du ministère pourrait intéresser les associations et petites entreprises culturelles et les aides à la création susceptibles de les concerner ne représentent que 779 millions d'euros soit environ 0.8% du budget total. À défaut, les collectivités territoriales seraient *a-priori* plus à même de fournir un soutien potentiel aux associations, coopératives et autres entreprises d'ESS qui nous intéressent. Or, on constate depuis 2013 un affaiblissement des aides directes des collectivités en faveur de la culture qui semble corrélé aux baisses successives de dotations de l'Etat. D'après les notes de conjoncture de *L'Observatoire des Politiques Culturelles*<sup>63</sup>, 59% des collectivités sont concernées par une baisse des budgets en matière culturelle en 2015-2016 bien que ce désengagement semble se stabiliser en 2017 et que le projet de loi de finances 2018 du ministère de la Culture laisse présager une embellie pour ces dotations : « En 2018, le ministère de la Culture augmentera la part de ses crédits déconcentrés, pour que son action se déploie au plus près des acteurs de terrain – collectivités locales, associations, et citoyens : avec un montant de 860 M€, ils sont en hausse de 6 %. Il s'agit de renforcer, sur tout le territoire, l'action publique en faveur de la culture et de lutter contre le sentiment d'abandon qu'exprime une partie des Français. ».

Le contexte global demeure cependant celui d'un désengagement local doublé de politiques culturelles étatiques qui se renouvellent peu et sont largement critiquées par les acteurs professionnels et politiques locaux que nous avons pu rencontrer. Ceux-ci plaident pour une réinvention du soutien aux artistes et à leurs créations, par une politique culturelle plus osée qui tiendrait moins d'un ministère-guichet favorisant les créateurs les plus mieux

---

<sup>61</sup> Marc MARTINEZ, gérant et cofondateur de la coopérative d'activités et d'emploi OZ, cité par *La Gazette des Communes* dans ce même article.

<sup>62</sup> Selon le projet de loi de finances 2018 du ministère de la Culture.

<sup>63</sup> *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales (2016-2018)*, Observatoire des politiques culturelles, février 2018.

introduits. Un temps le mécénat a pu être envisagé comme une alternative au modèle de subventions mais il semble que les entreprises mécènes – notamment les PME- se désintéressent de la culture pour se tourner vers le soutien aux activités sportives ou humanitaires. Le mécénat culturel, qui pesait 975 millions d’euros en 2007, ne représentait plus que 500 millions en 2016.

## b) La place croissante du local dans la culture

Un autre aspect des mutations de l’action publique en matière de culture est son approche croissante par le local. Le 7 août 2015 était publiée la loi NOTRe qui fait partie de l’acte III de la décentralisation mis en œuvre sous la présidence Hollande et qui renforce notamment les compétences des régions et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Elle précise que la culture fait l’objet d’une compétence partagée entre les collectivités et l’État mais aussi d’une « *responsabilité exercée conjointement par les collectivités territoriales et l’État* » qui encourage une cohésion accrue des politiques culturelles territoriales et la recherche de leurs convergences. Cela implique aussi leur possible coopération avec l’État sur un même projet. Par ailleurs l’article 2 de la LCAP de 2016 mentionne également : « *la politique en faveur de la création artistique est conduite par l’État, les collectivités territoriales, leurs établissements publics et leurs groupements.* ». Elle décrit les objectifs communs aux partenaires publics dont le soutien à la création, aux artistes, aux professionnels de la culture, et aux structures publiques et privées labellisées, l’égal accès de tous à la création, la circulation des œuvres et des artistes, la formation des professionnels, la transmission des savoirs et des savoir-faire, ou encore la pérennisation des entreprises et de l’emploi artistiques. Par ce partage de la compétence culturelle de l’État avec les collectivités, on peut constater un mouvement visant à encourager le développement de l’action culturelle locale.

Enfin, il semblerait que l’action publique locale soit en train de repenser ses modes d’action. Les départements et EPCI -qui pèsent lourd dans l’effort territorial en matière culturelle- ont une histoire d’action culturelle très marquée en termes d’équipements, désormais nombreux et qui composent un maillage territorial cohérent. Cette logique d’équipement semble muter pour céder à un modèle d’action publique culturelle qui répondrait davantage à une logique de projet. Du fait des baisses des dotations et de la réduction de l’argent public disponible pour la culture, les collectivités pourraient avoir tendance à basculer d’une logique de « guichet » qui fournit des aides au fonctionnement sur le long terme à certaines structures à une logique de projet. Cette logique de projet est issue à l’origine des milieux managériaux : le *project based view* (PVB) permettrait d’accroître la réactivité et l’innovation au sein de l’entreprise et de dégager plus d’avantages

concurrentiels provisoires dans un environnement vélocé<sup>64</sup>. Pour BOLTANSKI et CHIAPELLO<sup>65</sup>, cette «grammaire» du projet ce serait généralisée en occident à la toute fin du XXème siècle, alors que le modèle de l'entreprise fortement hiérarchisée et planifiée des années 1960 trouvait ses limites dans un monde économique plus mouvant et concurrentiel. Selon Marie-Christine JAILLET-ROMAN<sup>66</sup>, ce paradigme de la gestion par projet se serait généralisé, allant jusque redéfinir la conception des politiques publiques. Ainsi, dans un double contexte d'évolution des pratiques de gestion et de plafonnement des fonds disponibles, favoriser les aides au projet permettrait d'avoir un contrôle accru sur l'utilisation de l'argent public. Ce changement dans l'action publique culturelle des collectivités oblige aussi les organisations à s'adapter, à ce qui tend à pénaliser les toutes petites structures basées sur un engagement bénévole et moins résilientes aux changements institutionnels puisque le coût d'entrée dans cette nouvelle logique a plus de conséquences sur elles.

Un deuxième trait de l'évolution de l'action publique culturelle des collectivités serait un engagement nouveau en faveur d'une logique de partage. On peut évoquer en ce sens le Document d'orientation de la Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture (FNCC) « Des politiques culturelles pour les personnes par les territoires » publié en 2013. Créée en 1960, l'ex Fédération nationale des centres culturels communaux (FNCCC) est une association d'élus chargés de la culture dans leur commune. Elle prend son nom actuel suite à la dynamique de décentralisation des années 1980 en s'ouvrant aux collectivités territoriales. Elle défend la spécificité de l'engagement des collectivités en faveur de la culture, complémentaire de l'action de l'État. Le document d'orientation politique de 2013 se base sur une définition des droits culturels de la personne et propose de redéfinir les politiques culturelles des collectivités en ce sens.

### c) La revanche du particulier sur l'abstrait : le paradigme des droits culturels

Dans la préface de son essai *Composition française*<sup>67</sup> Mona OZOUF oppose deux définitions de l'identité nationale. La première est de Julien BENDA, «la France est la revanche de l'abstrait sur le concret », la seconde d'Albert THIBAUDET : « la France est un vieux pays différencié ». Elle précise : « La France de Benda est un produit de la raison, non de l'histoire. Une nation politique et civique, faite de l'adhésion volontaire des hommes, surgie du contrat, bien moins héritée que construite. Une nation dont la simplicité puissante, obtenue

---

<sup>64</sup> P. AUREGAN, P. JOFFRE, T. LOILIER et A. TELLIER, « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance-Contrôle- Stratégie*, Vol. 10, No. 4, 2007.

<sup>65</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, Ibid.

<sup>66</sup> Marie-Christine Jailliet-Roman, « De la généralisation de l'injonction au projet », *Empan* 2002/1 (no45), p. 19-24

<sup>67</sup> Mona OZOUF, *Composition Française*, Gallimard, Paris, 2009.

par l'éradication des différences, unit toutes les communautés sous les plis du drapeau. La France est alors la diversité vaincue. »

On pourrait dresser un parallèle entre ces deux conceptions de l'idée nationale et l'évolution de la politique culturelle à travers le temps. Notre politique culturelle de démocratisation, datant des années 1960 est issue d'un Etat Jacobin, unificateur, ignorant la multiplicité et la complexité de micro-cultures particulières devant céder place à une culture légitime, celles des élites, promue par l'Etat. Depuis les années 1990, cette conception de la politique culturelle s'est vue concurrencée par la notion d'exception culturelle, devenue diversité culturelle<sup>68</sup>.

Avec les lois NOTRe de 2015 et LCAP de 2016, le législateur a fait entrer dans le droit positif français l'obligation conjointe pour l'État et les collectivités de garantir les droits culturels des citoyens<sup>69</sup>. La loi se réfère à la convention de l'UNESCO de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, qui elle-même réaffirmait un certain nombre de principes développés dans de précédentes déclarations (Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles de 1982 ; Déclaration universelle sur la diversité culturelle de 2001 ; Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de 2003) et faisait explicitement référence à la déclaration universelle des droits de l'homme. Ces textes jouèrent un rôle fondamental dans la définition de la notion de droits culturels mais l'étude a plus approfondie de cette notion vient du travail du groupe d'experts internationaux de Fribourg et de la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007) qui plaide pour la reconnaissance de la culture comme composante centrale du développement humain et du dialogue entre les peuples.

Les droits culturels sont des droits en lien avec les arts et la culture considérés dans un sens large. Ils ont pour but de garantir aux peuples et communautés non seulement l'accès à la production artistique et culturelle mais aussi la possibilité de contribuer à la vie culturelle et ce dans des conditions égales, de non-discrimination et respectueuses de la dignité humaine. La déclaration de Mexico l'exprime en ces termes : « *La culture émane de la communauté tout entière et c'est à elle qu'elle doit retourner: ni sa production, ni ses bienfaits ne sauraient être l'apanage d'élites. La démocratie culturelle repose sur la participation la plus large de l'individu et de la société au processus de création de biens culturels et aux décisions qui concernent la vie culturelle, de même qu'à la diffusion et à la jouissance de la culture.* »

---

<sup>68</sup> Philippe POIRRIER, *Les politiques culturelles en France*, La Documentation française, Paris, 2002.

<sup>69</sup> Extrait de l'amendement n° 614 à l'article 28 de la loi sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRe) : « Sur chaque territoire, les droits culturels des citoyens sont garantis par l'exercice conjoint de la compétence en matière de culture, par l'État et les collectivités territoriales ».

Au-delà du simple accès aux équipements culturels et à l'éducation, il s'agit de faire respecter la liberté d'expression –y compris artistique, de reconnaître à chaque culture une égale dignité, de garantir la participation de chacun à la vie culturelle.

Cette perspective est désormais prescriptive puisqu'elle est entrée dans la loi en 2015. Cela suscite de nouvelles exigences en termes de politique culturelle puisque elle ne se réduit pas à des enjeux culturels et touche aux politiques sociales, aux politiques de la ville ou encore aux politiques éducatives, ce qui demandera aux acteurs public un ajustement. Pour Benoît CAREIL, directeur général à la culture de la ville de Rennes, « Cela permet de faire bouger la conception même d'une action publique culturelle qui ne met plus au centre de son action l'œuvre et l'artiste, mais la personne, les personnes, sur un territoire et leur permet de faire un parcours à la fois dans le développement de la capacité à exprimer sa culture, à aller à la rencontre de la culture des autres et à créer du lien entre ces personnes qui s'identifient par un ensemble de références culturelles. » En effet, cette entrée de la notion dans le droit positif français vient donc se positionner comme rupture en termes de moyens et d'objectifs de l'action publique qui passe d'un référentiel d'excellence artistique et d'originalité à celui de partage et d'utilité sociale.

Cette convention d'originalité, qui selon Philippe HENRY<sup>70</sup> se serait banalisée dans les années 1980, qui a longtemps dominé dans les critères de jugement de la qualité d'une proposition artistique, au point de devenir quasi-exclusif bien que tout à fait flou. Il s'agit de faire du nouveau, du « hors-norme », du « jamais-vu ». Pour Philippe HENRY, ce référentiel céderait la place dans le monde de l'art à ce qu'il appelle la « convention d'identité », amenant à développer des formes de relation entre artistes professionnels et personnes appartenant à un autre environnement géographique ou social, plus horizontale, dans des dynamiques d'échanges interculturels, d'intercompréhension, de la recomposition permanente de nos identités.

Beaucoup d'acteurs de l'ESS, persuadés de la valeur sociale de leur activité, ont saisi l'émergence de cette notion de droits culturels pour mettre un terme sur des pratiques déjà anciennes de partage dans la création, de participation, d'échange, de promotion de la diversité, de confrontation à l'altérité et d'un travail créatif basé sur le vécu et les expériences d'autres personnes

Ainsi, cette évolution paradigmatique de l'action culturelle publique s'ajoute à la crise du modèle d'un secteur créatif subventionné et à la place croissante du local dans les politiques culturelles pour nous permettre d'identifier ce qui serait un moment de transition favorable à l'émergence de nouvelles formes d'organisations et à de nouvelles pratiques.

---

<sup>70</sup> Philippe HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Éditions de l'Attribut, Toulouse, 2015

La culture connaît donc une période de remise en cause de son modèle économique trop faible. Les coûts de fonctionnement des entreprises artistiques augmentent tandis que les subsides publics stagnent voire diminuent. Le modèle économique traditionnel du service public est conduit progressivement à l'asphyxie et incite à la recherche de nouveaux modèles. Même si la création artistique contemporaine n'est pas directement menacée de disparition en faveur de services et biens culturels rentables et performants économiquement, on peut identifier une réelle et urgente nécessité de s'adapter à ces changements au vu des risques de concentration du champ culturel et de la perte de diversité qui en résulterait.

Alors comment diversifier ses recettes sans renier l'identité, la vocation et les valeurs fondamentales de son projet artistique ? Le mécénat n'est pas le seul ressort. On peut considérer la possibilité de travailler à l'augmentation des publics de façon à augmenter le nombre de représentations par œuvre produite et mettre fin à la situation actuelle où l'offre créative croît plus vite que la demande. L'autre possibilité est celle de se rassembler entre acteurs culturels afin d'être plus économe tout en restant autant si ce n'est plus créatif : faire un effort de concentration, de regroupement et de mutualisation pour faire davantage avec moins de moyens. L'idée serait de favoriser les regroupements d'artistes afin de créer des coopératives qui mettent en commun les moyens mais aussi les projets. Se revendiquer de l'ESS permet aussi de mettre en avant des valeurs souvent peu mobilisées dans les discours des acteurs culturels de l'ESS, notamment associatifs : participation, démocratie, diversité culturelle, utilité sociale.

S'identifier comme un acteur de l'économie sociale signifie rendre son activité moins dépendante des subsides publics mais aussi s'opposer radicalement au mode de production agressif d'industries culturelles identifiant la valeur symbolique d'un bien à sa valeur marchande et non à sa valeur sociale. Ce référentiel éthique tant dans la gouvernance de la structure que dans son activité favoriserait l'émergence de projets respectueux des droits culturels : des dispositifs implicatifs artistiques et culturels qui cherchent une façon alternative de créer en associant les personnes sur le principe d'échanges interpersonnels et plus seulement de relation de public à œuvre.

Cette deuxième partie aura donc vocation à examiner la façon dont les dynamiques coopératives dans le cadre des valeurs et pratiques de l'ESS étudiées dans la première partie peuvent répondre à ces nouveaux enjeux. Nous verrons comment cela implique de passer d'une tradition créative individualiste (autonomie de l'artiste isolé) à une logique de coopération.

---

## II. Le mariage de la culture à l'ESS, une évidence ?

---

Le rapprochement entre la culture et les modes de production, les acteurs et la sémantique de l'économie sociale et solidaire peut sembler une évidence à un certain nombre de professionnels de la culture. L'ESS apporte en effet des réponses à un contexte économique tendu en préservant les valeurs et convictions éthiques partagées par les deux mondes.

### A. Les réponses apportées par l'ESS aux enjeux de « transition culturelle »

Nous avons identifié un certain nombre de facteurs qui permettent de discerner ce qui serait une période de recomposition du champ professionnel de la culture autour d'enjeux de structuration, d'invention de nouveaux modèles économiques, de repositionnement face à des modèles d'action publique culturelle en mutation. Les pratiques d'ESS apportent des éléments de réponse.

#### 1. Des réponses à l'enjeu de survie économique : le surplus coopératif

Dans le domaine culturel, la coopération tend à être plus avantageuse que la compétition en ce qui concerne la vitalité du secteur, la solidité de l'entreprise et ses bénéficiaires. Avant même d'évoquer des rapprochements stratégiques et volontaires, Véronique SIMONNET et Xavier GREFFE ont montré que la densité du tissu d'entreprises culturelles sur un territoire était un facteur central de développement. Ayant étudié le taux de survie d'entreprises artistiques et culturelles sur plusieurs années, ils en concluent que *« le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique. Si une entreprise culturelle souffre de la proximité d'entreprises ayant la même activité qu'elle (effet de concurrence), elle bénéficie largement de la présence, dans son entourage, d'un grand nombre d'entreprises culturelles exerçant des activités variées. Cet effet de synergie tend à dépasser l'effet de concurrence. »*<sup>71</sup> Cela tient à une spécificité des produits culturels qui auraient, selon Françoise BENHAMOU<sup>72</sup>, une utilité marginale croissante.

Mais cet avantage au regroupement en dépit de la concurrence est limité en comparaison des bénéfices tirés d'une coopération souhaitée, explicitée et réfléchie. En effet la

---

<sup>71</sup> Véronique SIMONNET et Xavier GREFFE, "La survie des nouvelles entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique", *Recherches économiques de Louvain* n°74, Paris, 2008, p. 328.

<sup>72</sup> Françoise BENHAMOU, *Économie de la culture*, La Découverte.

différence entre ce que les entreprises pourraient mener individuellement et ce qui devient possible grâce à la coopération –ce que Marie DENIAU appelle le « surplus coopératif »- est d'autant plus important que la coopération est bien construite et volontaire.

### a) Coopérer pour pérenniser l'activité

L'avantage le plus évident que l'on trouve à coopérer est la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Il devient possible pour les partenaires ou bien de maintenir une activité en en réduisant le coût, ou bien de développer de nouveaux services et la qualité des services préexistants en maintenant les coûts en-deçà de ce qu'ils auraient été sans mutualisation. La mise en partage entre petites structures leur permet d'avoir à disposition des outils, des ressources, du matériel et de l'information (mise en partage d'un travail de veille juridique par exemple) dans lesquels il aurait été trop coûteux d'investir individuellement. Cela fonctionne à la condition d'atteindre une taille critique qui permette de compenser les désavantages liés à la fragmentation et de réaliser des économies significatives.

On peut prendre l'exemple du site internet à vocation commerciale Live Boutique, partagé entre différents producteurs de spectacle dans les musiques actuelles. Ce groupement de labels indépendants a pour objectif de garantir une certaine diversité culturelle et artistique en favorisant la découverte et la promotion d'artistes au travail varié. Cette SARL ne se revendique pas de l'ESS et les participants demeurent concurrents<sup>73</sup>. Leur catalogue d'artistes est cependant plutôt complémentaire et les valeurs des participants sont similaires. Cette plateforme internet, bien que n'appartenant pas à l'ESS, est un bon exemple d'économies d'échelle liées à la coopération. Ce nouvel outil de diffusion, dans lequel chacun des participants n'aurait pu investir indépendamment, les encourage aussi à échanger des informations sur leurs spectacles, leurs tournées et leurs campagnes de communication respectives ainsi qu'à partager des logements en tournée, des transports ou des encarts publicitaires dans la presse. Guillaume LECHEVIN, directeur du Jardin Moderne, lieu de musiques actuelles à Rennes déclare : « *Il faut faire en prenant en compte son environnement. Par exemple si le Jardin Moderne souhaite organiser un concert d'électro tel jour et que d'autres structures veulent organiser des concerts d'électro le même jour on a tout intérêt à se parler et à réfléchir au minimum à ne pas faire ça à la même date et au mieux, peut-être, à coproduire un événement à plusieurs* ».

Mais au-delà de ces économies, s'associer permet de conserver la souplesse, la réactivité et la collégialité d'une petite structure tout en étant plus stable et résilient. La plupart des PME qui composent la majorité du tissu économique artistique et culturel ne cherchent pas la croissance en taille de leur entreprise. Les mutualisations et coopérations sont alors un

---

<sup>73</sup> C'est un phénomène de coopération : des entreprises concurrentes coopèrent sur une partie de leur activité (transport, recherche et développement...).

choix de développement par non-croissance : l'entreprise peut développer son activité et se renforcer sans nécessairement avoir d'effet de taille.

La SCIC Galapiat Cirque illustre bien l'intérêt du partage des risques et de d'une stabilité accrue. Après que leur spectacle collectif originel s'est arrêté de tourner les six artistes fondateurs ont chacun créé un ou plusieurs spectacles. Désormais les spectacles en tournée qui génèrent des bénéfices permettent de financer la phase de création, déficitaire, d'un nouveau spectacle voué à générer à son tour des bénéfices dans le futur. Cette activité de vente de spectacles, globalement excédentaire, permet aussi de financer des projets collectifs d'action culturelle locale. Cette solidarité entre projets permet donc à la structure de renouveler ses créations sans dépendre trop largement d'aides publiques à la création. En effet, le budget 2016 de la SCIC se composait à 80% de fonds propres et l'activité est donc peu mise en danger par la raréfaction des subventions. Cette relative indépendance et cette solidarité entre projets facilite donc une double prise de risque financière et artistique.

Par ailleurs, l'organisation élémentaire est plus stable quand elle s'inscrit dans un groupement dans la mesure où celui-ci lui permet de sortir d'un climat d'urgence inhérent aux toutes petites organisations et de penser davantage le long terme. C'est particulièrement le cas quand elle fait partie d'un groupement aux côtés de plus gros partenaires. En questionnant la place de chacun dans le groupement ou dans des projets collectifs, en travaillant sur des logiques d'écosystème (réinventer des modes de financement, de gestion, expérimenter des solutions durables) lors des temps collectifs de décision, les plus petits partenaires s'emparent de ces questions et sortent du travail quotidien qui ne permet que de penser qu'à court terme. Les méthodes communes et outils partagés leur permettent de libérer du temps pour penser le futur de l'entreprise en coopérant avec des partenaires qui eux travaillent sur un temps plus long.

Cependant, ces dynamiques de coopération ne se mettront en place qu'au prix d'une évolution des représentations que l'on se fait de l'artiste. On a en effet une représentation traditionnelle de l'artiste comme un créateur isolé, seul, qui s'exprime depuis une tour d'ivoire et dont les productions sont achetées ou non par les lieux de diffusion. L'impératif de renforcement des structures artistiques et culturelles implique que les créateurs se pensent aussi, selon Bernard LATARGET<sup>74</sup>, comme entrepreneurs et comme porteurs de projet. Cela n'implique pas nécessairement de s'inscrire dans une perspective marchande mais rejoindre l'économie sociale et solidaire implique nécessairement de se penser comme acteur économique, et comme créateur de valeur.

---

<sup>74</sup> Bernard LATARGET. *Op. cit.*

## b) Rendre son activité mieux identifiable

Atteindre une taille critique possède un autre avantage que les économies ou la possibilité de se développer sans abandonner sa flexibilité : elle permet d'accroître la visibilité des projets et la notoriété des organisations parties-prenantes. Groupé sous un seul nom, un ensemble d'activités devient plus identifiable pour le public et les financeurs. La notoriété du groupement va dépasser la somme des renommées individuelles. Atteindre une taille critique permet donc de mieux saisir les opportunités notamment en pesant davantage sur les marchés ou dans les négociations partenariales : la voix d'un groupement aura plus de poids auprès des instances d'aménagement ou de développement d'un territoire. Cela permet de répondre de manière concertée à un appel d'offre et d'être force de proposition. Le recours accru aux appels d'offres génère certes de la mise en concurrence mais incite également les porteurs de projet à s'organiser à plusieurs pour y répondre. Cette coopération leur permet, en rassemblant des moyens financiers, humains ou matériels non mobilisables individuellement, de réaliser des projets qui ne pourraient pas aboutir s'ils étaient menés isolément.

Ce bénéfice en termes d'identification a été un moteur du développement du PTCE Fontaine O Livres, qui regroupe une majorité d'éditeurs mais aussi des indépendants du livre : correcteurs, chefs de fabrication, graphistes, distributeurs et illustrateurs indépendants. Ces structures de taille variée ont atteint, en se regroupant, un poids et une voix suffisants pour devenir un acteur incontournable du territoire (en l'occurrence le nord-est parisien), capable de représenter ses adhérents et d'améliorer leur visibilité auprès par exemple des bibliothèques. La mutualisation a également permis d'ouvrir un espace de co-working pour les travailleurs indépendants du réseau ainsi qu'une pépinière d'entreprises visant à accompagner le développement de jeunes structures dans leurs premières années.

Enfin, se positionner dans le champ de l'ESS permet aux acteurs artistiques et culturels d'occuper une position marginale-sécante qui leur ouvre l'accès aux crédits d'autres secteurs, notamment au soutien public aux entreprises d'économie sociale et solidaire. On trouve ainsi sur le site de Fontaine O Livres la mention « *L'association est soutenue financièrement, dans le cadre des politiques publiques en faveur des filières culturelles et des acteurs de l'ESS, par la Mairie de Paris, la Région île de France, la DRAC Île-de-France, et le Centre National du Livre* ». Le PTCE est donc soutenu à un double titre et cela peut permettre de trouver de nouvelles sources de soutien public qui se raréfie chez les acteurs publics traditionnellement identifiés comme pourvoyeurs d'aides à la culture.

Une organisation répondant aux critères définitoires de l'ESS de la loi de 2014 a donc tout intérêt à essayer d'obtenir un agrément ESUS<sup>75</sup> (entreprise solidaire d'utilité sociale) prévu par l'article 11 de cette même loi.

---

<sup>75</sup> Entreprise solidaire d'utilité sociale.

### c) Répondre à des particularités sectorielles

Dans le manifeste de l'UFISC, une immense majorité des signataires relèvent des arts du spectacle et des musiques actuelles. De façon générale, ils semblent particulièrement actifs lors des réunions, forums et dans les groupes de travail concernant la place de l'ESS dans la culture. L'ESS répondrait particulièrement bien à certains enjeux spécifiques à ces secteurs.

Il semblerait tout d'abord que les formes artistiques et les opérateurs entrés le plus tardivement dans le domaine d'intervention public soient plus enclins à l'idée de travailler en collectif et à faire évoluer leurs pratiques et leurs modes de production. Cela concerne les arts du cirque, les arts de la rue ou de la marionnette, mais aussi les musiques actuelles qui est un secteur au nombreuses spécificités.

Cette présence importante des arts du spectacle peut s'expliquer par le fait que les jeunes troupes et les compagnies d'amateurs mettent en œuvre depuis longtemps un modèle coopératif. Pour Françoise MAIRESSE et Fabrice ROCHELANDET<sup>76</sup> une frange des structures productrices de spectacles sont des organisations de petite taille (une dizaine de personnes) où dominent des rapports informels et des débats au sein du collectif quant à son fonctionnement. Dans ces organisations largement non-lucratives, les coûts de fonctionnement sont faibles, les tâches sont partagées entre les différentes parties-prenantes et les bénéfices sont répartis équitablement dans une logique qui privilégie les rapports humains. Par ailleurs, étant donné aujourd'hui la difficulté d'accès au secteur subventionné des nouveaux entrants, il est possible que ces derniers développent une stratégie alternative en se rapprochant des pratiques coopératives, tactique qui peut parfois se combiner à une stratégie plus classique de reconnaissance par les financeurs. Cette fragilité sectorielle pourrait donc expliquer la forte représentation des structures du spectacle au sein de l'ESS.

La présence remarquable des structures de musiques actuelles, qui se positionnent comme moteurs en ce qui concerne certaines formes de mutualisation - telles que les groupements d'employeurs ou les clusters - s'explique par des particularités toutes autres. Contrairement au théâtre, à la danse ou à la musique classique c'est un secteur soutenu depuis peu par les subsides publics et qui ne s'est pas trop installé dans des postures institutionnelles. En conservant cet esprit indépendant, le secteur non lucratif des musiques actuelles aurait cherché un modèle économique qui dépendrait à la fois des recettes propres liées à une activité commerciale de la structure (vente de produits ou services artistiques et culturels) et de la recherche de fonds privés, de mécènes et de partenaires.

---

<sup>76</sup> Françoise MAIRESSE, Fabrice ROCHELANDET, *Économie des arts et de la culture*, Armand Colin.

Les dynamiques réticulaires, la mutualisation et les coopérations apparaissent alors comme un facteur central de la structuration du secteur.

Ces acteurs sont d'autant plus engagés sur ces modèles économiques alternatifs qu'ils font face à une concurrence sévère des firmes industrielles à finalité lucrative. Les enregistrements musicaux étant des produits reproductibles, le secteur a été frappé de plein fouet par l'émergence des NTIC et la crise du disque qui en a découlé. Benoît CAREIL, musicien et directeur général à la culture de la ville de Rennes nous confie : « *On était pendant longtemps dans les années 80- 90 sur un modèle très libéral, on faisait des contrats, on calculait des pourcentages ...avec l'écroulement du disque, il a fallu être beaucoup plus modeste. [...] Evidemment, le secteur est allé vers des formes de coopération, et ce qui fait l'ESS, dont l'objectif n'est plus une recherche de profit... parce qu'il n'y en avait plus, tout simplement ! Par contre dans la défense du maintien de l'emploi, de formes de solidarité... »*. La mise en partage des compétences et des investissements se révèle désormais nécessaire pour résister aux « poids lourds » industriels<sup>77</sup>, géants du streaming ou du spectacle et leur opposer un modèle éthique, soucieux de diversité culturelle et moins intéressé par la rentabilité d'une œuvre que par ses qualités intrinsèques. C'est en tous cas ce qu'avance Guillaume LECHEVIN : « *Je pense que si les musiques actuelles revendiquent la dimension ESS –et je trouve qu'on devrait la revendiquer de manière beaucoup plus forte- c'est aussi parce qu'en musique il y a une industrie ultra-puissante, ce qui n'est quand même pas le cas dans le théâtre. [...] On a en face de nous – en tant qu'organismes à but non lucratif- d'énormes poids lourds de l'industrie et on a tout intérêt à revendiquer l'ESS pour marquer notre profonde différence de valeurs et de positionnement politique. Ce sont des adversaires politiques. »*

Enfin, le secteur est positionné sur des pratiques culturelles assez populaires, proches des personnes. Il y est facile de développer un premier projet artistique à partir d'un groupe d'amateurs et ces projets ont très vite besoin d'un accompagnement pour aider à comprendre les mécanismes de la diffusion et du développement de projet, à acquérir des bases en technique... Il y a donc beaucoup d'artistes entrepreneurs qui répondent en partie à cette demande d'accompagnement en créant à côté de leur activité une petite structure de production ou un label indépendant. Ces petites structures ont largement adopté une approche collective, autour d'une logique de projet et basés sur l'investissement solide de bénévoles passionnés qui s'investissent sur le long terme et participent à la gouvernance de la structure.

Les formes et les pratiques de l'ESS ont donc de nombreux intérêts dans un contexte de fragilité économique en ce qu'elles offrent davantage de résilience et permettent une prise de risque artistique ou économique plus importante. Elles trouvent un écho particulier dans le domaine du spectacle –arts du cirque, de la rue, de la marionnette, petites troupes de théâtre- et des musiques actuelles puisqu'elles répondent à des difficultés inhérentes à la

---

<sup>77</sup> En 2013 Universal, Sony et Warner réalisaient 75% des profits mondiaux de la musique enregistrée.

structuration historique de ces secteurs. Les formes et pratiques coopératives sont donc des outils intéressants pour répondre à des difficultés économiques mais sont avant tout des outils au service d'un double projet éthique : une gouvernance organisationnelle démocratique et un projet d'utilité sociale.

## 2. Des valeurs communes

### a) Participation et gouvernance horizontale

Un projet d'économie sociale et solidaire est avant tout un projet collectif d'entreprise auquel adhère le salarié. Il appartient aux parties-prenantes et les bénéfices générés restent dans l'activité. La participation des salariés est constitutive de son identité. À ce propos, le directeur de l'association Le Jardin Moderne précise : « On le dit tout le temps, payer une adhésion ce n'est pas seulement payer un forfait, c'est aussi normalement adhérer à un projet, donner son avis, en discuter avec les autres. »

L'idée de répartition équitable du pouvoir de décision, qui ne demeure pas entre les mains des cadres, est ce qui a poussé la compagnie des Matapestes à quitter son statut associatif pour adopter la forme d'une SCOP en 2006. Cette compagnie de clowns installés à Niort depuis plus de 40 ans fait alors figure de pionnière. Elle a un héritage éthique de dynamiques participatives et de justice sociale. Son idéal démocratique s'est trouvé confronté au milieu des années 2000 à une croissance importante de l'activité de la structure qui est devenue plus dépendante des personnes décisionnaires siégeant au conseil d'administration (CA) et parfois éloignées des activités de la compagnie. Un statut d'associé, qui détient des parts de l'entreprise, a été mis en place. Le co-fondateur et co-directeur artistique, Francis LEBARBIER, témoigne dans *Profession Spectacle*<sup>78</sup> : « À la différence d'une société privée, nous ne touchons pas de dividendes, tout est reversé au pot commun. Ensuite, chaque année, une part nous revient ; on peut alors décider de la toucher ou non, mais généralement elle reste dans le pot commun. Au niveau du mode de gouvernance, il y a un gérant officiel, Hugues Roche, qui est clown, puis nous avons des réunions hebdomadaires pour prendre des décisions ensemble sur les grandes lignes. »

Forte de nombreuses créations propres ou avec des clowns d'autres pays, la compagnie Les Matapestes revendique son origine dans l'éducation populaire (« *La notion de partage, de simplicité et de curiosité est importante, l'éducation populaire nous a aussi appris cela* »), qu'elle perpétue grâce au Patronage laïc, lieu qu'elle occupe et gère depuis 30 ans, via une convention avec la ville de Niort.

---

<sup>78</sup> Louise Alméras, « La compagnie des Matapestes : des clowns pionniers de la gouvernance démocratique », *Profession Spectacle*, 02/02/18.

Ce projet se distingue donc radicalement des fonctionnements industriels par son caractère intrinsèquement collectif et son choix managérial de l'éthique salariale.

## b) Ethique salariale

Dans son opposition au modèle de production capitaliste, le secteur ESS revendique aussi une autre conception du travail qui doit être équitable, rémunéré de façon juste, stable et de bonne qualité. L'enjeu est de limiter les contrats précaires, d'embaucher au-dessus du SMIC, d'instaurer des ratios de salaire afin que la rémunération la plus haute ne dépasse pas X fois la rémunération la plus basse... L'important n'est plus seulement de créer des emplois mais aussi de créer des emplois de qualité, ce qui est peu questionné par les élus et les médias dont l'indicateur principal est le nombre d'emplois sauvés ou créés par le maintien d'une entreprise ou l'installation de celle-ci. C'est en tous cas la position du Jardin Moderne sur le sujet : « *L'idée que l'on ne peut pas faire autrement – qui est sûrement la grande idée du néolibéralisme- est beaucoup passée dans les esprits et le chemin de déconstruction de l'ESS consiste à dire : "il peut y avoir une économie non lucrative qui est aussi créatrice d'emplois qui parle aussi du bien-être au travail." [...] Il faut que ce soit aussi des emplois qui permettent aux gens de s'émanciper, des emplois qui ne soient pas seulement dans l'exécution de tâches mais aussi dans la participation à un projet collectif et caetera.* ». Beaucoup revendiquent une dimension d'éthique salariale même si – la masse salariale étant généralement le premier poste de dépenses des budgets des compagnies et entreprises artistiques – elle peut être parfois difficile à accomplir, notamment dans des contextes de croissance de l'activité.

Mais ces idéaux de politique salariale, au-delà de leur dimension éthique, sont aussi des principes d'efficacité. Un poste de mauvaise qualité avec un turn-over important entraînera des périodes de formation coûteuses, moins d'investissement et de motivation et une mauvaise image auprès des partenaires qui voient leur interlocuteur changer et tendent à se désintéresser. Sam KHEBIZI, co-fondateur de l'association les Têtes de l'Art à Marseille souligne<sup>79</sup> : « *Quand on gagne 700 ou 800 € par mois, on n'est pas concentré sur son boulot. On ferait une erreur de penser que ce n'est que par éthique, on l'a fait aussi en termes de qualité de management RH* ». Ces spécialistes des projets artistiques participatifs ont limité depuis 10 ans les contrats aidés et à temps partiel. Les deux derniers contrats aidés ont été pérennisés et sur les 10 permanents, 8 sont embauchés en CDI.

---

<sup>79</sup> Témoignage extrait de l'article de Louise ALMERAS, « les Têtes de l'art : social et efficacité sont indissociables » publié le 22/02/18 dans *Profession Spectacle*.

### c) Stabilité et pérennité des emplois

La mutualisation d'un poste est une solution pour permettre à de petites entreprises de répondre à leurs besoins en ressources humaines sans embaucher quelqu'un à temps plein. Ce partage d'emploi permet aux organisations de répondre de façon juste à leurs besoins tout en sécurisant les carrières des employés concernés. Cette mutualisation peut s'organiser au sein d'une CAE, comme la SCOP alsacienne Artenréel qui salarie les porteurs de projet en CDI, gère leurs facturations et rémunération et leur propose un ensemble de services mutualisés (accompagnement et formation, comptabilité, temps de rencontre pour encourager la coopération entre les membres...). Pour des organisations de petite taille, ce fonctionnement permet d'accéder à de nouvelles compétences. Trois entreprises qui n'auraient pas les moyens ou le besoin d'un poste de directeur financier à plein temps peuvent en employer un par le biais de la mutualisation pour accéder à ses compétences sur un tiers-temps et en divisant le coût par trois. L'employé, étant salarié de la CAE, conserve un seul employeur et évite les complications liées au fait d'avoir des employeurs multiples. Artenréel est parvenue à un certain stade de développement et de maturité puisqu'elle a atteint un stade de coopérative de coopératives : elle est à l'initiative des trois autres CAE de la région Alsace qui se sont regroupées dans la SCIC Cooproduction, en 2012. Cette *métacoopérative* a pour objectif de partager les pratiques, les moyens, les compétences des trois CAE.

On peut aussi évoquer l'exemple unique de SMart<sup>80</sup>, coopérative européenne apparue en France en 2010 sous forme de SCIC et qui est maintenant présente dans 15 villes un peu partout sur le territoire. La Société Mutuelle des artistes a été créée en Belgique en 1998 pour répondre aux besoins administratifs des artistes et gérer les facturations, gérer les rémunérations, établir les devis. Elle propose un espace de travail en ligne qui leur permet de gérer leur administratif (déclarer ses prestations et d'éditer des devis, des notes de frais, des fiches de paie), ainsi qu'un accompagnement juridique et au développement. Surtout, elle permet aux artistes d'accéder à un statut d'entrepreneur-salarié. Ils conservent donc un statut protecteur de salarié malgré le rapport contractuel qui les unit aux personnes avec qui ils travaillent et cela leur donne accès comme tout salarié à un ensemble de droits : sécurité sociale, assurance chômage, retraite... À la différence d'un portage salarial classique, SMart peut suppléer aux retards de paiement puisqu'elle possède un fonds de garantie qui permet aux créateurs d'avoir l'assurance de percevoir leur revenu de leur prestation sous deux semaines tandis que la SCIC se charge de relancer le client.

La SMart est présente aujourd'hui dans 8 pays d'Europe et accompagne 100.000 travailleurs autonomes. Cette mutualisation à grande échelle permet en fonction des besoins de mettre en partage du matériel, des espaces de travail et des savoirs (ateliers de formation). Le travail d'animation des membres sociétaires permet aussi la création de partenariats,

---

<sup>80</sup> Société mutuelle des artistes.

d'inter-formation entre les membres, la multiplication des réponses collectives à des appels d'offre, dans la même logique de fonctionnement réticulaire que les CAE.

Ce développement à grande échelle permet à l'organisation d'avoir un certain poids et de porter un discours de mieux-disant social et de préservation de la qualité de l'emploi et de la protection du salarié au niveau européen à travers son délégué général.

Ces organisations revendiquent donc des valeurs sociales sur un plan décisionnel et managérial mais aussi sur le plan de la production.

### 3. Des réponses sur le plan artistique

#### a) Les droits culturels : d'un référentiel de l'exigence artistique vers un référentiel de l'identité

Les acteurs culturels et artistiques qui se reconnaissent aujourd'hui dans les valeurs et pratiques de l'ESS ont pour beaucoup toujours été soucieux d'utilité sociale en menant des projets qui donnent la parole, favorisent l'expression individuelle et collective, donnent la possibilité de partager son identité culturelle, en ne cantonnant pas les personnes avec qui ils interagissent au rôle passif de public ou de consommateur. Ils ont par héritage associationniste un souci d'inscription territoriale forte, et répandent autour d'eux un esprit de communauté en organisant des réseaux relationnels et d'échanges économiques équitables.

Pour beaucoup, ces acteurs se veulent les garants de la diversité culturelle face à un secteur marchand qui favorise la concentration et à un secteur public qui ne favoriserait pas non plus le renouvellement de la création. Ces associations, coopératives, radios associatives, labels indépendants, compagnies et fabriques défendent à la fois la diversité des propositions artistiques et les destinataires de ces propositions. L'émergence depuis 2005 de la notion de droits culturels (liberté d'exercer des activités culturelles sous réserve du respect des droits et de la dignité d'autrui, liberté de choisir ses références culturelles, droit de se référer ou de ne pas se référer à une ou des communautés culturelles, droit d'accéder et de participer à la vie culturelle, droit à l'éducation) et son inscription dans la loi est venue conforter et renforcer cet engagement des acteurs de l'ESS.

On peut reprendre en ce sens l'exemple des Têtes de l'Art. L'association défend depuis 1996 un idéal de faire-ensemble, en se positionnant à la croisée de la culture, de l'éducation populaire et de l'ESS. Elle a pour vocation de créer et d'animer des espaces de participation basés sur les identités et les aspirations des personnes avec qui elle travaille. Elle agit dans une logique de projets, construits et gérés avec toutes les parties prenantes. On peut prendre l'exemple de leur projet « Place à l'art » qui repense la place des citoyens dans un

espace public qui devrait être un espace de parole, de débat et de création. Ce dispositif propose depuis 2010 une série d'interventions artistiques participatives dans deux quartiers de Marseille. Ce dispositif de création *in situ* a trois objectifs : faire de l'espace public un lieu de rencontre, adapter cet espace à ses usages, améliorer les espaces de vie collectifs. Dans le quartier de Belsunce, « Place à l'art » investit deux fois par an depuis 2010 la place de la Halle Puget, un des rares espaces publics du secteur. Il s'agit d'un territoire classé comme prioritaire dans le cadre de la Politique de la Ville et ses indicateurs de précarité et de pauvreté sont particulièrement hauts. Le projet a pour ambition de faire face à des problèmes d'usages conflictuels de l'espace, de mixité générationnelle, de propreté et de manque de mobilier urbain. Les Têtes de l'Art ont entamé un projet de verdissement et d'aménagement qui semble porter ses fruits après avoir gagné la confiance des habitants. Fort de son succès le projet tend à se pérenniser dans un partenariat durable avec la ville.

La vocation d'utilité sociale des acteurs culturels de l'ESS se traduit souvent par cette référence aux droits culturels et – à l'image des Têtes de l'Art- par un engagement durable sur un territoire en faveur des possibilités d'expression des personnes, de l'amélioration de leur cadre de vie et de leur participation à la vie culturelle de la communauté. Le fait que ce projet social se trouve au cœur et à l'origine du projet est ce qui distingue les acteurs de l'ESS des organisations lucratives : ils mettent en place des pratiques coopératives pour faire face aux enjeux de survie économique déjà évoqués. L'ESS est ainsi portée par une conviction et ne se limite pas à un ensemble d'outils économiques que l'on mobilise par opportunisme.

b) L'abandon par la puissance publique du soutien à un secteur socio-culturel qui tirerait la qualité de l'offre vers le bas

Sur le plan des valeurs défendues par ces acteurs, nous avons montré que la dimension de changement social et sociétal est importante voire centrale. Beaucoup ont hérité d'une tradition socio-culturelle et valorisent la prise de confiance individuelle et le sentiment d'appartenance collective par la pratique artistique. Les acteurs publics et privés porteurs de ces convictions témoignent cependant des réticences voire des soupçons qu'ils suscitent.

Cela pourrait s'expliquer par la scission historique qui s'est opérée en 1958 entre le ministère de la jeunesse et des sports de Maurice HERZOG et le ministère de la culture d'André MALRAUX. L'action sociale, la jeunesse, l'éducation populaire ne sont pas historiquement des prérogatives du ministère de la culture. De cette indépendance des deux administrations s'est ensuivi un ensemble de pratiques et de façons de faire tout à fait différentes qui rendent les deux administrations difficilement réconciliables à un niveau étatique.

Cette séparation historique aurait eu pour conséquence une perception de la culture et de l'action sociale comme deux champs tout à fait distincts. On perçoit dans les discours médiatiques et politiques une conception de l'action culturelle et des pratiques amateurs comme moins nobles, moins exigeantes que la pure création d'un artiste créant seul et livrant son travail à un public récepteur. Aujourd'hui les pratiques amateurs et la capacité de la culture à créer du lien social sont présentes dans les discours mais en réalité peu pensées. Les pouvoirs publics semblent agir comme si la multiplication de l'offre culturelle ou des établissements de diffusion créait de façon mécanique une plus-value en termes de cohésion sociale et d'intercompréhension. Seulement pour ce faire, les projets culturels doivent être ancrés, et aller volontairement à l'encontre de la ségrégation et des inégalités.

Ce nouveau référentiel de droits culturels, alliant politiques de développement, politiques urbaines, action sociale et culture suscite méfiance et interrogations de la part de nombreux acteurs, à commencer par certains artistes qui y voient – encore aujourd'hui- une dynamique populiste qui entrerait dans une logique quasi-mercantile où l'on crée pour plaire. Cela traduit l'importance d'une acculturation à ce nouveau paradigme: il ne s'agirait pas de brider la liberté de l'artiste mais seulement de l'inciter à aller jusqu'au bout de son processus artistique, non seulement en diffusant son travail mais en lui proposant de faire un travail d'écoute et d'accompagnement artistique et culturel qui contribuerait à seconder d'autres individus dans leur parcours d'émancipation. Une autre critique fréquente - et toujours d'actualité - affirme que considérer les œuvres non seulement pour leur valeur symbolique mais aussi selon leur valeur sociale tirerait nécessairement la qualité de la production artistique vers le bas. Cette critique est liée au poncif, très discutable, voulant que l'action sociale culturelle ait nécessairement une moindre valeur symbolique. Michel LE BOULANGER, Premier vice-président du Conseil régional de Bretagne chargé de la culture et de la démocratie régionale, est convaincu qu'il est important d'éduquer les élus locaux en charge de la culture à ce qu'implique l'inscription des droits culturels dans la loi pour éviter ce genre de représentations erronées des intentions des lois et textes fondamentaux dont est issue la notion.

Le changement de référentiel en faveur des droits culturels n'est donc pas encore opérant au niveau politique, bien que de nombreux artistes et créateurs s'y inscrivent dans leur pratique quotidienne et le fasse vivre dans des prisons, des EHPAD, des espaces ruraux ou des quartiers classés prioritaires.

### c) Atouts et limites de la participation

Il est évident que l'animation sociale n'est pas le travail des artistes, qu'ils ne sont pas formés pour ça et pas tous compétents. Il faut leur garantir un espace de création libre et les projets implicatifs s'adosent souvent à une activité de création plus classique.

Cependant il demeure important qu'ils soient sensibles à ces questions et conscients de leur responsabilité vis-à-vis de personnes qui s'approprient et se confrontent à leur travail. Cette acculturation est d'autant plus urgente qu'elle pourrait apporter des éléments de réponses à une société fracturée par des dynamiques individualistes.

Nos politiques publiques locales sont entrées depuis une dizaine d'années dans un référentiel de démocratie participative visant à faire face à une crise de la représentation. On voit aujourd'hui les limites<sup>81</sup> des conseils de quartiers, enquêtes publiques et budgets participatifs : des modes de prise de parole très encadrés, une mauvaise représentativité sociale, un fonctionnement vertical, une participation faible... Pour éviter ces écueils il est important en ce qui concerne le champ artistique de penser des dispositifs *implicatifs* dont les citoyens sont à l'origine plutôt que de les convoquer à participer à quelque chose qui a été pensé pour eux sans eux. D'où l'importance d'éduquer aux droits culturels afin d'éviter leur gadgétisation et qu'ils ne deviennent – à l'image parfois de la « démocratie participative »- de simples éléments de langage utiles pour justifier tel ou tel projet.

Les Ateliers d'urbanisme utopique de l'Association Bruit du frigo sont une bonne illustration de ce que peuvent être des projets artistiques et culturels implicatifs. En associant les organisations locales, les instances publiques et les habitants, l'association s'est donné pour mission d'imaginer avec les habitants les évolutions de leur cadre de vie. Elle regroupe des professionnels aux activités variées (sociologie, paysagisme, graphisme, animation, multimédia...) qui sont mobilisés selon les projets. Les ateliers incluent des déambulations collectives, des moments de délibération ouverts à tous et des séances de travail en atelier qui sont autant d'occasions de rencontre et d'échange. Un de ces ateliers d'urbanisme utopique a eu lieu en 2010-2011 dans le XXème arrondissement de Paris et a permis de revaloriser des espaces verts identifiés par les locaux comme étant abandonnés. Un premier jardin partagé a vu le jour, dont la gestion est prise en charge par une association d'habitants créée à cette occasion et l'objectif à terme est de tendre vers un réseau de petits jardins collectifs dans le quartier.

L'ESS apporte donc des réponses intéressantes à des enjeux économiques, managériaux et artistiques qui ont beaucoup animé le champ culturel ces dix dernières années. Ce sont des projets entiers en ce que leurs valeurs ne s'arrêtent pas au projet artistique mais contaminent les modes d'organisation et de gestion collective.

---

<sup>81</sup> Loïc BLONDIAUX, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil, 2008

Cécile BLATRIX, « La démocratie participative en représentation », *Sociétés contemporaines*, (n° 74), 2009, p. 97-119.

## **B. L'exemple des Groupements d'Employeurs**

Aujourd'hui, le territoire national compte 50 GE dédiés à la culture, sans compter les GE trans-sectoriels qui incluent des acteurs artistiques et culturels. Selon les cas ils emploient entre 5 et 25 salariés et regroupent entre 30 et 70 entreprises adhérentes. Leur budget est compris entre 100.000 et 500.000 euros et leur part de fonds propres est très variable puisqu'elle représente entre 50 et 100%.

### **1. Les objectifs d'un GE**

#### **a) Embaucher autrement**

Un GE a pour objectif de limiter l'émiettement du temps de travail et d'embaucher à temps plein des salariés pour œuvrer au sein de plusieurs organisations. Cet outil de mise à disposition de personnel qui permet à plusieurs employeurs de se regrouper pour employer en commun est créé par une loi de 1985 et réglementé par une loi de 2005. Les GE peuvent apporter à leurs membres leur expertise en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le fonctionnement est tripartite. Le GE emploie et rémunère le salarié, gère ses plannings, et facture aux structures employeuses ses mises à disposition. Les structures utilisatrices sont adhérentes du GE et règlent les factures qu'il leur adresse. Elles sont liées au GE par une convention de mise à disposition et au salarié par une fiche de mission. Le salarié est lié au GE par un contrat de travail en CDD ou CDI, il travaille pour les structures utilisatrices.

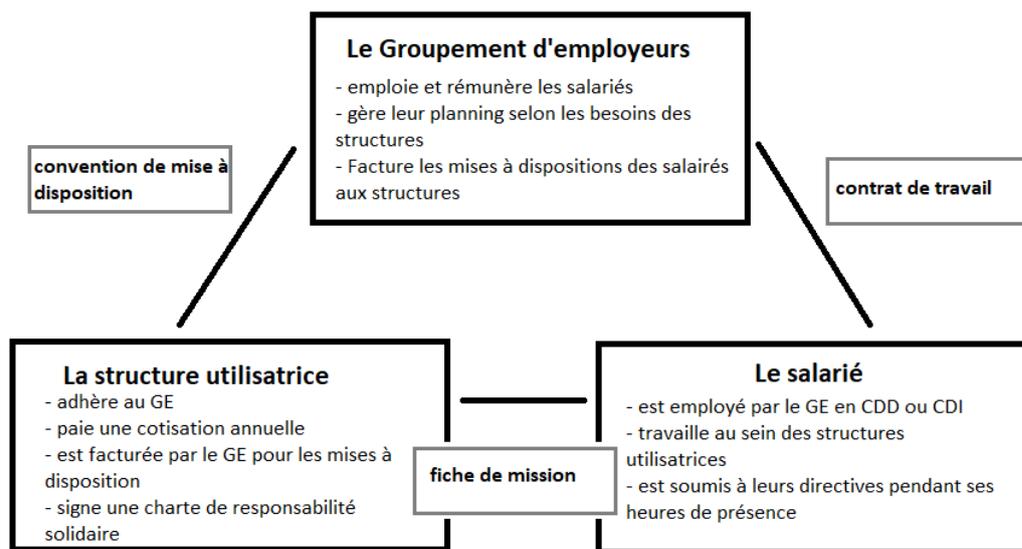


Schéma 1: Fonctionnement d'un GE

## b) Créer et stabiliser des emplois de qualité dans la filière culturelle

L'objectif d'un GE est double : il s'agit d'abord de répondre à des besoins en main d'œuvre récurrents et à temps partiels d'organisations adhérentes et de créer des emplois pérennes pour sécuriser et stabiliser la carrière des salariés qui sont embauchés en principe en CDI et à plein temps.

Pour les organisations adhérentes (entreprises, associations, coopératives, collectivités), adhérer à un GE permet de contourner les complexités administratives liées aux débuts et aux fins de contrats qui constituent un frein à l'embauche.

Pour les salariés, avoir un employeur légal unique permet d'avoir un emploi plus attractif puisqu'il agglomère les temps de travail et porte la gestion du contrat de travail. En tant qu'employeur, le GE est aussi supposé lui faciliter l'accès à la formation et l'accompagner dans le développement de son projet professionnel. Enfin, le salarié a la garantie de percevoir son salaire même en cas de non-paiement d'un des adhérents du groupement puisqu'en vertu de la charte de responsabilité solidaire, ils sont responsables collectivement des dettes contractées à leur égard.

Enfin, pour les pouvoirs publics, un GE représente une série d'emplois pérennes et non-délocalisables.

### c) Professionaliser les salariés

Faire partie d'un groupement permet aux organisations d'accéder à de nouvelles compétences et des salariés plus performants dans leur spécialité. Le 100, établissement solidaire culturel basé à Paris rassemble au sein du même bâtiment trois organisations distinctes utilisatrices du même bâtiment. Son directeur, Frédéric DE BEAUVOIR, déclarait lors des rencontres nationales groupement d'employeurs et emploi culturel de janvier 2012 : « *Au lieu que chacune recrute son "homme-orchestre", nous avons préféré nous unir pour constituer une équipe composée de salariés spécialisés dans leur domaine. Nous avons ainsi recruté un vrai comptable, un vrai régisseur, des professionnels qu'aucun de nous isolément n'était en mesure de s'offrir ; l'organisation du travail et les résultats sont plus performants. Le groupement d'employeurs est apparu comme la solution la plus pertinente par rapport à notre réalité.* ».

Les GE ont donc de multiples avantages et sont des outils performants pour faire face à l'émiettement du travail à l'œuvre dans le champ culturel lié à la multiplication des TPO. Cependant, si le nombre de GE culture stagne depuis quelques années c'est que le dispositif occasionne quelques difficultés préjudiciables à sa pérennisation.

## 2. Un dispositif complexe et exigeant

### a) Des coûts de fonctionnement souvent mal anticipés

Recourir à des emplois mutualisés à travers un GE, si cela permet d'accéder à de nouvelles compétences, est souvent envisagé pour contenir les coûts liés à l'emploi voire à les diminuer. Seulement beaucoup de structures employeuses anticipent mal le surcoût qui peut être lié à la coopération et qui est un peu contre-intuitif. En effet, les emplois mutualisés peuvent avoir des conséquences non négligeables sur de petites structures quand le GE répercute des coûts de gestion : il s'agit de coûts de fonctionnement liés à la coordination, à la charge de travail supplémentaire, aux tâtonnements et aux erreurs éventuels fréquents à la mise en place d'un GE. Par ailleurs, les organisations peuvent avoir à faire face à des obligations et coûts supplémentaires liés aux effets de seuil : obligation d'avoir un délégué du personnel, taxe sur les salaires, obligations sociales (par exemple l'obligation pour les entreprises de plus de 20 salariés de recruter des travailleurs handicapés dans la proportion d'au moins 6% de son effectif ou de s'acquitter d'une cotisation le cas échéant). Les GE sont également soumis au principe de contamination fiscale : dès qu'il intègre au moins un adhérent soumis à la TVA, il doit la facturer à l'ensemble des organisations adhérentes.

Pour de petites organisations n'ayant pas les connaissances et compétences juridiques pour appréhender ces surcoûts et potentielles obligations nouvelles, le choix du GE peut se révéler, à terme, préjudiciable.

### b) Une gestion complexe

Marie DENIAU, lors de la rencontre nationale des groupements d'employeurs de 2014, évoquait les conséquences que pouvaient avoir à terme sur le GE la complexité de sa gestion. Comme pour tout dispositif coopératif, un GE suppose d'avoir du temps pour maintenir l'esprit solidaire qui a animé sa création. Marie DENIAU se fait l'écho de témoignages d'organisations employeuses qui déplorent de façon récurrente la progressive érosion des dynamiques collectives dans les groupements. Cet essoufflement est lié à la difficulté et au temps que demande l'animation d'un réseau de partenaires, à la difficulté de stimuler l'implication des structures dans le groupement. Souvent, les GE manquent d'un dispositif de coordination adapté, de temps, voire de conviction quand on constate que les bénéfices ne sont pas à la hauteur de l'investissement mis dans la coopération. Cette complexité de gestion, couplée à ses coûts, peut mettre en danger la pérennité d'un groupement et expliquer que ces dispositifs ne se développent pas davantage.

### c) La situation difficile de certains salariés

L'intérêt pour un salarié de rejoindre un GE est évident : il dispose d'un contrat unique avec un employeur unique. Cependant le dispositif est loin de lui proposer une situation idéale. Si légalement le salarié a un seul employeur, le GE, il doit satisfaire aux directives de plusieurs organisations auprès desquelles il est mis à disposition. Il peut y avoir un risque pour les organisations adhérentes de ne pas se rendre compte de la charge de travail effective du salarié puisqu'elle est répartie entre différentes fiches de poste et de mettre celui-ci dans une situation de trop-plein de travail, d'autant qu'à jongler entre les différentes façons de faire il est potentiellement moins efficace dans le traitement de ses tâches.

Les GE posent également question quant au sentiment d'appartenance à une équipe et à de potentielles difficultés d'intégration sur des lieux de travail différents.

Enfin, il y a un risque d'utilisation opportuniste du GE par des organisations qui n'y verraient qu'un outil d'externalisation de la fonction employeur et des responsabilités qui y sont liées (obligations légales en cas de licenciement, nécessité de garantir une activité...).

#### d) L'importance de l'accompagnement par les pouvoirs publics

Pour Opale<sup>82</sup>, un accompagnement à la structuration et un soutien financier des pouvoirs publics locaux jouerait un rôle structurant dans les premières années d'un GE et aurait un effet levier.

On note cependant que même après plusieurs années, tous les groupements demeurent tributaires des ressources extérieures (subventions des collectivités territoriales, aides à l'emploi, FONPEPS<sup>83</sup> du ministère de la culture) apportées surtout par les collectivités territoriales et qui représentent en moyenne 30 à 40 % du budget d'un GE. Seulement ces dispositifs d'aide privilégient presque exclusivement la phase de lancement dans une logique d'autonomisation financière progressive après quelques années. Ils doivent alors pouvoir générer assez de ressources propres ou trouver de nouvelles aides extérieures sans quoi ils risquent de péricliter.

Ainsi, si la mise en place d'un GE présente de nombreux avantages en termes d'emplois, le nombre de ces dispositifs très dépendants du soutien public tend à stagner depuis quelques années. En effet le nombre des aides auxquelles un GE est éligible tend à diminuer et certains acteurs sont plus réticents à recommander la création de GE alors même que les besoins en mutualisation augmentent. Par ailleurs, les groupements d'employeurs comportent un certain nombre de risques en termes d'éthique managériale, de coûts et de complexité de gestion qui peuvent menacer la durabilité de l'initiative. Pour faire face à ces difficultés, de nombreux outils sont imaginables et on peut citer l'exemple du GE Les Gesticulteurs qui a mis en place un accompagnement étroit des structures adhérentes (diagnostics d'intégration, kits de préparation à la mutualisation...) pour que les nouvelles adhésions ne menacent pas l'équilibre de l'ensemble et qu'elles soient bien informées des coûts et obligations que peut engendrer le recours à un GE.

### 3. Un outil de structuration de toute une filière : l'exemple d'AGEC&CO

#### a) Un outil co-construit

---

<sup>82</sup> « Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles, enjeux et expériences », Opale, 2010.

<sup>83</sup> Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle vivant et enregistré.

Le GE AGECE a d'abord été créé en 2005 sous forme d'expérimentation, à l'initiative du RAMA, le Réseau musique actuelles en Nouvelle-Aquitaine. Le Conseil général de la Gironde s'est porté partie-prenante et a été relayé en 2008 par la Région. À l'origine composé de deux structures musicales actuelles et employant deux salariés, le GE s'est ouvert en 2010 à l'ensemble des professions créatives et est devenu l'AGECE. Il accueille aujourd'hui 65 adhérents.

Le conseil général de Gironde était particulièrement sensible à ces questions d'organisation dans la culture et a mis en œuvre un plan pour la consolidation de l'emploi culturel. Cela a facilité la concertation avec le réseau musiques actuelles qui a permis d'identifier un ensemble de problématiques propres au secteur : les problèmes d'insertion sur le marché du travail et les salaires faibles de professionnels pourtant très diplômés ; la diminution des financements publics ; des recours fréquents aux aides à l'emploi ; une constellation de TPO précaires et fragiles.

#### b) Des dynamiques réticulaires préexistantes

Le réseau musiques actuelles régional semble avoir été déterminant dans la création de l'AGECE. Celui-ci a joué un rôle majeur dans le fait que les professionnels se connaissent déjà et avaient l'habitude de travailler ensemble sur du prêt de matériel et des coopérations ponctuelles sur des projets. Ces dynamiques réticulaires et des difficultés partagées ont aidé à identifier rapidement les problèmes les plus récurrents et à envisager des mutualisations. La forte structuration de ce réseau a aussi permis de bénéficier d'une certaine crédibilité auprès des pouvoirs publics qui a sans doute joué un rôle dans le soutien financier dont le GE bénéficie maintenant depuis plusieurs années. Leur proximité territoriale, organisationnelle, mais aussi esthétique et artistique s'ajoute aux expériences réticulaires passées pour aider au regroupement et favoriser l'émergence du GE.

#### c) Un outil qui structure le champ culturel de la région

Désormais, l'AGECE, devenu AGECE&CO est au cœur du champ professionnel de la culture en Nouvelle-Aquitaine et s'implique de façon plus large en faveur de l'emploi culturel dans son territoire. Le GE a créé un partenariat avec Pôle Emploi qui aide au recrutement des salariés du GE tandis que ce dernier y organise des journées de formation et d'échange thématiques en fonction des besoins. Il prend en charge le poste de coordinateur financé par la Communauté d'agglomération et la Drac (Direction régionale aux arts et à la culture) du projet SMAC (scènes de musiques actuelles) de l'agglomération de Bordeaux. Enfin, il assume des missions prospectives et élabore par exemple des fiches de postes mutualisables qui répondraient à certains besoins de la filière avant que la demande ne soit explicitement exprimée. Il est partenaire d'un projet de plateforme pour le développement de l'emploi partagé dans le bassin d'Arcachon afin de diffuser les pratiques mutualistes au-delà du champ culturel. C'est également AGECE&CO qui est à l'origine des rencontres

ESSpresso culture qui visent à favoriser les rencontres et la coopération des acteurs de la culture partageant les valeurs de l'ESS dans la région.

On peut voir dans cet exemple une certaine maturité des pratiques de mutualisation dans des organisations particulièrement bien soutenues qui finissent par dépasser la simple mise en commun de postes pour devenir des chefs de file de la structuration de réseau et impulsent des dynamiques de fédération. Un autre exemple serait celui de BCBG, GE culture Havrais qui a co-organisé les rencontres nationales des GE culture au Havre en 2012 et 2014 et impulsé la création de leur fédération « Fédérons les GE culture ».

Ainsi, il semble que l'ESS puisse répondre non seulement aux problématiques brûlantes de l'emploi dans la culture mais aussi à des questions de fragilisation économique et de renouvellement artistique. Les valeurs de l'économie sociale et solidaire quant à la gouvernance démocratique et l'importance de faire de l'économie un outil et non une fin en soi sont partagées par de nombreux acteurs culturels et artistiques. C'est cet ensemble de faits qui pousse LUC DE LARMINAT et Lucile RIVERA-BAILACQ d'Opale à qualifier le rapprochement de l'économie sociale et solidaire et de la culture d' « évidence »<sup>84</sup>. On peut cependant questionner ce mariage idéal.

## C. Les principes de l'ESS s'appliquent-ils parfaitement au secteur culturel ?

### 1. ESS et référentiel éthique

Il y a sans aucun doute un intérêt considérable à voir se rapprocher les deux filières : pour les acteurs culturels, il s'agirait d'une façon d'être plus autonome vis-à-vis d'un secteur public qui repense ses modes d'actions, d'être plus résilients au changement, de sécuriser des emplois précaires et de s'assurer une gouvernance plus démocratique sans pour autant renier une éthique de partage, de solidarité, d'inclusion, partagée par les organisations économie sociale et solidaire.

Le monde associatif qui compose la majorité des structures productrices de biens et de services culturels sont de plus en plus poussés à s'intéresser à l'optimisation de leur modèle économique, à se former et à se percevoir comme acteurs économiques, créateurs de valeur et plus généralement comme entrepreneurs. En témoignent par exemple les forums « entreprendre dans la culture » lancés en 2015 par le ministère de la culture et la parution conjointe des rapports sur le poids économique des industries culturelles et créatives et du

---

<sup>84</sup> LUC DE LARMINAT et Lucile RIVERA-BAILACQ, « L'évidence de l'économie sociale et solidaire dans le champ culturel », *Profession Spectacle*, 12/01/18.

rapport de Steven HEARN<sup>85</sup>. Dans ces discours, le monde associatif serait encore trop peu soucieux d'économiser des ressources rares et trop peu conscient de sa dimension économique par rapport aux acteurs de l'ESS en général.

Cette dimension économique, entrepreneuriale, qui vise à hybrider ses ressources économiques et à financer des activités déficitaires et porteuses de sens par des activités bénéficiaires, serait encore un peu repoussoir pour le monde artistique. Certains affirment même que ce n'est pas à la culture de s'adapter, mais bien à l'économie sociale et solidaire de se redéfinir à la marge.

Ainsi, pour Jean-Michel Lucas<sup>86</sup>, la dimension ESS, bien qu'intéressante, entrerait en contradiction avec la conception de la culture par le prisme des droits culturels.

Il pose que l'ESS, telle que définie par la loi du 31 juillet 2014, propose une approche par des biens et des services destinés à répondre à un besoin du consommateur. L'article premier énonce en effet : « L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre. » La loi aurait donc une approche de l'ESS par le consommateur. Plus loin, la vocation d'utilité sociale est décrite comme le désir « de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement ». Jean-Michel LUCAS y voit une approche de la personne bénéficiaire comme d'un consommateur passif.

Il ne s'agit pas seulement, dans une démocratie ambitieuse, de réduire les inégalités d'accès en matière de culture, de proposer un ensemble de produits culturels destinés à satisfaire des besoins prédéfinis de personnes pensées comme exclues de la consommation. Dans cette perspective l'idée même « *d'utilité sociale* » réduite à la fourniture de biens et de services culturels ne serait pas si pertinente.

## 2. ESS et droits fondamentaux

L'ESS se réclame de droits fondamentaux qui entreraient en contradiction avec cette approche. Cette économie alternative se réclame d'une forte dimension éthique la conduisant à se qualifier de « *mode d'entreprendre capable d'aspirer à replacer l'humain au centre*<sup>87</sup> ». L'ESS ne serait donc pas seulement un ensemble de pratiques éthiques pour produire des biens et services puisqu'elle s'inscrit dans la lignée de la promotion des droits

---

<sup>85</sup> Steven HEARN, Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Paris, Juin 2014.

<sup>86</sup> Jean-Michel LUCAS, « Rapprocher la culture de l'ESS...ou l'inverse. », *Profession spectacle*, 09/01/2018.

<sup>87</sup> Marc DAUNIS, rapporteur au sénat de la loi relative à l'ESS, cité dans un document de la CNCRESS, *Economie Sociale et Solidaire, loi du 31 juillet 2014*, p.2.

[http://www.cncress.org/upload/iedit/12/530\\_1995\\_CNCRESS\\_Livret\\_Loi\\_ESS\\_Aout2016.pdf](http://www.cncress.org/upload/iedit/12/530_1995_CNCRESS_Livret_Loi_ESS_Aout2016.pdf)

humains fondamentaux. L'idée ne serait pas alors de satisfaire aux besoins de consommateurs mais bien d'augmenter la liberté et capacité d'expression des personnes. Sa mission ne s'arrête pas à satisfaire un consommateur et un salarié travaillant dans une entreprise bien gouvernée comme l'entend l'article 93<sup>88</sup>. Pour Jean-Michel LUCAS, les organisations de l'ESS devraient être pleinement ancrées dans les droits fondamentaux des personnes qui doivent s'appliquer même en-dehors de la phase de production : il s'agirait d'être attentif à les respecter et à les développer dans le respect de la démocratie interne et de la solidarité en encourageant les relations entre personnes, la liberté d'expression, la présence citoyenne dans l'espace public.

Pour lui, la vision éthique de la culture – qui se confond avec le paradigme des droits culturels – est inconciliable avec une éthique ESS qui ne considérerait les droits fondamentaux que dans une vision consumériste. Il conclue : « Ainsi, les droits culturels ne sont pas – comme je crois le lire de temps à autres – les droits du consommateur à acheter ce qu'il veut quand il veut pour répondre à ses besoins individuels. Les droits culturels ne concernent que les personnes dont la liberté culturelle enrichit l'humanité, c'est-à-dire offre des opportunités à la liberté et la dignité d'autres êtres d'humanité ! ».

### 3. ESS et culture : bâtir un idéal commun

Ainsi, si on s'en tient aux définitions légales, s'associer à l'économie sociale et solidaire impliquerait pour les établissements culturels et artistique de se muer en entreprises productrices de services et biens marchands. Bien sûr, le modèle ESS implique d'hybrider les ressources d'origine publique et privée à des ressources propres, issues d'une activité marchande, qui garantissent une certaine indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics mais cela n'implique pas mécaniquement que cette activité soit dénuée de sens. L'approche de Jean-Michel LUCAS peut sembler un peu réductrice en ce que les entreprises, associations et coopératives ESS ont bien souvent, à côté de cette activité marchande bénéficiaire, un ensemble de projets sociaux qui dépassent la simple production de biens et services et aspirent à un idéal de transformation sociale.

Pour Jean-Michel LUCAS cependant, il ne s'agirait pas de rapprocher la culture de l'ESS mais de faire la démarche inverse, en faisant en sorte que l'ESS ne soit plus seulement perçue comme un ensemble d'entreprises de production de biens marchands mais surtout comme des organisations éthiques, soucieuses des relations entre personnes dans un idéal de transformation sociale. Si la définition légale des entreprises ESS entre en effet en

---

<sup>88</sup> « Le fabricant, le producteur ou le distributeur d'un bien commercialisé en France transmet au consommateur qui en fait la demande et qui a connaissance d'éléments sérieux mettant en doute le fait que ce bien a été fabriqué dans des conditions respectueuses des conventions internationales relatives aux droits humains fondamentaux toute information dont il dispose. »

contradiction partielle avec la conception de l'action sociale des tenants des droits culturels, les organisations culturelles relevant de ce champ tendent dans la pratique à revendiquer et appliquer cette démarche dans leurs activités.

On touche du doigt une sorte de conflit interne que nous avons pu identifier au sein des acteurs culturels relevant de l'ESS et qui pourrait expliquer pourquoi si peu, y appartenant de fait, s'en revendiquent. Beaucoup, partageant un passé associationniste, tendent à ne voir dans cette économie favorable à l'assainissement budgétaire qu'une invasion entrepreneuriale qui nierait nécessairement une approche de la culture par les droits fondamentaux. Bien sûr, il serait intéressant de décentrer la définition de la loi ESS de 2014 qui tend à limiter le champ d'action des entreprises en les limitant à une activité de production. Mais dans les faits, il apparaît que nombre d'entreprises ESS ont une activité bien plus riche.

Ainsi, le recours à l'ESS dans la culture pourrait-il permettre de répondre à un enjeu de survie et de préservation du projet artistique tout en préservant ses valeurs et sa dimension d'intérêt général. Ces pratiques ouvrent aussi des perspectives intéressantes de co-construction de projets de territoire dans des logiques économiques nouvelles plus coopératives et réticulaires. L'exemple des GE est à ce titre une bonne illustration de l'intérêt de ces pratiques et formes organisationnelles alternatives mais souligne également quelles faiblesses le tiers-secteur peut comporter.

En effet, en dépit du contexte très favorable au rapprochement entre culture et ESS exposé en première partie, il semble que son développement stagne et qu'une séparation demeure entre une action culturelle et sociale de proximité relevant de l'ESS et des structures de production et de diffusion relevant d'un entreprenariat plus classique. Les sociétés coopératives, associations, fondations se rattachant explicitement au domaine de l'ESS ne semblent pas augmenter de façon significative et les outils nouveaux (DLA, CAE, PTCE) supposés favoriser leur développement ont connu des applications certes remarquables mais encore rares. Les pratiques de collaboration, de mutualisation, de partage se développent mais une certaine frilosité demeure vis-à-vis d'un passage plus radical à l'économie collaborative.

Tout se passe comme si les opérateurs témoignaient assez largement d'une résistance contre l'inclusion de la culture dans une logique plus entrepreneuriale. Francis LEBARBIER explique ainsi : « *Encore aujourd'hui l'ESS reste rare dans le milieu de la culture. À l'époque, on pensait même que d'autres compagnies allaient se lancer dans l'aventure, mais en réalité, aucune n'a franchi le pas. Cela commence à se répandre dans le milieu culturel mais ce n'est pas encore courant.* »<sup>89</sup>. En outre, la mise en péril du modèle de service public et

---

<sup>89</sup> Co-fondateur des Matapestes, cité par *Profession Spectacle*. Ibid.

de subventionnement risque d'inciter un plus grand nombre d'établissements à s'orienter vers une activité créatrice davantage marchande et de restreindre l'ESS à un tiers secteur de plus en plus marginal et précaire.

On s'attachera donc dans une troisième partie à voir ce qu'il en est réellement et à identifier quels sont les freins au développement des formes organisationnelles et pratiques de l'ESS dans la culture. Nous verrons également où pourrait se situer les soutiens possibles aux organisations et projets inscrits dans cette dynamique.

### III. Quelles limites au succès des nouvelles façons de fabriquer de la culture au sein de l'ESS ?

La résistance à un modèle perçu comme plus entrepreneurial ne peut cependant expliquer à lui seul la situation globalement stagnante malgré le contexte très favorable au rapprochement entre culture et ESS. En effet, pour Bernard LATARGET, si la loi de 2014 a donné un élan coopératif au milieu culturel, les nouveaux outils que sont les CAE et PTCE n'ont été mobilisés que très rarement, bien qu'avec beaucoup de succès. Par ailleurs, l'identification explicite des associations, SCOP ou SCIC à l'ESS demeure rare malgré leur appartenance de fait à ce domaine. Matthieu THEURIER, Vice-président de Rennes Métropole en charge de l'ESS partage ce constat : « Tout ce secteur associatif appartient de fait à l'économie sociale même s'il ne le revendique pas. Les associations, qu'elles soient culturelles ou non relèvent bien de l'économie sociale et il y a un vrai enjeu pour elles à ce qu'elles se rappellent ce que cela signifie et qu'elles l'affirment comme une identité et qu'elles voient ça aussi comme un outil à des projets de développement. »<sup>90</sup>

Ce qui rapproche ces deux secteurs et les intérêts et les réponses que l'ESS apporterait aux fragilités de la culture ont été identifiés depuis le début des années 2000 et ont été réinvestis de façon plus intense depuis quelques années dans un contexte particulièrement favorable. Il est alors légitime de se demander quels sont alors les freins à une revendication plus généralisée de cette identité.

#### A. Des fragilités qui demeurent

Faire le choix de diversifier ses ressources économiques, de coopérer avec des structures du même territoire ou du même secteur d'activité, privilégier une éthique salariale et une gouvernance démocratique semblent, *a-priori*, favoriser la stabilité de l'entreprise et la renforcer. Seulement la mise en place de cet esprit coopératif n'est pas si évidente.

##### 1. La lente et difficile mise en place d'un climat coopératif

---

<sup>90</sup> Entretien du 26/04/18.

### a) Un niveau de mutualisation puis de coopération qui se met en place progressivement

Pour des structures s'étant construites individuellement, la coopération n'est pas naturelle. On peut constater un certain nombre de résistances au changement dans la mise en place de groupements.

Adhérer à un collectif ou même entamer un processus de coopération a toujours pour conséquence une relative perte d'autonomie pour laquelle les organisations ont une réelle aversion. Dans de nombreuses structures culturelles, l'équipe est soudée autour d'un projet, qu'elle s'est approprié et auquel elle s'identifie. Adhérer à un groupement d'employeur, à une CAE ou à un PTCE signifie entrer dans un processus de structuration qui vient poser des règles qui ne dépendent pas forcément de la structure initiale. Cette aversion à la coopération est d'autant plus forte qu'il y a une réelle tradition individualiste dans le champ artistique français. Du fait d'une tradition de financement par des ressources publiques limitées, le champ aurait plutôt une tendance à la compétition liée à l'incitation à devoir se singulariser, se différencier esthétiquement. Il y a donc un travail d'acculturation à faire pour s'adapter à un nouveau référentiel et désamorcer des représentations et résistances idéologiques. Pour Matthieu THEURIER<sup>91</sup> : « il faut faire prendre conscience aux porteurs de projet que l'association n'est pas toujours la forme la plus adaptée. Il y a un travail d'acculturation et de sensibilisation à faire, et parfois il peut avoir des incompréhensions ».

Par ailleurs, un processus de coopération, en ce qu'il formalise beaucoup de règles ou de pratiques autrefois informelles, peut être le révélateur de tensions. C'est le cas en particulier pour tout ce qui concerne l'emploi : le fait de mutualiser des emplois, de s'accorder en termes de rémunération en rejoignant un groupement, d'adhérer à une CAE oblige à expliciter et à formaliser des relations employeur/employé qui sont souvent basées dans les TPO sur des rapports informels un peu impensés. La crainte est qu'entrer dans le giron d'un groupement plus important et plus formalisé ne rationalise excessivement des pratiques plus artisanales et interpersonnelles en termes de planning, de salaire, d'augmentations, de recrutement.

Ainsi, il y a un certain tropisme pour l'indépendance, et toutes les organisations ne cherchent pas à croître. L'ESS défend un idéal où un groupe solidaire est capable d'agir de manière concertée pour répondre à ses problèmes, seulement les organisations auraient selon Philippe HENRY des objectifs et enjeux bien spécifiques à chacune qui rendraient trop complexe une coopération qui aille au-delà des moyens matériels. Cela expliquerait

---

<sup>91</sup> Cité par *La Gazette des communes* dans l'article « L'économie sociale et solidaire, vecteur de prédilection de la culture » paru le 04/05/17.

pourquoi on observe nombre de processus de coopération restreints<sup>92</sup> à des niveaux de coopération limitée et raisonnée et atteignant rarement un niveau de coopération engagée qui implique une prise de risque collective, une interdépendance et une répartition des éventuels résultats négatifs comme positifs. Philippe HENRY cite un exemple de coopération engagée avec le fonds mutualisé Créa'fonds en Aquitaine. Un ensemble d'artistes, d'opérateurs culturels et de structures de l'économie sociale ont signé une charte triennale qui les engage dans un fonds mutuel d'accompagnement à la création et à la diffusion de spectacle vivant. Ils mutualisent ainsi les fonds fragmentés pour prendre en charge collectivement une création artistique, et les risques de production. Le fonds fonctionne en partie sur des droits de suite à hauteur de 2.5% des prix de cession. Cet engagement solidaire des créateurs permet ainsi de soutenir d'autres artistes. Pour Créa'fonds, ce principe de redistribution traduit le besoin de déconcentrer la valeur d'échange générée par les gros producteurs de façon moins privative. Ce genre de mutualisation impliquant un partage de la prise de risque reste toutefois exceptionnel.

Il semblerait que l'intensité des processus de coopération entre structures de l'ESS dépendrait de la confiance réciproque entre partenaires, favorisée par des processus de pré-coopération. Pour Marie DENIAU<sup>93</sup>, la mise en œuvre de processus coopératifs demeurerait guidée par l'intérêt individuel de chaque partenaire : « *La motivation principale demeure individuelle y compris lorsque des principes coopératifs sont partagés et que l'idée du « travailler ensemble » est acquise.* ». La motivation pour rejoindre et poursuivre un processus de mutualisation voire de coopération serait jaugé à l'aune des buts individuels des partenaires, et rarement à celle de la réalisation d'objectifs collectifs. Selon Marie DENIAU, ce niveau d'interdépendance et d'intérêt collectif comme fin en soi serait favorisé par un historique dense de pratiques et projets collectifs progressivement intensifiés lors desquels se construit une confiance mutuelle.

A défaut de cette conviction coopérative, le manque d'implication et d'appropriation du projet sur la durée par les partenaires peuvent être une cause majeure de diminution des interactions. Les pratiques coopératives représentent un surplus de travail et une implication chronophage qui peut être sous-estimée au début du projet, notamment par les petites structures ou les organisations en sous-effectif. Sur la durée, une fatigue peut se faire sentir et générer un déficit progressif d'implication donc d'information qui peut conduire à une certaine défiance vis-à-vis de décisions mal comprises. D'où l'importance de dispositifs de communication interne et de coordination efficaces et cohérents, de rencontres fréquentes et efficaces, de moyens d'animation suffisants. Dernier élément : la solidité et l'animation du réseau reposent souvent sur des personnes incitatrices et sur leurs relations interpersonnelles. Patrice PAICHEREAU témoigne ainsi de l'importance de la personnalité des personnes en charge d'animer un réseau en évoquant le travail d'une

---

<sup>92</sup> Si l'on reprend le classement de la Fédélisma évoqué en première partie et le tableau n°1.

<sup>93</sup> Ibid. p. 37.

collaboratrice : « Elle faisait un super boulot. C'est une des communautés les plus actives, où les gens venaient vraiment... C'est une question de personnalité en fait. [...] Si tu sais dire les choses, si tu as l'envie... Bon si t'as pas ça... ça marche pas c'est tout ! Et donc elle, elle a ça. Et à Nantes elle a une communauté sur laquelle elle peut compter. Elle peut appeler des gens, ils vont venir [...]. Ici c'est plus compliqué. Pour des raisons de personnalité, de temps... ». Un fort turn-over ou même la mobilité professionnelle de personnes-moteur peuvent donc être très préjudiciables au projet collectif.

## b) Des coûts mal anticipés et des retours sur investissement tardifs

S'impliquer dans le choix d'une gouvernance plus démocratique ou s'insérer dans des dynamiques réticulaires et de mise en commun est chronophage et coûteux, notamment quand cela implique de changer de statut juridique ou de s'investir dans un dispositif de type CAE, PTCE, GE où les décisions sont prises en commun.

Cela demande de se former, d'acquérir des connaissances juridiques et fiscales, de se préparer à de nouvelles contraintes. Le passage en SCIC par exemple<sup>94</sup> implique parfois de faire face à des agents administratifs qui ne connaissent pas les particularités du statut. La méconnaissance des réalités du statut associatif et coopératif peut faire appréhender une augmentation du poste de dépense lié à la fiscalité. À ces incertitudes s'ajoute la difficulté pour une entreprise commerciale à avoir recours au bénévolat qui tend à décourager certaines associations culturelles d'effectuer un changement de statut.

En ce qui concerne les groupements, la lourdeur et les coûts du fonctionnement d'une grosse organisation peuvent être mal anticipés par des petites structures ayant un mode de fonctionnement artisanal et informel. Dans les premiers temps, les bénéfices d'une mutualisation peuvent ne pas être évidents, ne pas être répartis équitablement ou simplement ne pas être à la hauteur de l'investissement initial, ce qui tendrait à décourager certains partenaires qui se désinvestissent du groupement. Des petites structures, fonctionnant sur un temps court, qui tendent à avoir plus d'urgences financières ont aussi plus de chances de revenir à un comportement individualiste et à se désengager du projet. Ainsi les structures les plus faibles, celles qui pourraient le plus profiter de la stabilité apportée à terme par des processus de coopération fonctionnels, sont aussi celles pour qui l'investissement de départ en temps et en argent est le plus conséquent.

---

<sup>94</sup> Sandrine EMIN, Gérôme GUIBERT « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations* n° 30, 2009.

### c) La difficulté à trouver du soutien

La nécessité d'une acculturation à la fois aux modalités de l'ESS et aux spécificités du champ professionnel de la culture (temps de création long et imprévisible, valeur du produit déterminée *a posteriori*) au sein des pouvoirs publics et de leur administration sera aussi déterminante dans le développement de ces pratiques, valeurs et formes organisationnelles. Le besoin d'une acculturation aux modalités de l'ESS et aux spécificités culturelles est nécessaire pour soutenir au mieux ces projets. Leur double spécificité, mal connue, est une double fragilité.

Tout d'abord nombre de dispositifs sont inadaptés. Les faiblesses des groupements de type PTCE ou CAE sont leurs dépenses de fonctionnement, les coûts de l'animation de réseau et de mise en route des dispositifs de coordination. Cependant Patricia ANDRIOT, vice-présidente du RTES<sup>95</sup>, souligne à *La Gazette des Communes* une certaine frilosité à investir dans ce genre de dispositifs inhabituels : « *la coopération entre les acteurs n'est pas naturelle. Il faut donc leur donner des moyens. C'est une vraie difficulté : les collectivités acceptent de mettre de l'argent sur des investissements matériels mais c'est beaucoup plus dur dès qu'il s'agit d'animation, d'ingénierie, et de manière générale de fonctionnement, considéré souvent par les élus comme du gaspillage parce que moins visible immédiatement.* ». Elle déplore que faute d'investissement, certains PTCE demeurent des « vitrines » sans réels bénéfices d'une coopération de toute façon limitée. La tendance générale à l'évolution d'une politique de soutien au fonctionnement à une politique de projet ne va pas en la faveur de ces outils. Même les conventionnements ont généralement une durée de 3 ans, ce qui, on l'a vu, est trop court pour permettre à un groupement de se pérenniser.

Le rapport LATARGET souligne en ce sens que les outils financiers de l'ESS semblent inadaptés au secteur culturel. Les banques seraient réticentes à investir dans ce genre de projet : l'évaluation de leur capacité d'innovation serait trop complexe, leur gouvernance démocratique et la fragilité de leur modèle économique découragerait les investisseurs potentiels. Par ailleurs, les seuils d'accès aux financements sont trop élevés pour cette myriade de TPO à l'instar du Prêt aux industries créatives et culturelles mis en place par BPI-France et très peu utilisé puisqu'il intervient sur des montants compris entre 50.000 et 400.000 euros et que les conditions d'accès sont assez restrictives<sup>96</sup>. France Active ferait cependant figure d'exception aux réticences des structures de financement : le caractère d'intérêt général et l'impact social des projets priment sur les critères financiers classiques

---

<sup>95</sup> Réseau des collectivités territoriales pour l'ESS.

<sup>96</sup> Le prêt doit être associé à un financement extérieur, les dépenses éligibles sont peu adaptées, le bénéficiaire doit être une PME...

en termes de critères d'accès à ses outils, dont le « contrat d'amorçage associatif<sup>97</sup> » et le « fond de confiance »<sup>98</sup>.

## 2. Un management parfois défailant qui décrédibilise le projet éthique

Au-delà des risques d'épuisement du personnel dans le cadre d'emplois mutualisés, le choix d'une gouvernance démocratique peut vite être source de frustrations.

### a) Le défi quotidien d'une gouvernance équilibrée

Si l'on définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec son projet* »<sup>99</sup>, il incombe aux instances de gouvernance de préserver l'équilibre du pouvoir au sein de la structure.

Maintenir un réel équilibre entre les différentes parties-prenantes, surtout quand il y a multi-sociétariat, relève d'un travail de fond quotidien et attentif. Il est en effet nécessaire de contre balancer l'excès d'information naturel des postes administratifs - souvent salariés- qui font le travail quotidien de la structure, sont présents à toutes les réunions et assurent la coordination des activités. En effet, selon MICHELS<sup>100</sup>, la croissance d'une organisation entraîne une tendance à la bureaucratisation qui favorise une prise de pouvoir technique. C'est ce qu'il appelle la « loi d'airain de l'oligarchie ». <sup>101</sup> Ce phénomène social lié à la formalisation d'une organisation suppose une vigilance accrue de ses membres afin de rester fidèle au projet démocratique initial. C'est ce phénomène de concentration du pouvoir qui a incité l'association Galapiat Cirque à devenir une coopérative selon Laura

---

<sup>97</sup> Le Fonds d'Amorçage Associatif est destiné aux associations en phase de création : finance les premiers investissements et le fonds de roulement lié à la création ou à la première phase de développement de l'association.

<sup>98</sup> Le programme « Fonds de Confiance » permet à un porteur de projet de se faire salarier et accompagner par une entreprise existante pendant la période d'étude de faisabilité de son projet.

<sup>99</sup> Jean-Louis LAVILLE, Christian HOARAU, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Eres Éditions, 2013, p.319.

<sup>100</sup> Robert MICHELS, *Les Partis politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Flammarion, Paris, 1914.

<sup>101</sup> « *Qui dit organisation dit tendance à l'oligarchie. Dans chaque organisation, qu'il s'agisse d'un parti, d'une union de métier, etc., le penchant aristocratique se manifeste d'une façon très prononcée. Le mécanisme de l'organisation, en même temps qu'il donne à celle-ci une structure solide, provoque dans la masse organisée de graves changements. Il intervertit complètement les positions respectives des chefs et de la masse. L'organisation a pour effet de diviser tout parti ou tout syndicat professionnel en une minorité dirigeante et une majorité dirigée.* ». Ibid. p. 23-24.

AUFRERE et Philippe EYNAUD<sup>102</sup>. Ils citent deux membres fondateurs qui témoignent de la tendance oligarchique à l'œuvre dans l'association au début des années 2010.<sup>103</sup> La coopérative a été un moyen de répondre à l'inconvénient de l'éloignement des élus de l'association, de créer des outils de communication interne pour que tous puissent être au même niveau d'information, et de rapprocher les équipes artistique et technique des instances de décision.

Ainsi, au sein de structures à gouvernance démocratique où les décisions concernant les orientations stratégiques se font collégialement, les apparences de consensus sont à questionner comme dans tout processus de décision collective. C'est d'autant plus important que la cohésion du groupe est forte, ce qui est souvent le cas dans des organisations culturelles associatives ou coopératives où l'injonction à l'adhésion au projet et à l'investissement personnel est importante. Les membres qui se connaissent et veulent préserver l'harmonie du groupe auront des postures plus conciliantes ce qui nuit à une prise de décision rationnelle. C'est en tous cas ce qu'affirme Irving JANIS<sup>104</sup> qui étudie les processus socio-psychologiques à l'œuvre dans les processus de décision et qui identifie la cohésion importante du groupe comme un facteur favorisant l'autocensure et la « pensée de groupe » (*groupthink*). Il est donc important, durant les moments d'échanges critiques pour l'évolution de la structure de veiller à avoir des outils (comme un contradicteur ou un médiateur) afin d'identifier et d'éviter les moments où la recherche d'unanimité tend à dépasser la recherche de solutions réalistes.

Dans une organisation horizontale, une illusion de collégialité court-circuitée dans les faits par des phénomènes de leadership et d'autorité est d'autant plus dangereuse qu'il y a une certaine pudeur à mettre les mots sur des problèmes d'appropriation du pouvoir par quelques individus, de peur de nuire à la dynamique collective.

Les modalités de la gouvernance qui sont au cœur du projet collectif doivent donc être remises en question quotidiennement afin d'améliorer continuellement les outils de participation, d'expression, de communication interne.

---

<sup>102</sup> Laura AUFRERE et Philippe EYNAUD, « Croître sans perdre son projet : quelles réponses en matière de gouvernance ? », in *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juriséditeurs, 2015.

<sup>103</sup> « On a très vite l'impression que le bureau est devenu le patron de l'association. Parce que du coup ils sont au centre de tout, tout circule par le bureau, et que du coup nous on est plus là, les artistes, pour prendre des décisions importantes, parce qu'on est en tournée. » / « Il y a un décalage entre les administrateurs qui sont là au quotidien, les artistes qui sont un peu plus loin mais quand même salariés donc au courant, et puis après les membres du bureau, les membres du CA qui retrouvent l'équipe une fois tous les deux mois, une fois tous les six mois, et qui du coup n'a pas les éléments pour vraiment être acteurs de décisions. Donc pour moi un des problèmes c'est le fait que [...] on a du mal à séparer les temps de réflexion des temps d'analyse – collective – et des temps de décision collective. ». S. artiste fondateur, et L. ancienne administratrice, cités par Laura AUFRERE et Philippe EYNAUD. *Op. cit.*

<sup>104</sup> Irving JANIS, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.

Pour reprendre l'exemple de Galapiat Cirque, la compagnie a mis en place un certain nombre d'outils destinés à repenser sa gouvernance en permanence, de façon à ce qu'elle suive au mieux les évolutions du collectif. Un de ces outils sont les séminaires qui ont lieu quatre fois par an et au cours desquels l'ensemble des associés se réunit et traite des sujets qui nécessitent une prise de décision et/ou une discussion. Elle s'est également dotée de commissions qui sont des groupes de réflexion, formés au cours des séminaires, composés de plusieurs associés et ayant pour mission de travailler sur un sujet en particulier (ex : L'éthique salariale ; le lieu d'implantation de la compagnie...). Ils font des comptes rendus réguliers aux autres associés lors des séminaires. Cela permet de ne pas laisser une question en suspens et d'effectuer un travail de fond quand le cadre du séminaire ne suffit pas à la traiter. Enfin le Groupe d'Aide à la Gérance (GAG) assure une réflexion permanente sur la gouvernance de l'entreprise et a un rôle de conseil. Le GAG est élu mais chaque associé est libre de rejoindre n'importe quelle commission.

Un autre problème se pose pour les organisations ayant choisi une forme de démocratie représentative par élection d'un CA. La question d'une juste représentation devient alors centrale : qui siège au CA ? Comment faire en sorte que chacun puisse faire remonter son ressenti afin d'avoir une idée juste des situations quotidiennes sur le terrain ? Et surtout, comment faire en sorte que des sociétaires dans le cadre d'une société coopérative ou adhérents dans le cadre d'une association – qui ont un rapport plus « usager » à la structure – se sentent légitimes à s'investir dans un projet collectif qui est supposé leur appartenir ?

C'est en tous cas un ressenti partagé par Guillaume LECHEVIN du Jardin moderne : « *On essaie de faire en sorte que le débat démocratique ait lieu toute l'année. Avec évidemment des hauts et des bas – parce qu'on a environ 900 adhérents donc il y a des personnes qui ont un rapport un peu usager du Jardin Moderne [...] par exemple des gens qui adhèrent uniquement pour venir répéter et qui ne s'intéressent pas forcément à la vie associative, au fonctionnement ou même au projet. Donc c'est une partie de notre boulot aussi que de sensibiliser ces personnes à l'arrière-boutique. C'est-à-dire leur permettre aussi de... les inciter à s'impliquer dans le projet et à se rendre compte de en quoi la structure ici est différente, en quoi elle est non lucrative... Elle devient ce que les adhérents ont envie, collectivement, que ça devienne, même s'il y a une équipe salariée. Donc on travaille à ça. [L'assemblée générale] c'est un temps fort mais nous on considère que la question de la vie associative elle doit se traiter tout au long de l'année, pas seulement sur un temps d'AG qui est un peu protocolaire. »*

## b) Des sacrifices personnels des employés au profit du projet collectif

L'organisation sociale culturelle, sous forme entrepreneuriale ou associative, a une double spécificité sociologique : l'injonction à l'investissement personnel dans le projet

(caractéristique des milieux associationnistes) et l'importance des relations interpersonnelles (propre au milieu professionnel culturel). Ces deux mondes se rapprochent de l'idéal-type de l'entreprise communauté définie par Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU<sup>105</sup> comme une organisation « où la culture et les hommes l'emportent sur la règle et la définition professionnelle ». Les notions d'identité et d'appartenance sont donc centrales dans ce genre d'organisation où le travailleur s'engage dans un projet collectif qui résonne avec ses valeurs et son identité en tant qu'individu. C'est ce qu'explique BERNOUX<sup>106</sup> à propos des associations, propos qui peut être étendu aux organisations de l'ESS en général : « L'identité est un élément fort de l'appartenance. Entrer dans une association, c'est s'engager sur un projet qui correspond à sa propre identité. Il ne s'agit pas seulement ou surtout d'un salaire, ou d'une socialisation professionnelle. L'engagement se fait sur le projet. Changer celui-ci, c'est changer aussi l'identité. »

Ce référentiel d'engagement, d'identité, d'appartenance traduit une relation forte de l'individu à son travail. Cela explique l'omniprésence de travail bénévole, d'heures effectuées non rémunérées ou d'augmentations non-réclamées par le salarié malgré son ancienneté au sein des organisations culturelles sociales. On peut souligner en effet, malgré le référentiel éthique duquel elles se réclament, une forme assez commune et presque normalisée de sacrifice personnel au nom du bien-être collectif : le travailleur accepte des situations d'emploi qu'il n'aurait généralement pas toléré au sein d'entreprises lucratives où la dimension d'identification au projet est moins mise en exergue.

Il peut y avoir une conscience de cette situation dans les organisations, qui peuvent le présenter comme un choix à l'instar du directeur du Jardin Moderne :

*« Depuis le projet de coopération on fait plus de choses. C'est un vrai problème pour nous parce qu'on est tous assez fatigués. On se pose beaucoup de question de qualité de vie. Après comme il y a aussi une dimension militante on essaie de faire au mieux. On pourrait fermer le week-end par exemple. Ça reposerait l'équipe salariée, le lieu s'abîmerait moins vite... En même temps dire à des musiciens qu'ils ne pourront plus répéter le week-end ça n'a pas de sens parce que 70% ou 80% des musiciens qui fréquentent le lieu sont des amateurs donc si on leur ferme le lieu le soir et le dimanche ça n'a plus de sens. Donc on a du mal à réduire l'activité. C'est aussi souvent un piège dans lequel s'enferment souvent eux-mêmes les acteurs associatifs. On accepte de travailler avec des salaires relativement bas et des fois faire plus que ce qu'on pourrait faire. Moi, en tant que directeur, je ne l'impose pas à mes collègues. On est beaucoup plus en train de dire « là il est l'heure de rentrer chez toi » ou « attention si tu viens samedi tu vas pas respecter ton temps de travail réglementaire ». On*

---

<sup>105</sup> Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique, Paris 1997, p.316.

<sup>106</sup> Philippe BERNOUX, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », 2008, p. 53-72.

*est plus dans ce rôle-là que dans le rôle inverse qui est de dire « Attention si tu fais pas d'heures sup' tu seras viré ». On n'a pas envie d'arrêter. »<sup>107</sup>*

On peut cependant se questionner sur la réelle marge de négociation d'un salarié qui aura tendance à s'autocensurer et appréhender les réactions : dans un référentiel entièrement construit autour de l'idée de solidarité et de collectif, une demande d'augmentation pourrait être perçue comme une crispation individualiste. Il est donc capital de veiller à garder l'équilibre entre un projet social perçu comme raison d'être du projet et le bien-être des salariés puisqu'un management interne défaillant peut à terme coûter à l'organisation (épuiement des salariés, turn-over, dé-crédibilisation de la dimension éthique du projet).

Ainsi, baser une organisation sur un ensemble de valeurs ne signifie pas qu'il n'y ait pas de manquements. Malgré l'idéal de vertu et de transformation sociale de ces projets, malgré les efforts et le temps consacrés à obtenir une gestion juste et équitable quitte à en passer par des processus longs, lourds et chronophages, l'association ou la société demeure une entreprise, confrontée à des problèmes de budget, de management, de marché. Cet idéal demeure un idéal : il est raisonnable d'éviter l'angélisme et de reconnaître qu'elle est faillible.

Pour le directeur du Jardin Moderne, cette notion d'idéal est centrale, même si on ne respecte pas toujours tout à fait les objectifs fixés : *« Dans notre projet on a intégré le fait – ça c'est typiquement dans le cadre ESS- de ne jamais dépasser un ratio de 2 : personne ne peut être payé plus de deux fois que celui qui est le moins bien payé. Parfois on fait des entorses au niveau des artistes [...]. Là par exemple on fête nos 20 ans il va y avoir un petit festival de deux jours au mois de juin bon bah on sait bien qu'il y a des groupes qui ont un peu plus de notoriété que d'autres et que derrière les salaires dépassent un peu ce seuil de deux qu'on s'est fixé. [...] Dans l'évaluation, ça, ça pourrait être un truc où on dirait "Bon bah on a pas réussi à respecter l'objectif qu'on s'est fixé." C'est pas un drame.»*

### 3. L'origine de la structure peut déterminer son avenir

Si l'on en croit l'étude menée par Marie DENIAU<sup>108</sup>, la pérennité d'une structure ESS, notamment en ce qui concerne les groupements, est intimement liée à un certain nombre de facteurs à prendre en compte lors de sa constitution.

---

<sup>107</sup> Entretien du 10/04/18.

<sup>108</sup> Marie DENIAU, *Op. cit.*

### a) Les risques de la constitution d'une structure « ESS » par effet d'aubaine

Les dynamiques de coopération ne sont pas naturelles. Ce qui peut pousser des structures élémentaires à coopérer au sein d'un groupement peut être une aide publique en faveur de sa création, une situation à laquelle il faut apporter une réponse de façon urgente ou une opportunité de financement.

Marie DENIAU<sup>109</sup> témoigne de la fréquence des groupements constitués par effet d'aubaine, pour bénéficier d'un dispositif d'aide publique (de soutien aux PTCE ou aux GE par exemple) ou pour se positionner rapidement face à un gros concurrent. Ces agglomérats « imposés » qui résultent d'un contexte financier ou institutionnels sont constitués rapidement. Or, on l'a évoqué précédemment, la maturité de la relation de confiance entre les partenaires joue un rôle décisif dans le maintien de la coopération à long terme. On peut douter dans une constitution par effet d'aubaine de la détermination des organisations et de leur objectif qui serait davantage le développement de la structure élémentaire *via* les externalités induites par la mutualisation qu'un vrai désir de projection collective à long terme. Au fil du temps, cela peut être préjudiciable à l'investissement des partenaires et à la dynamique de coopération.

### b) De trop fragiles et trop petites structures ?

Le développement limité des coopérations et mutualisations à grande échelle et formes juridiques correspondantes pourrait aussi être lié à la taille des structures qui composent le champ de la culture aujourd'hui. La coopération et la mutualisation sont des moyens intéressants d'apporter de la stabilité et de la résilience à une TPO mais encore faut-il avoir des ressources à mettre en commun et du temps à y consacrer. Certains GE introduisent par exemple une charte de solidarité qui oblige les partenaires à prendre à leur charge le défaut de paiement de l'un d'entre eux. Des dispositifs équivalents peuvent exister dans le cadre d'une mutualisation de locaux.

Il en va de même pour le passage d'une association en société coopérative. Une SCOP, par exemple, doit avoir pour gérant un salarié en CDI à temps plein. Or une majorité de compagnies a moins d'1.5 postes équivalent temps-plein, souvent à mi-temps ou intermittent et n'ont pas forcément les moyens d'assurer à long terme des rémunérations fixes et durables. Francis LEBARBIER des Matapestes explique<sup>110</sup> : « *Les compagnies n'ont pas toujours les moyens de payer un permanent, ce qui représente donc un frein. En 2006, nous*

---

<sup>109</sup> Marie DENIAU, *Op. cit.*

<sup>110</sup> Cité par Louise Alméras, « La compagnie des Matapestes : des clowns pionniers de la gouvernance démocratique », *Profession Spectacle*, 02/02/18.

*avons rendu les six postes administratifs, techniques et artistiques permanents. J'ai été clown permanent pendant sept ans, mais les aléas des baisses de budget de la culture ont fait que j'ai basculé à nouveau dans l'intermittence »*

La taille des structures est donc un facteur d'explication du développement limité des formes juridiques spécifiques à l'ESS qui rendent visible le lien entre culture et ESS. Leur multiplication tendrait à développer l'acculturation et l'identification à l'ESS d'associations qui aujourd'hui ne s'en réclament pas ou peu.

### c) L'importance de définir les règles

Un dernier facteur de pérennité d'un groupement ou d'une société coopérative qui implique une forme de multi-sociétariat est la définition précise de règles afin d'anticiper de potentielles crises.

Elles définissent à la fois le fonctionnement et les principes déontologiques du groupement afin de clarifier ses objectifs, d'encadrer les responsabilités de chacun, les règles de sortie du groupement, d'établir le niveau d'engagement des membres, définir les modalités de décision. Ce moment liminaire et définitoire est d'autant plus important qu'un effort financier est en jeu. Il s'agit de déterminer qui va percevoir les aides éventuelles, quels montants seront mis en commun, qui subviendra à quelles dépenses.

En tant de crise ou de difficulté financière avoir défini dans quelle mesure les partenaires sont solidaires ou quels projets seront prioritaires sera déterminant.

Ainsi, les organisations relevant de l'ESS, leurs pratiques coopératives, le choix d'une éthique salariale sont voués à solidifier et stabiliser des activités, à pérenniser les emplois. Mais il apparaît que ce sont aussi des projets faillibles, des coopérations coûteuses en temps et en énergie qui peuvent ne pas apporter immédiatement les bénéfices escomptés. On peut mettre en cause des dispositifs d'accompagnement mal adaptés, une gouvernance lente, poussive et toujours imparfaitement démocratique, des impensés ou imprévus au moment de la création des dispositifs coopératifs ou encore la difficulté à maintenir un investissement coopératif sur le temps long. L'ensemble de ces facteurs peut expliquer le développement tout relatif des formes juridiques particulières à l'ESS dans la culture ainsi que la revendication assez limitée d'appartenance à ce secteur de la frange privée non-lucrative des acteurs artistiques et culturels. Un autre facteur explicatif serait l'apparent manque d'intérêt de l'État pour le développement de ces projets.

## **B. Un soutien limité de l'Etat à ces projets**

# 1. La difficulté à développer un réseau au niveau national

Les acteurs porteurs de la question du rapprochement Culture et ESS, bien que l'enjeu ait été identifié depuis longtemps et que les réseaux soient bien constitués à une échelle régionale semblent ne pas parvenir à se structurer au niveau national.

## a) Le rôle de la proximité géographique dans la structuration d'un réseau

Une piste d'explication serait que ces entreprises et associations sont très territorialisées et se regrouperaient aussi autour d'un territoire commun aux propriétés spécifiques, notamment régional. Leur fragilité et leur petite taille fait qu'il y a peu d'organisations suffisamment solides pour avoir les ressources nécessaires à la structuration d'un réseau.

Il n'existe donc pas à l'heure actuelle d'instance pour réfléchir ces enjeux à une échelle nationale. Quelques institutions en faveur du rapprochement comme Opale, Le Labo de l'ESS ou les fédérations (FRAAP<sup>111</sup>, FEDELIMA, FSICPA<sup>112</sup>, FAMDT<sup>113</sup>) commencent à dialoguer mais semblent encore trop peu structurées pour créer une instance représentative permanente du secteur qui puisse porter cet enjeu à une échelle nationale.

Hugues SIBILLE, le dirigeant actuel du Labo de l'ESS abonde en ce sens : « *On a l'impression que ce foisonnement qu'il y a sur le terrain a du mal aujourd'hui à monter, à être entendu, repris par les dirigeants politiques, économiques, syndicaux.* »<sup>114</sup>. Il évoquait cette question lors d'une rencontre publique organisée le 14 novembre 2017 par le Labo de l'ESS à laquelle la ministre de la culture ne pouvant pas se rendre a préféré adresser un message par voie de son cabinet : « *Dans les semaines qui viennent, je prendrai connaissance avec intérêt de vos travaux, suivrai avec attention les liens qui se développent entre le monde culturel et celui de l'ESS, et qui peuvent être porteurs de solutions intéressantes.* »

## b) Le manque d'études à l'échelle nationale

La nébuleuse des organisations culturelles associatives et coopératives se revendiquant de l'ESS est encore mal connue. L'impact, les risques, les bénéfices engendrés par la

---

<sup>111</sup> Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens

<sup>112</sup> Fédération regroupant le SCC (syndicat du cirque de création) et le Synavi (Syndicat national d'employeurs des arts vivants).

<sup>113</sup> Fédération des associations de musiques et danses traditionnelles

<sup>114</sup> Cité par Élodie NORTO dans « Hugues Sibille : « Le monde culturel est séparé de celui de l'économie sociale » », *Profession Spectacle*, 23/11/17.

coopération n'ont pas fait l'objet d'une étude statistique à grande échelle. Nous manquons de données sur le développement de dynamiques équivalentes à l'échelle européenne. Sans ces connaissances, il est difficile de savoir si l'adoption de formes organisationnelles à la gouvernance démocratique, de pratiques coopératives, de modèles économiques et salariaux plus éthiques sont des modèles viables applicables à tout le secteur créatif indistinctement.

Cela ne favorise pas la prise de risque par la puissance publique, les investisseurs, les banques qui n'accompagnent qu'assez peu le développement de groupements, le passage en coopérative ou la création de réseaux inter organisationnels.

Au-delà des données purement économiques, l'évaluation de l'impact social de projets artistiques est difficile à mener.

Les projets artistiques partagés ou implicatifs ne permettent pas –par nature- d'établir des objectifs ou des critères trop précis. Le propre de ces projets est justement d'être un objet d'appropriation par les personnes, plus ou moins libres de le modeler en fonction de leurs envies et de leurs besoins. Ces projets sont donc difficilement évaluables par une méthode d'évaluation classique, *a-posteriori*, menée par une institution commanditaire au regard d'objectifs chiffrés fixés en amont.

Ces processus constamment à l'œuvre sont caractérisés par la mutation. Ils n'ont pas la même valeur sociale, esthétique et symbolique selon l'usage qui en est fait par les personnes et selon leur implication. Philippe HENRY<sup>115</sup> a constaté qu'un certain nombre de projets expérimentaient des façons d'estimer la valeur sociale et symbolique autrement que par une évaluation chiffrée. Fréquemment, des projets établis en coopération qui impliquent des citoyens font l'objet au cours du projet d'une collecte d'images, de témoignages, de vidéos, réalisant une sorte de journal de bord. Il peut être édité ou mis en ligne, témoignage matériel des résultats de l'action pour des parties-prenantes plus éloignées du projet. Ces supports servent donc à rendre l'action plus visible mais aussi à apporter des éléments de débat, voire d'analyse et d'évaluation.

On peut prendre à ce titre l'exemple des traces du projet Générations Cirque. Il a été mené en 2016-2017 par Galapiat Cirque en collaboration avec l'IFAS<sup>116</sup> de Tréguier (Côtes-d'Armor) qui y a investi la totalité de sa taxe d'apprentissage annuelle et avec le centre hospitalier et les artistes plasticiens-vidéastes de Des Figures. Le projet avait pour objectif initial de donner aux futurs aides-soignants une approche différente du soin à travers le cirque. Le projet, en plus des temps d'accompagnement des élèves, est un projet d'intervention d'artistes de cirque en EHPAD, à Tréguier. Sur six mois et pendant 4x2 semaines les artistes – circassiens et musiciens- installent un chapiteau, une yourte et leurs

---

<sup>115</sup> Philippe HENRY, *Op. cit.*

<sup>116</sup> Institut de formation des Aides-Soignantes.

caravanes dans l'EHPAD<sup>117</sup>, animent des ateliers, rencontrent les résidents et le personnel soignant. Ce projet a nourri un ensemble de traces collectées par des Figures : un blog<sup>118</sup>, collecte de témoignages, de portraits, de collages mais aussi une exposition et trois vidéos qui retracent les réactions des résidents pendant les ateliers, l'évolution des relations à travers le projet, la restitution finale sous chapiteau, et le travail à la blanchisserie de l'hôpital. La fin du projet a donné lieu à un moment de débat entre les différentes parties prenantes mais par manque de temps, peut-être par manque d'envie d'analyser si tôt après la fin du projet, ce moment d'évaluation collective n'a pas abouti à des conclusions très précises si ce n'est la manifestation d'un enthousiasme assez général et le désir de voir le projet être reconduit. Pour Philippe HENRY, ces éléments matériels et l'idée de débat serait une façon d'évaluer la valeur symbolique et sociale autrement qu'en chiffres, de façon certes moins objective mais plus proche de la réalité du vécu des personnes.

Il existe cependant d'autres méthodes d'évaluation de l'utilité sociale, sûrement moins biaisées et plus convaincantes pour un éventuel financeur. Le Jardin moderne a ainsi fait appel en 2006 à Hélène DUCLOS, spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale en France qui est à l'origine de la méthode d'évaluation de l'Avise, Agence d'ingénierie pour le développement de l'Économie sociale et solidaire au niveau national. La CAE Artenréel, quant à elle, a choisi de s'engager avec la métropole de Strasbourg depuis 2014 dans la méthode Social Return on Investment (SROI). Elle permettrait d'évaluer l'impact social d'une organisation et la valeur économique, sociale, environnementale créée par un projet en le comparant à l'ensemble des ressources mobilisées pour le rendre possible.

Ainsi, des modes d'évaluation commencent à s'installer dans le paysage culturel et devraient à terme permettre de mieux comprendre les intérêts de la coopération, de la participation mais aussi les défaillances ou coûts liées, par exemple, à une gouvernance imparfaite. À l'heure actuelle cependant, le développement de groupements, de formes coopératives, ou de projets artistiques et sociaux plus implicatifs souffre d'un manque cruel de visibilité et de connaissance.

### c) L'obstacle de l'organisation en silo

À l'échelle de la ville et de la métropole rennaise, la voix d'acteurs positionnés à la fois sur le domaine culturel et dans l'ESS peinait à se faire entendre notamment en raison du cloisonnement des services qui manquent d'instances et de modalités d'action commune. Cette segmentation des cellules de l'action publique semble encore plus forte à un niveau

---

<sup>117</sup> Établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes.

<sup>118</sup> <https://desbrasaudacieux.tumblr.com/generationcirque>

étatique où le manque de transversalité freine le développement de projets et équipements aux enjeux multiples (économiques, sociaux, éducatifs, politiques, artistiques...).

Ce constat est partagé par la FNCC<sup>119</sup> qui à l'occasion de son 24<sup>ème</sup> Congrès à Saint-Etienne<sup>120</sup> a soumis cinq "propositions-chantiers" pour le renouvellement des politiques culturelles publiques adressées aux candidats à l'élection présidentielle. Parmi celles-ci, la restructuration du ministère de la culture qui fonctionne par strates thématiques et ne correspond pas à des politiques culturelles de proximité de plus en plus transversales, qui souhaitent dialoguer davantage avec les jeunes, avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'éducation populaire et cela de façon à ce que le point de vue des services culture puisse éclairer les décisions en termes d'urbanisme, d'éducation, ou de santé.

Le ministère de la culture serait donc trop éloigné des associations et de l'éducation populaire qui relève du ministère de la Jeunesse et des Sports.

## 2. Il existe peu de dispositifs d'aide nationaux adaptés

### a) La Caisse des Dépôts, un intérêt limité

Cette institution financière publique qui exerce des missions d'intérêt général pour le compte de l'État et des collectivités locales a lancé en 2016 un nouveau Fonds d'investissement. Le NOVESS, sera destiné à investir dans toutes les entreprises ESS couvertes par loi du 31 juillet 2014. Ce fonds ESS porte aussi la création d'un outil de mesure de l'impact social supposé aider à investir de façon judicieuse. Ce fonds, auquel sont éligibles les associations et coopératives culturelles ne concernera toutefois qu'une petite minorité d'entre elles puisqu'il est destiné à des projets de grande envergure par des investissements (investissements compris entre 1 M€ et 5 M€). Un dispositif qui est donc assez inadapté puisque 79 % des associations culturelles employées ont moins de 200 000 € de budget d'après Opale.<sup>121</sup>

### b) Un DLA très sollicité

La Caisse des dépôts est avec l'Etat<sup>122</sup> (DGEFP), le Fonds Social Européen et, d'autres partenaires selon les territoires un financeur du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

---

<sup>119</sup> Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture.

<sup>120</sup> En mars 2017.

<sup>121</sup> Document « Accompagnement DLA et enjeux du secteur culturel », opale DLA, janvier 2017.

<sup>122</sup> À travers la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

Cet outil permet aux associations ayant au moins un salarié à temps plein, aux structures d'insertion et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'un accompagnement au cas-par-cas pour renforcer leur activité, développer leurs projets, pérenniser ou développer l'emploi.

Il est animé au niveau national par l'Avisé et 6 centres de ressources DLA, dont Opale qui est CRDLA culture en partenariat avec l'UFISC et la COFAC<sup>123</sup>. Il est porté au niveau local par 103 DLA départementaux et 17 DLA régionaux. Environ 45% des fonds sont utilisés pour consolider une organisation, préciser le projet de la structure ou réfléchir à son organisation interne (Management, gestion des ressources humaines...).

C'est un outil très utilisé et courant pour les acteurs culturels de l'ESS : en moyenne 900 structures artistiques et culturelles bénéficient chaque année d'au moins un accompagnement individuel ou collectif. Il est particulièrement utile en ce qui concerne un passage en SCIC, le démarrage d'un PTCE ou d'une CAE. Il permet d'accompagner les entreprises d'utilité sociale dans la mesure où le DLA tend à favoriser les initiatives tournées vers les droits culturels, à aider à appréhender les questions de mutualisation et de coopération, à entamer une dynamique de professionnalisation et de pérennisation des emplois... autant de questions qui agitent les acteurs culturels se revendiquant de l'ESS.

Par exemple, dans le Var, le DLA a permis à 6 acteurs culturels de s'entendre sur une charte d'employeurs éthiques et de définir un label. Il avait été sollicité par une compagnie sur une problématique de pérennisation d'un poste et l'envie de penser plus largement sur le territoire le rôle des acteurs culturels. Il a abouti à une vraie dynamique de coopération, reconnue par les élus et portée par une association créée en 2016.

### c) La place encore marginale mais prometteuse des fonds européens

En 2015, les financements européens ne représentaient qu'une portion très minime du budget des associations employeuses, soit environ 1%. Un certain nombre de projets culturels transsectoriels portés par les acteurs culturels de l'ESS en France pourraient pourtant y être éligible. On mentionnera notamment le programme LEADER qui a vocation à soutenir des projets « innovants » en zones rurales et à donner aux territoires bénéficiaires un cadre propice à l'émergence de projets collectifs, et le FSE<sup>124</sup> qui a vocation à améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi et dont peuvent bénéficier, par exemple, les GE.

Cependant l'usage de ces fonds demeure limité, en raison de la complexité des dossiers à monter ou aux délais de versement des subventions. Leur accès est donc réservé à des

---

<sup>123</sup> Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication.

<sup>124</sup> Fonds social européen.

structures ayant des savoir-faire en montage de dossier et de partenariats, une capacité d'anticipation importante et une capacité de renouvellement des projets.

D'autres fonds de coopération et de mobilité comme Europe Créative ou Erasmus + semblent plus abordables pour les petites structures qui composent en majorité notre sujet d'étude.

Ainsi, en dehors du DLA qui est un outil performant d'accompagnement créé par l'État mais aussi par la Caisse des Dépôts avec le soutien du Fonds Social Européen, nous n'avons pu réellement identifier de dispositif national réellement pertinent d'accompagner les acteurs culturels de l'ESS qui font notre objet. Nous tenons à préciser que bien sûr l'accompagnement financier n'est pas nécessairement déterminant et que les ressources en termes de formation, de connaissances et d'accompagnement peuvent être tout aussi déterminantes à développer ces initiatives. Cependant la rareté des dispositifs d'aide financière, logistique ou en ingénierie à un niveau national nous fait nous interroger sur la volonté de soutien de la part de l'Etat.

### 3. Les autres priorités de l'État en matière de culture : entre utopie Malrucienne et doctrine entrepreneuriale

#### a) La pérennité d'un Etat culturel ?

En effet, le manque d'études au niveau national issue du département des études de la prospective et des statistiques du ministère, l'absence d'aides adaptées, l'absence de représentants du ministère aux rares forums d'envergure nationale nous fait penser que l'Etat n'aurait pas tout à fait quitté un référentiel Malrucien. Il demeure dans une logique d'Etat Culturel qui subventionne de grandes institutions, dans un système top-down de démocratisation culturelle qui depuis un demi-siècle n'est pas parvenu à réduire la fracture sociale culturelle. La situation actuelle, où une part importante du budget ministériel sert au fonctionnement de grandes institutions labellisées est difficile à faire évoluer dans la mesure où ce sont pour la plupart des symboles du rayonnement culturel du pays et ceux de la démocratisation culturelle si chère à Malraux et symbolique de notre politique culturelle.

Le ministère semble demeurer dans une logique de guichet, de clientélisme, justifié par des critères flous d'exigence artistique supposés sélectionner les meilleures références possibles pour nourrir l'imaginaire commun du pays sinon de l'humanité et qui ont pour

principal effet de concentrer la valeur symbolique sur un nombre très limité de propositions. La culture demeurerait donc un domaine régalien, qui concède une marge d'engagement des élus dans la culture mais se prémunit de toute forme d'ingérence.

Le discours de Françoise Nyssen, prononcé à l'occasion de la présentation du plan « Culture près de chez vous » à la Grande Halle de La Villette, jeudi 29 mars 2018 peut en témoigner.

Madame la ministre semble en effet se placer sous l'égide des droits culturels (« *Ouvrir des droits culturels, c'est aussi cela : donner la possibilité de participer à la vie de la Cité* ») en tenant un discours tout à fait à l'opposé de ce qu'ils signifient. On notera par exemple le projet parfaitement Malrucien de faire voyager les grandes œuvres de la nation en dehors de la capitale (« *Les Français ont le désir de voir près de chez eux des œuvres emblématiques de leur patrimoine.* ») et d'exporter l'Opéra de Paris et la Comédie Française (« *La Comédie Française joue 15 % du temps hors de Paris, et nous pouvons faire plus. Scapin va partir en tournée l'an prochain : 50 représentations vont avoir lieu, de Antibes à Amiens. C'est vraiment formidable. Je suis certaine que les Français en demanderont plus encore. [...]. L'Opéra de Paris, aussi, s'engage à l'occasion de ses 350 ans.* »).

En affirmant « *refuse[r] qu'il y ait la « culture des villes » et la « culture des champs* », la ministre semble nier l'évidence et la richesse des cultures particulières, légitimes, de ses concitoyens. En formulant le projet d'« *aller au-devant de nos citoyens, ne pas attendre d'eux tous les efforts, faire notre part, nous rapprocher en particulier de ceux qui ne viennent pas. [D']investir les lieux qui leur sont familiers. [De] faire sortir la culture de ses murs.* » le ministère va à l'encontre de la conception d'échange interculturel, participatif, de liberté d'expression des droits culturels. Ceux-ci consacrent les cultures individuelles, sans prétendre apporter « la culture » à ceux qui serait – si l'on suit cette logique – des personnes sans pratiques culturelles, voire sans culture. Or, tous les français ont des pratiques culturelles, quelle que soit leur appartenance sociale et ethnique.

Le projet de rendre accessibles les œuvres de notre patrimoine est important et nécessaire. Seulement réduire la notion de droits culturels à une politique d'accessibilité témoigne d'une réelle incompréhension et d'une crispation autour d'un paradigme Malrucien qui – non sans une certaine hypocrisie- ne prend pas en compte des droits qui ont désormais force de loi.

## b) Une priorité donnée à la logique entrepreneuriale et au mécénat.

Ce système de subventionnement, de conventionnement et d'équipements en régie est coûteux et cette vision plutôt conservatrice du ministère ne laisse pas de place à

l'émergence de nouveaux projets. Pour Vincent CARRY, directeur de l'association lyonnaise Arty Farty (Les Nuits Sonores, European Lab), de nouveaux modèles de financements sont nécessaires au financement de projets neufs : *"Depuis 20 ans, la politique développée par le ministère de la Culture, par son modèle de financement, ferme la porte aux projets innovants, entrants, expérimentaux. Il est de facto dans la nécrose : ce modèle préfère soutenir les grandes institutions, les grandes scènes nationales. Ainsi, les solutions sont mécaniquement en dehors de ce système. Cela s'appelle l'entrepreneuriat culturel."*<sup>125</sup>

Cette logique entrepreneuriale marchande est soutenue par le ministère qui salue l'autonomisation de cette génération d'acteurs culturels portés par le numérique qui appliquent des logiques d'entrepreneuriat classique (incubation, innovation, amorçage, anticipation) au marché spécifique de la culture. Ainsi la rue de Valois a-t-elle commandé en 2014 un rapport sur le Développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France<sup>126</sup> et organise-t-elle- ainsi que ses DRAC en région- des forums publics de valorisation de l'entrepreneuriat culturel.

L'ESS implique de réfléchir davantage à sa structuration juridique, hybrider ses ressources économiques, ou encore ouvrir des espaces pour développer ses activités et elle ne rechigne pas à endosser une identité entrepreneuriale si celle-ci est adossée à un projet d'utilité sociale. Ce qui différencie l'ESS de l'entrepreneuriat culturel à la Steven Hearn est que ce dernier évacue presque tout à fait cette fin d'intérêt général pour voir la croissance comme une fin en soi.

Il écrit dans son rapport : *« L'entreprise du secteur culturel doit être reconnue comme un acteur économique à part entière, qui galvanise notamment la création artistique, l'innovation, l'emploi et l'attractivité du territoire. Parmi les autres acteurs du secteur dont elle renforce la diversité, elle permet d'articuler créativité et efficacité économique. [...] Comme toute autre entité économique, leur entreprise doit être insérée dans les programmes existants de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et notamment, le cas échéant, dans ceux de l'économie sociale et solidaire. »*. Les entreprises culturelles auraient donc pour principal intérêt de galvaniser l'innovation et la créativité des autres acteurs économiques, de renforcer l'attractivité de son territoire et son efficacité économique dans une perception concurrentielle des territoires et des espaces économiques. Une vision bien éloignée des valeurs de l'ESS.

Bien sûr, le soutien à l'entrepreneuriat dans la culture n'est pas la seule façon de parvenir à inventer de nouveaux projets. L'État encourage également des stratégies de mécénat avec la loi Aillagon de 2003 qui augmente les avantages fiscaux pour les mécènes ou encore les

---

<sup>125</sup> Cité par Maxime HANSEN dans l'article « L'entrepreneuriat sauvera-t-il la culture », *La Tribune- acteurs de l'économie*, le 18/11/16.

<sup>126</sup> Steven HEARN, *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Paris, Juin 2014.

politiques d'événementialisation, notamment pour les musées dont les « expositions blockbusters » permettent d'engranger des recettes pour financer des événements moins populaires.

On observe donc une rupture entre un secteur conventionné de service public et un secteur privé d'industries rentables pour lesquelles l'utilité sociale d'un projet n'est que marginale et qui déterminent sa valeur culturelle en fonction de sa valeur économique.

Il est par conséquent important et urgent de soutenir la troisième voie que représente l'ESS, alliant efficacité économique et relative indépendance à l'égard des financements publics, mission d'utilité sociale et qualité de la création artistique. Elle semble être la meilleure garante d'un développement durable du champ culturel et de la diversité des propositions artistiques et de l'implication d'une large part du spectre social dans la vie culturelle de la cité puisqu'elle s'attache à la participation et l'échange entre les personnes qui la composent, plutôt que sur leur capacité de consommer.

À l'heure actuelle, il n'y a cependant pas de réelle dynamique de structuration et de mise en valeur à un niveau national de ces structures culture et ESS qui n'ont que peu de visibilité. On ne constate pas non plus de réelle impulsion de soutien à la mise en réseau de ces structures afin d'améliorer les coopérations, les temps d'information, et les travaux collectifs pour inventer de nouveaux modèles sur des problématiques d'emploi, d'utilité territoriale, d'organisation collective, de transition énergétique...

## C. Les collectivités territoriales pourraient devenir un terreau d'émergence fertile

L'importance pour ces structures de leur ancrage territorial peut nous faire anticiper une évolution des collectivités territoriales en leur faveur, intérêt qui se manifeste déjà sur certains territoires et donne des résultats intéressants.

### 1. Des projets qui favoriseraient le dynamisme économique et l'attractivité des territoires

#### a) ESS et lieux culturels émergents

Fabriques, friches, laboratoires culturels, lieux culturels émergents, lieux intermédiaires, tiers lieux... autant de dénominations des espaces interstitiels investis par des artistes depuis une vingtaine d'années<sup>127</sup> et où se réinventent les pratiques. Ce sont des lieux volontiers en rupture avec les institutions culturelles traditionnelles. Ces espaces « alternatifs » se caractérisent par leur extrême diversité puisque leur apparition est souvent motivée et justifiée par un contexte géographique et social, fondée sur l'histoire plus ou moins récente d'un bâtiment et d'un territoire. Ce qui peut les relier, en effet, est leur lien avec des évolutions sociétales tournées vers des modèles économiques capables de favoriser le lien social, l'échange, le partage. Bien que majoritairement dépendants –au moins en partie- de subsides publiques, ils ont vocation à en s'en détacher à plus ou moins long terme. En somme, ces lieux sont des entreprises et associations ESS culturelles matérialisées dans un espace partagé, convivial et mis à disposition des artistes, à l'image des Ateliers du Vent rennais évoqués en première partie.

Un exemple intéressant serait la Taverne Gutenberg, à Lyon. Elle accueille des artistes en résidence, abrite un espace de travail artistique partagé, un espace d'exposition et propose des ateliers de pratique artistique. On peut noter le désir des fondateurs de l'association d'entreprendre dans une logique de développement durable : réduction voire suppression du travail bénévole, pérennisation des emplois en quelques années, aide à l'insertion professionnelle par l'accueil de stagiaires et de services civiques. Le lieu évolue en interaction avec son environnement et les acteurs de son territoire et a par exemple créé un partenariat avec l'association franco-berbère d'action culturelle AWAL qui propose des ateliers gratuits à destination du jeune public. Le lieu a vocation à intégrer les habitants dans son développement, quelle que soit leur origine. Il est en effet situé dans un quartier de forte mixité, à la fois considéré comme « quartier politique de la ville » et « quartier de veille active ». Il est donc intrinsèquement lié à son territoire, à ses habitants et ses acteurs sociaux. Il a une certaine capacité d'autofinancement liée à son bar associatif, aux entrées (prix libre) des expositions mais aussi aux ateliers privés, à l'espace de coworking artistique, aux services proposés à destination des entreprises et à sa boutique. La Taverne souhaite continuer à travailler avec les pouvoirs publics, mais davantage sur une logique de soutien à des projets spécifiques.

Au-delà de son modèle économique hybride, de sa forme juridique associative, de sa vocation d'utilité sociale, ce qui fait de ce lieu un acteur de l'ESS est sa capacité à mobiliser le quartier dans lequel il s'inscrit autour de son projet culturel et artistique. En témoigne les 20.000 euros levés à l'occasion d'une campagne de financement participatif en mai 2016 pour des travaux de mise aux normes du bâtiment.

---

<sup>127</sup> En 2001, ils font l'objet du rapport L'extrait. Afin de s'informer sur ces lieux et leurs particularités, ce rapport avait été commandé par le secrétaire d'Etat à la décentralisation culturelle et au patrimoine, Michel Duffour.

A l'exemple de la taverne Gutenberg, ces lieux culturels intermédiaires sont donc des modèles entrepreneuriaux durables basés sur une logique d'inscription dans un écosystème.

### b) Un atout attractif pour les collectivités

Par leur relation très intime à leur territoire, ces espaces culturels émergents sont particulièrement intéressants pour leurs territoires. Ils font partie de produits culturels immobiles<sup>128</sup>, non-délocalisables puisqu'intrinsèquement liés à leur environnement par des dynamiques d'écosystème. En entreprenant selon des valeurs sociales et solidaires, ils créent des emplois et une activité économique locaux, en somme une croissance économique durable ancrée sur un territoire.

Ces lieux citoyens, de rencontre et de partage sont aussi des lieux d'invention, de prise de risque, d'expérimentation sociale, technologique, artistique. Ils stimuleraient la créativité de leur environnement économique et stimulerait l'attractivité du territoire, précieuse dans un contexte de compétitivité territoriale.

Si l'on en croit Richard FLORIDA<sup>129</sup>, ils attireraient particulièrement une « classe créative » porteuse de forte valeur ajoutée. Les lieux culturels émergents créeraient donc un environnement favorable à l'attraction de ces urbains hautement qualifiés, mobiles et connectés. Pour FLORIDA, ces espaces d'intelligence où se trouvent les personnels qualifiés attireraient aussi les entreprises, services et capitaux. Soutenir ces espaces culturels interstitiels relevant de l'ESS serait donc intéressant dans la mesure où ils ont vocation à régénérer des espaces laissés à l'abandon, des quartiers en transition ou des espaces ruraux en perte de vitesse mais ils créent aussi potentiellement un effet de levier qui redynamise le tissu économique.

Les pouvoirs publics peuvent avoir une certaine défiance vis-à-vis de l'installation de squats artistiques. Ces derniers sont cependant de plus en plus couramment rachetés, une fois les pouvoirs politiques convaincus de leur potentiel d'attractivité. Ils font parfois même l'objet d'une convention. Le 59 Rivoli à Paris est un exemple. Avec la multiplication de ce genre de pratiques, les autorités publiques prennent progressivement conscience de l'attractivité de tels lieux et de leur potentiel de transformation. Il arrive de plus en plus couramment que certaines collectivités fassent en sorte d'en attirer sur leur territoire dans l'idée de doter leur ville d'un quartier créatif à l'image de Nantes, ou, à une plus grande échelle, de Berlin, capitale mondiale des lieux culturels créatifs comme catalyseurs de la régénération de

---

<sup>128</sup> Allen J. SCOTT, Frédéric LERICHE « Les ressorts géographiques de l'économie culturelle : du local au mondial », *L'Espace géographique*, 2005, p. 210.

<sup>129</sup> FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Perseus Book Group, New York, 2002:

quartiers. D'autres projets enfin, naissent d'initiatives individuelles et travaillent avec l'appui des autorités publiques à l'instar de la Taverne Gutenberg qui a fait en sorte d'intégrer ses actions dans la politique de l'arrondissement.

Ainsi, les autorités publiques locales auraient plutôt intérêt à travailler avec ces lieux culturels émergents qui ressuscitent des espaces ruraux et urbains à l'abandon en travaillant avec la population à proximité, en encourageant la création artistique et –selon FLORIDA- en suscitant l'intérêt de potentielles entreprises à haute valeur ajoutée. Les deux entités auraient donc tout intérêt à collaborer puisqu'ils partagent un objectif de requalification territoriale par l'action sociale et l'économie solidaire.

Bien sûr toutes les associations et entreprises ESS n'ont pas un lieu : il s'agit parfois de labels, de structures de production, voire de groupements qui ne sont que des bureaux. Cependant, la présence leur siège social sur un territoire peut être pertinent et avoir des conséquences : cela ne représente pas moins un ensemble d'emplois qualifiés non délocalisables, un espace d'intelligence connecté à son territoire, un vecteur d'inventivité.

### c) La question de la gentrification

Cassandra JOLIVET<sup>130</sup> souligne dans *Profession Spectacle* un paradoxe qui touche ceux de ces lieux culturels intermédiaires qui sont installés en espace urbain. En aidant à requalifier des espaces défavorisés il arrive qu'ils changent tout à fait l'image de l'espace urbain. C'est le cas de la Coursive Boutaric, PTCE Culture du quartier des Grésilles à Dijon qui s'est développé en partenariat avec le bailleur social de la ville. Il fonctionne selon une idée de mixité des usages, dans un bâtiment partagé entre habitants et entreprises qui a vite donné lieu à des actions participatives (création d'un jardin partagé, de mobilier urbain, d'une association d'habitants). Tout en favorisant la croissance de la vingtaine d'entreprises culturelles implantées par des dynamiques de mutualisation le PTCE a changé l'expérience du cadre de vie des habitants et l'image du quartier puisqu'il est désormais en lien avec des réseaux d'entreprises, des pôles de recherche, des universités, la CRESS de Bourgogne, un GE et une CAE mais aussi d'autres acteurs culturels, socio-médicaux ou préventifs du territoire.

Pour Cassandra JOLIVET, cette requalification peut avoir un succès tel à attirer une « classe créative » qu'elle peut se faire au détriment des habitants d'origine qui se replieraient progressivement vers les banlieues suite à l'augmentation des prix. Un déplacement du problème qui irait à l'encontre des valeurs sociales et solidaires défendues par ces acteurs.

---

<sup>130</sup> Cassandra JOLIVET, « Les tiers-lieux culturels, outils de la gentrification malgré eux ? », *Profession Spectacle*, 30/04/18.

Nous n'avons cependant pas constaté au cours de nos recherches l'existence d'un lieu au pouvoir d'attraction tel qu'il provoque un tel phénomène de gentrification.

## 2. La difficulté à trouver un équilibre entre politiques territoriales et enjeux sectoriels

Ainsi, les collectivités et les acteurs culturels de l'ESS ont des intérêts communs : la dynamisation du territoire par la culture et la réduction de la fracture sociale. Dans ce contexte, une implication croissante des pouvoirs publics en faveur de ces organisations devrait apparaître. Si elles trouvent un engagement fort sur certains territoires, divers facteurs peuvent expliquer certaines réticences sur d'autres espaces.

### a) L'implication des pouvoirs publics, facteur-clé dans la viabilité des projets

Le constat d'un besoin d'un soutien public de long terme et pas seulement sur la phase initiale sur des projets de coopération est partagé par l'immense majorité de nos sources : Opale, le rapport LATARGET, le rapport DENIAU, Philippe HENRY. La part importante des collectivités dans les SCIC<sup>131</sup> témoigne du besoin important de soutien et de coopération avec le secteur public de ces dernières.

L'hybridation des modèles financiers, basée sur la confiance de mécènes, sur le soutien et l'engagement des populations locales (consommation des services marchands, participation aux crowdfunding, bénévolat) se construit sur le temps long.

Cet appui nécessaire des collectivités ne se limite d'ailleurs pas à un soutien financier mais concerne aussi une aide en termes de formation, d'ingénierie, de mise en réseau.

Cependant, la baisse des budgets culturels des collectivités se confirmant, de plus en plus d'acteurs publics se retirent des projets culture et ESS avant qu'ils aient pu être suffisamment stables. Il est donc souhaitable qu'un projet ait le concours de plusieurs collectivités afin de pas être condamné à se déliter si l'une d'entre elle se retire.

### b) Des projets transversaux qui trouveraient un écho plus favorable à une échelle locale

Les pouvoirs publics sont désormais de plus en plus favorables à amorcer des actions transversales à leurs divers champs d'intervention. Avec le temps, le territoire, avec ses

---

<sup>131</sup> En 2017, 40% des SCIC culturelles déclaraient avoir au moins une collectivité territoriale dans leur capital. Les collectivités peuvent en détenir jusque 50%.

spécificités, devient l'objet central de l'action publique et non plus un secteur (le secteur associatif, les transports) ou une population (les chômeurs) ce qui incite à penser l'action de façon moins sectorielle et plus globale.

Cela présente bien évidemment un intérêt certain pour le développement des structures culturelles de l'ESS qui pour la plupart travaillent elles aussi de façon transsectorielle (politiques de la ville, culture, action sociale, éducation).

Cependant ce n'est pas forcément favorable à des groupements d'acteurs culturels qui se rassemblent non par proximité géographique mais pour répondre aux enjeux spécifiques de leur champ d'activité et dont la visée sociale est de préserver une diversité culturelle ou de baisser le coût de leurs produits plus qu'intervenir sur le terrain à l'instar du réseau coopératif dans les arts de la rue Les petites fabriques réunies.

Ainsi les dynamiques coopératives qui ne se fondent pas sur une logique territoriale à l'échelle d'un quartier, d'un espace rural ou même d'une région pourraient avoir plus de mal à trouver du soutien auprès de collectivités territoriales.

Par ailleurs la mutation globale vers une logique plus transversale de l'action publique est un processus en cours – comme on l'a vu à Rennes- qui n'est pas évident partout. Un processus de coopération inter-services sollicité par des élus à la culture (convaincus par exemple du bien-fondé d'agir collectivement dans une démarche respectueuse des droits culturels qui touchera aussi à l'action sociale ou à la politique urbaine) pourra se heurter à des réticences des autres services soucieux de conserver leurs budgets. Michel LE BOULANGER nous a ainsi confié avoir constaté qu'un certain nombre d'élus à la culture se trouvent ainsi marginalisés dans les conseils municipaux, contraints de cantonner leur action au strict champ culturel, à moins d'avoir un soutien solide de leur maire.

Il n'est donc pas encore si évident que les démarches culturelles dans le champ de l'économie sociale trouvent un écho plus favorable à l'échelle locale en raison d'une propension plus importante à l'action transsectorielle.

### c) L'ESS, une façon de compléter les aides traditionnelles

Encore peu d'associations, de coopératives et d'entreprises sociales en ont pris la mesure mais l'agrément ESUS prévu par la loi ESS leur ouvre l'accès à un certain nombre d'aides et de dispositifs d'accompagnement. On retrouve au niveau local les échos d'une dynamique européenne qui multiplie ces aides destinées aux entreprises ESS. On constate ainsi une multiplication des services ESS dans les collectivités et avec eux une multiplication des dispositifs d'accompagnement qui ne se limitent pas à une aide financière : ils peuvent financer la création de postes, aider les PTCE à se structurer, aider à créer une CAE, financer

un DLA. Les entreprises sociales devraient donc pouvoir trouver du soutien ailleurs que dans les aides spécifiquement destinées à la culture.

Ainsi, la présence d'entreprises culturelles de l'ESS est intéressante pour les collectivités. Le soutien en leur faveur, s'il est encore limité, devrait se développer dans les années à venir à travers des politiques de soutien à l'ESS ou bien par le biais de coopérations public/privé sur des projets d'action socio-culturelle territoriale.

### 3. Un exemple de coopération avec le secteur public pour valoriser ces initiatives : l'exemple de la région Nouvelle-Aquitaine

#### a) Un tissu organisationnel riche

Le réseau des organisations présentes sur le territoire Aquitain et leur sensibilité à l'ESS ont créé un environnement favorable au développement d'outils de valorisation des organisations culturelles de l'ESS.

Le territoire accueille en effet des filières professionnelles engagées, dont le Réseau des indépendants de la musique (RIM). A l'occasion de la fusion des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes au sein de la région Nouvelle-Aquitaine consécutive à la loi du 16 janvier 2015<sup>132</sup>, ce réseau des acteurs de musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine a décidé de se rassembler au sein d'une maison commune des musiques actuelles qui aurait pour objectif de créer un environnement favorable à un développement équitable, coopératif et solidaire des musiques actuelles au sein de la nouvelle région. Le RIM a été fondé en janvier 2017 par fusion de 4 réseaux musiques actuelles préexistants. Il s'appuie sur les valeurs de l'éducation populaire pour défendre un développement durable des organisations dans une démarche de responsabilité sociale et d'économie solidaire.

La région dispose également de pôles de compétences mobilisés. On citera l'Office artistique de la région aquitaine (OARA), financé par le conseil régional et la DRAC Nouvelle-Aquitaine. Il agit dans le domaine du spectacle vivant en accompagnant le développement des équipes artistiques, en veillant au développement de l'offre artistique et culturelle sur la région et en aidant à la structuration et à l'animation du secteur spectacle vivant, notamment par la promotion de pratiques coopératives et solidaires. L'OARA gère aussi Créa'Fonds, outil de mutualisation de capitaux et compétences que l'on a déjà mentionné.

---

<sup>132</sup> Loi relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

L'Agence Aquitaine Culture, l'A, soutenue par l'État et la région, assure des missions de formation à destination des entrepreneurs culturels qui a pour objectif secondaire de les sensibiliser à la coopération avec les autres acteurs du secteur. Elle réalise également un certain nombre d'études dont deux concernent les initiatives relevant de l'ESS dans la culture<sup>133</sup>. Elles ont été réalisées en 2014 suite à la promulgation de la loi ESS. Ces deux études sont détaillées et font un état des lieux très complet basé sur une enquête minutieuse et de nombreuses rencontres professionnelles : en 2014, en Poitou-Charentes, 43% des établissements employeurs dans le secteur culturel relevaient d'une structuration de l'ESS. Ils représentaient 19% de l'emploi culturel. La culture représentait 2% des effectifs salariés de l'ESS et 11% des établissements employeurs. Ces travaux, les collaborations avec la CRESS Poitou-Charentes et les références au manifeste de l'UFISC laissent penser à une structure plutôt favorable au développement de l'ESS dans les organisations culturelles de la région.

Enfin il semblerait que la CRESS, issue des trois CRESS des régions fusionnées en 2016 soit également sensible à la question. Elle anime notamment, à l'instar de la CRESS Bretagne un groupe de travail culture et ESS à la différence près que celui-ci est structuré autour de l'AGEC&CO. La CRESS a par exemple organisé en septembre 2017 une des rencontres « ESSpresso culture » destinées au partage de projets entre entreprises. Une cinquantaine de structures y a assisté.

## b) Le rôle des pouvoirs publics dans la structuration

Les collectivités, plus particulièrement la Région qui a des compétences de développement économique, d'action culturelle et d'aménagement du territoire, ont eu un rôle décisif dans l'impulsion d'une dynamique de structuration du champ culturel dans une perspective ESS.

En septembre 2016, à l'heure de la fusion des régions en la région Nouvelle-aquitaine, l'État, la Région, et les CRESS Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes ont organisé une conférence régionale de l'ESS qui a permis de dresser un état des lieux pour élaborer le nouveau Schéma Régional de Développement Economique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) de la nouvelle Région. Les conclusions de cette conférence ont permis au Conseil Régional d'adopter des modalités de mise en œuvre du volet ESS du SRDEII. Des dispositifs sont prévus afin d'encourager la coopération et les stratégies collectives à la fois dans un cadre territorial et par secteur d'activité.

On ainsi été mis en place : une aide à la création de coopératives ; une aide au fonctionnement des collectifs (PTCE, GE, CAE..); une aide à l'emploi mutualisé<sup>134</sup>; une aide

---

<sup>133</sup> A. et CRESS Poitou-Charentes « Culture et ESS – Cultures d'entreprendre », septembre 2014, 36 p. et L'A. « Culture et économie sociale et solidaire », décembre 2014, 12 p.

<sup>134</sup> Prenant en charge le salaire à hauteur de 50% la première année puis 25% la seconde année.

à l'information et à la sensibilisation aux démarches collectives; l'aide à l'innovation (financement de l'expérience puis du développement) sur appel à projets (dont plusieurs projets culturels) ; la prise en compte du caractère collectif de la demande dans l'attribution et la bonification des aides de droits communs. C'est un ensemble de dispositifs ambitieux (par exemple, l'aide à la sensibilisation aux démarches collectives prend en charge 50% de l'événement), complet, qui prend en compte la spécificité des projets ESS.

Il témoigne d'une volonté politique forte qui a également permis de mettre en œuvre des contrats triennaux dans les filières du livre, des musiques actuelles, et du cinéma et de l'audiovisuel. Ces contrats sont conclus entre les réseaux professionnels concernés, la Région et les services de l'Etat (CNC, CNL, CNV <sup>135</sup>). Les objectifs de ces contrats sont les suivants : garantir les droits culturels des personnes ; soutenir la diversité culturelle notamment par la recherche d'un modèle économique cohérent; promouvoir les dynamiques réticulaires, la mutualisation et les coopérations ; faire entrer les organisations dans des démarches de responsabilité sociétale qui fassent émerger des territoires créatifs et solidaires.

Ces dispositifs et contrats triennaux témoignent de l'intérêt d'une concertation qui a permis d'établir des objectifs communs à des organisations fragilisées par l'émergence des industries culturelles et à des territoires en quête d'attractivité.

Il semble qu'un engagement aussi fort en faveur de l'ESS dans la culture n'a pu être atteint que parce que la conjoncture a réuni des réseaux professionnels de l'ESS et de la culture et des élus convaincus sur un même territoire.

Ces dispositifs ont permis un solide maillage territorial d'entreprises culture et ESS en réseau.

### c) Une région exemplaire

La forte appropriation de l'identité ESS par les acteurs culturels en Nouvelle-Aquitaine se traduit dans un certain nombre de données. Par exemple, l'usage important du DLA par la région : 13% des structures accompagnées entre la création du dispositif et 2016 sont originaires de Nouvelle-Aquitaine. Ce chiffre doit être nuancé par le fait que le territoire de la nouvelle région depuis 2016 est particulièrement vaste mais reste significatif. La région a également été pionnière sur les programmes DLA d'accompagnement au changement d'échelle.

Les organisations culturelles de l'ESS se structurent dans la région autour d'une entreprise importante qui agrège autour d'elle 65 adhérents régionaux, AGEC&CO, qui fait figure d'exemple pour les GE nationaux. La Nouvelle-Aquitaine concentre par ailleurs 10% des

---

<sup>135</sup> Centres nationaux respectifs du cinéma, du livre et de la chanson, de la variété et du jazz.

coopératives culturelles nationales en 2017 et a vu apparaître trois espaces-projets de coopération artistique qui ont fait l'objet d'une enquête menée conjointement par Opale et l'UFISC auprès des artistes accueillis en résidence et des utilisateurs, qui se révèlent très positives.

Un premier lieu culturel émergent est la gare mondiale de Bergerac, au sein d'un quartier populaire. Axé autour du théâtre, il accueille plusieurs compagnies en résidence par an en plus d'être le lieu de création permanent de la compagnie Le Melkior Théâtre. La gare mondiale organise un festival annuel et des actions nombreuses en direction des habitants dans le cadre de la politique de la ville. Le deuxième lieu, la Fédération Pola a été créée en 2002 par un collectif d'artistes, d'architectes et d'autres acteurs culturels. L'association, après quelques occupations temporaires s'est ancrée définitivement en 2017 dans un ancien entrepôt bordelais. Elle est axée autour des arts visuels et accueille en 2017 19 structures membres qui mutualisent ses locaux et pour lesquels elle propose des services d'administration et de formation. Elle accueille également des artistes en résidence. Enfin, la dernière structure étudiée est l'Atelier d'initiatives artistiques et artisanales qui a investi une ancienne distillerie de Rochefort. Le lieu, spécialisé dans la production et la diffusion des arts vivants accueille une dizaine de structures associées et leur propose divers espaces de travail ainsi que des services mutualisés (communication, administration, diffusion).

Ces trois lieux de fabrique répondent à des objectifs variés puisqu'ils ont émergé dans des contextes géographiques différents : zone rurale désertée par les équipements culturels, zone urbaine populaire, périphérie d'une métropole bordelaise accablée par la pression immobilière. Ils ont en commun d'accueillir des artistes en résidence de façon permanente ou temporaire et de les accompagner dans leurs projets et de proposer des équipements et services mutualisés aux artistes usagers du lieu. Surtout, ils mettent en place des événements et projets construits en interaction avec les habitants de l'espace souvent fragilisé dans lequel ils s'inscrivent. Ces projets ont vocation à repenser le rapport des habitants à l'art et à leur territoire en mettant en contact professionnels et amateurs. En 2015, plus de 8000 personnes auraient été concernées par ces actions.

Ces structures permettent de faire vivre le territoire puisque 90% du public de leurs événements est un public local. De même, les trois structures regroupent plus de 200 partenaires (travaillant principalement dans les domaines de la culture, la jeunesse et l'éducation, le médico-social) dont 63% sont issus de l'espace communal ou intercommunal. Opale souligne que ces initiatives génèrent des emplois durables et des flux économiques non négligeables.

Ces trois lieux culturels émergents sont donc des exemples de structures fortement intégrées à leur écosystème territorial et ont changé le rapport des habitants à la culture.

On constate dans cet exemple de la Nouvelle-Aquitaine que cette coopération largement répandue à une échelle régionale entre structures culturelles relevant de l'ESS émerge seulement dans une conjoncture particulière : des réseaux professionnels et des pôles d'accompagnements militants qui trouvent une écoute auprès de collectivités qui ont la

volonté de mettre en place une série de dispositifs incitatifs et ambitieux. Ce réseau dense de structures culturelles de l'ESS donne des résultats probants et des formes de coopération uniques en France. On notera le rôle décisif qu'a eu le fait d'avoir une connaissance précoce et détaillée des enjeux et du terrain, de trouver un groupement d'employeur particulièrement fédérateur qui sert de pôle d'attractivité et de sensibilisation, et de parvenir à identifier des enjeux communs entre acteurs issus de la culture, acteurs issus de l'ESS et acteurs publics, autour desquels se mobiliser collectivement. En l'état actuel des études menées, il semble que les résultats de cette politique de concertation soient probants en termes de développement du secteur culturel, de stabilité des emplois, d'évolution du rapport des citoyens à la culture d'une démarche de consommation à un rapport participatif.

### D. Des effets pervers ?

On identifiait avec la notion d'entrepreneuriat culturel promue par le ministère et Steven HEARN des discours curieusement proches de ceux de nos associations et coopératives culturelles : ne pas diaboliser l'entrepreneuriat, l'importance d'être moins dépendant des subsides publics, d'être plus inventif, de parvenir à créer de l'activité et de l'emploi... Un discours voisin qui cependant évacue le projet social comme raison d'être de l'activité et y substitue un vocabulaire managérial plus assumé : compétition, innovation, rentabilité, croissance, business model, holdings...

Il ne s'agit pas d'opposer ces deux discours de façon caricaturale. Ils ont en commun de chercher une troisième voie entre un modèle entièrement subventionné en crise et un modèle de tout-privé chimérique en hybridant les sources de financement. Steven HEARN lui-même manifeste à l'occasion un intérêt pour les modèles ESS (« *De nouveaux acteurs sont très innovants en matière de technologie et de numérique, ou encore de gouvernance. De même que la culture n'est pas reconnue comme une thématique relevant de l'économie sociale et solidaire. Une redéfinition du secteur culturel s'impose.* ») qui partagent l'idée d'une transition économique dans la culture.

Bien sûr, la création de ces entreprises est justifiée par un projet autre que la recherche absolue d'un profit maximal. Elles n'en demeurent pas moins des entreprises classiques, hiérarchiques, qui ne manifestent pas dans leurs discours un souci de diversité culturelle, d'intérêt général ou d'entreprendre collectivement.

# 1. Une réappropriation lucrative et budgétaire de la sémantique ESS ?

## a) Une réappropriation sémantique

Pour Jean- Marie VIPREY et Philippe SCHEPENS<sup>136</sup>, le terme mutualisation serait apparu au XIXème siècle dans les cercles ouvriers (probablement des soyeux et canuts lyonnais) sous les formes « mutuelliste » et « mutuellisme » qui renvoient à une doctrine proudhoniste de transformation sociale. Ce sont des termes chargés de connotations positives, de valeurs liées à l'opposition à la révolution industrielle. Le terme aurait opéré progressivement un glissement sémantique pour être employé dans un discours technocratique. Ils datent ce glissement du début des années 1990 : il passe alors d'un emploi dans un référentiel de solidarité à un référentiel d'efficacité, d'économie, de compétitivité. Ce terme aurait justement été emprunté en raison de son fort potentiel d'impact conceptuel et émotionnel. Cette réappropriation technocratique brouillerait donc les valeurs associées aux discours créant ainsi un « désarroi idéologique ». On constate une propagation des termes de « collaboration », « réseaux », « clusters » qui ont regagné une connotation positive et sont donc largement employés. Un même terme cache souvent des usages et implications idéologiques variés.

Le sociologue Antonio CASSILI<sup>137</sup> montre ainsi la réappropriation de la logique de partage sur le web par une logique ultra-libérale à l'opposé du référentiel solidaire qui avait présidé aux premiers temps du web. Le discours sur le partage aurait émergé au début des années 90, dans des communautés d'informaticiens passionnés, basées sur des logiques de don et de contre-don. Les contenus et ressources partagés gratuitement seraient selon CASSILI consubstantiels à l'essor du numérique. Le sociologue identifie une rupture au tournant des années 2000 qui transforme le web en un web d'inscription qui trace l'utilisateur et met en place des logiques de captation marchande de la générosité de l'utilisateur, toujours dans un référentiel de partage.

Aujourd'hui, nous serions entrés dans une ère économique ultralibérale qui mobilise des vocables traditionnellement associés à la solidarité (« économie collaborative », « plateforme de partage ») pour promouvoir des formats économiques signant le triomphe de l'individualisme (Uber, Blablacar, AirBNB...). Ces discours collaboratifs utilisent donc la dimension performative du langage pour masquer derrière une appréhension positive du changement la violence des recompositions sociales.

---

<sup>136</sup> Jean- Marie VIPREY et Philippe SCHEPENS, *Dérivation lexicale et dérive du discours : « mutualisation, mutualiser »*, 10èmes journées Internationales d'analyse statistique des données textuelles, 2010.

<sup>137</sup> Antonio Cassili, *Les liaisons numériques : Vers une nouvelle sociabilité ?*, Seuil, 2010.

Ces glissements et réappropriations sémantiques brouillent les frontières discursives de référentiels respectivement « solidaires » et « budgétaires ».

Au vu des confusions sémantiques qui envahissent les discours actuels, les acteurs de l'ESS ont tout intérêt à se positionner et à revendiquer rapidement de manière claire et forte ces vocables dans une acception solidaire au risque d'être marginalisés par la capacité médiatique de discours lucratifs prétendant proposer un modèle moderne et innovant.

Un constat partagé par Matthieu THEURIER : « *C'est bien parce que [l'ESS] est une économie qui fonctionne que l'économie classique se réapproprie la terminologie et la réemploie. En général c'est bon signe. [...] Le crédit agricole qui est bien une banque coopérative – en tous cas pour son établissement premier [...] - quand on voit qu'il y a 5-6 ans le crédit agricole a relancé des campagnes de communication en s'affirmant banque coopérative, idem pour la Banque Populaire, le CMB [crédit mutuel de Bretagne] et tout... ils se sont tous retournés ! Alors que 10 ans avant c'était oublié ! C'est bien qu'ils ont senti qu'il y avait une demande sociétale après de leurs clients qui recherchent une économie qui ait un peu plus de sens. C'est pour ça qu'il y a une opportunité énorme pour le secteur de l'ESS et que les associations, notamment culturelles- doivent s'affirmer dans ce champ-là d'autant plus fortement. »*

## b) Une distinction en termes d'objectifs ? Le Social Business

Il est de plus en plus difficile de distinguer les entreprises culturelles ESS des entreprises culturelles « managériales » à la Steven HEARN.

Jusqu'ici, notre critère distinctif était l'affirmation explicite de valeurs de non-lucrativité, de solidarité et de réciprocité non-marchande, se référant à des principes de partage, de démocratie interne, de transparence, et au-delà de diversité culturelle, de respect des droits culturels, d'intérêt général. Mais comme on l'a vu, ces critères s'abîment dans une certaine confusion des valeurs dans une réappropriation de termes traditionnellement associés à l'ESS par des entreprises capitalistes.

Bien sûr il ne s'agit pas de les opposer de façon dichotomique. Les entreprises ESS ne sont pas toujours 100% éthiques et les entreprises commerciales ne sont pas motivées uniquement par une quête effrénée d'un profit maximal. Ainsi, au-delà d'une confusion dans les discours il semble qu'une certaine confusion dans les valeurs soit également à l'œuvre et rende difficile à appréhender les spécificités des organisations ESS.

On l'a vu, le positionnement vers l'ESS implique de s'emparer aussi de la dimension économique de l'activité<sup>138</sup>, dans une dimension peut-être plus gestionnaire, de rationalisation, d'hybridation des ressources. Certains acteurs de l'ESS peuvent parfois être proches d'un référentiel d'efficacité voire d'une certaine managérialisation. On constate ainsi l'influence croissante de modèles anglo-saxons sur l'ESS française dont le champ se recompose. Certains, notamment au niveau européen vont jusqu'à rompre avec les racines anticapitalistes des coopératives ouvrières du XIXème pour ranger l'ESS aux coté des *social business*. Les chercheurs<sup>139</sup> semblent d'ailleurs avoir de plus en plus de mal à distinguer les deux notions. Pour GLEMAIN et RICHEZ-BATTESTI, ces entreprises privilégieraient l'objectif social aux dépens des formes organisationnelles qui le supportent et au détriment de l'objectif de lucrativité limitée. Les *Social Business* sont même perçus comme une variante de l'entreprise capitaliste dans la mesure où elle a une finalité sociale mais ne questionne pas les modalités du projet collectif, la propriété du capital, les modes de gouvernance<sup>140</sup>. Il se serait opéré un tournant vers l'entrepreneuriat d'une partie des acteurs de l'ESS en France, qui y auraient ainsi introduit des pratiques managériales issues du modèle des entreprises capitalistes. Ces dernières auraient également été véhiculées par des dispositifs de politiques publiques incitatifs, dans une perspective de managérialisation de la culture.

### c) Une étape dans la managérialisation de la culture ?

Ce rapprochement de l'entrepreneuriat culturel et de l'ESS s'inscrit dans un processus de managérialisation amorcé dans les années 1980 et décrit par Xavier DUPUIS<sup>141</sup>.

Il décrit l'idée développée par Jack LANG d'une économie culturelle pourvoyeuse de croissance, bénéfique d'un point de vue économique, générateur d'emploi et qui ne serait pas seulement un coût. Peu à peu, ce discours est mobilisé par les acteurs culturels qui justifient la perception d'aides publiques non plus par la valeur sociale et symbolique de leurs productions mais par leur valeur économique.

Progressivement, les pratiques professionnelles s'imprègnent d'un discours administratif et gestionnaire qui succède au discours de profitabilité économique. On observe alors une professionnalisation croissante du secteur et le développement de politiques d'aides à l'emploi et à la gestion.

---

<sup>138</sup> Matthieu THEURIER, lors d'un entretien le 26/04/18 : « Dans économie sociale et solidaire, il y a aussi économie, c'est même le premier mot... »

<sup>139</sup> Pascal GLEMAIN, Nadine RICHEZ-BATTESTI « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », *Marché et organisations* 2018/1 (n° 31), p. 13-19

<sup>140</sup> FRAISSE et al., « L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'économie sociale et solidaire ? », 2016.

<sup>141</sup> Xavier DUPUIS, « Culture et Management », *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation Française, Paris, 2010, p. 52-54.

Cette préoccupation d'efficacité de gestion et de bons résultats qui se généralise fait que l'impératif de management devient incontournable et l'on commence à former des professionnels capables d'adapter des outils managériaux à des entreprises artistiques.

On peut alors se demander si l'identification progressive, toute relative, des structures artistiques et culturelles à l'ESS n'est pas une façon de répondre à une incitation toujours plus pressante à être autonomes financièrement tout en réaffirmant une finalité d'intérêt général qui avait un peu disparu des discours dans les années 1980.

On constate ainsi une progressive transition entrepreneuriale des organisations culturelles, dont l'identification à l'ESS pourrait être un symptôme. En parallèle, un certain nombre d'entreprises commerciales réinvestissent des pratiques (coopération, RSE<sup>142</sup>), une sémantique et des valeurs traditionnellement associées à l'ESS. La réticence des artistes à s'identifier à l'ESS est alors compréhensible dans la mesure où il y a une confusion entre les référentiels budgétaire et solidaire qui semblent s'imprégner l'un l'autre. Ils font face à de multiples injonctions : adopter un modèle plus entrepreneurial, innover, diversifier leurs produits et leurs ressources... Les discours actuels semblent perdre de vue ou en tous cas marginaliser leur travail de création qui n'a pour objectif ni la lucrativité, ni la promotion d'un espace inséré dans la compétition territoriale, ni de faire de l'animation sociale mais bien d'ouvrir des espaces poétiques, critiques, réflexifs...en bref, esthétiques.

## 2. Quelle pertinence d'une troisième voie ?

Les limites entre secteur de service public subventionné et secteur privé composé de multinationales uniquement tournées vers la quête de profit ne sont pas si évidentes. Il existe des entreprises privées d'utilité sociale, sous diverses modalités.

### a) Faut-il opposer ESS et sociétés commerciales ?

Dans le contexte économique actuel, les acteurs culturels ont pour défi de réinventer leurs modes d'organisation et de proposer des alternatives au système existant pour préserver le bien commun qu'est la diversité culturelle, pour bâtir une société plus juste et solidaire.

Il nous semble important de rappeler que, si l'ESS nous paraît être une perspective particulièrement intéressante, elle n'a pas l'apanage de la valeur environnementale, sociale et humaine. Ainsi, nombre de groupements menant des activités *a-priori* marchandes et à but *a-priori* lucratif s'inscrivent souvent dans un référentiel d'exigence artistique, de valeur

---

<sup>142</sup> La responsabilité sociale des entreprises désigne l'intégration de préoccupations sociales et de pratiques durables des entreprises à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties prenantes (salariés, actionnaires, les consommateurs...).

sociale, d'animation culturelle en faveur de leur territoire. Ainsi, un certain nombre de groupements de libraires indépendants travaillent non seulement à la survie de leur activité mais ont aussi à cœur de préserver la diversité culturelle. C'est le cas aussi de Paris-mix dont nous avons déjà parlé.

On a pu constater l'échec d'un système libéral où la demande détermine la valeur d'un bien à préserver la multiplicité des propositions esthétiques. Dans la controverse qui oppose Philippe HENRY à Steven HEARN et Emily LECOURTOIS<sup>143</sup>, ces derniers soutiennent qu'un monde où coexistent une économie de marché prédatrice et un secteur social subventionné « réparateur » est stérile. Ils préconisent donc une réconciliation des entreprises commerciales à responsabilité sociale avec les organisations culturelles ESS, pour envisager de nouveaux partenariats et s'opposer aux majors prédatrices des industries culturelles et à la concentration extrême du secteur. Ils défendent ainsi la vision d'une entreprise responsable qui cherche des marchés soutenables plus qu'un profit maximal.

Philippe HENRY s'accorde à dire qu'il est contreproductif de rejeter la notion d'entrepreneuriat en bloc au prétexte qu'elle introduirait une dimension trop gestionnaire dans le domaine culturel. Il tient cependant à souligner la particularité de ce champ d'activité et l'importance de l'adaptation des modèles entrepreneuriaux à ses spécificités.

Cependant le capitalisme éclairé d'un Hearn nous paraît difficilement réconciliable avec l'irréductible dimension militante qui préside aux modes de production de l'économie sociale.

### b) Quelle part d'idéalisme et quelle part de nécessité ou d'opportunisme ?

En effet, il nous semble que la pertinence du choix de l'ESS se trouve dans la dimension militante et idéaliste de la structure. Nous l'avons vu, coopérer ou mutualiser par nécessité ou par contrainte se révèle peu productif. Choisir de partager la gestion d'un projet en s'accordant sur des valeurs (principes de diversité culturelle, de réciprocité des échanges, de solidarité, de transparence et d'intérêt général...) est en revanche beaucoup plus viable.

Ce qui justifie la pertinence d'une troisième voie qui soit celle de l'ESS et non celle d'un entrepreneuriat culturel commercial est le choix radical de produire autrement.

Parmi les acteurs que nous avons rencontrés et les structures que nous avons étudiées, les coopératives, coopérations et groupements pérennes sont portées par des militants<sup>144</sup>, et

---

<sup>143</sup> Steven HEARN, Emily LECOURTOIS, Philippe HENRY « L'entrepreneuriat culturel en débat : Pour un nouvel imaginaire », *Nectart* 2016/2 (N° 3), p. 48-63.

<sup>144</sup> Quelques phrases extraites de nos entretiens : « *Après comme il y a aussi une dimension militante on essaie de faire au mieux.* » ; « *Militant, engagé et actif, très actif sur son territoire. Je suis rennais, j'ai un parcours*

c'est cette dimension politique qui semble tenir et motiver ces projets. C'est aussi ce qui justifie de donner une place centrale à une gouvernance démocratique toujours imparfaite, lente et procédurale, qui nécessite d'informer les parties prenantes les moins proches de l'activité quotidienne, qui fait émerger des dissensions et ralentit l'activité. Mais nous rejoignons Guillaume LECHEVIN pour conclure : « *On va faire ensemble il y aura du débat, il y aura du bordel, ça peut froter, ça peut être long, ça peut se casser la figure etc. Mais c'est ça la vie.* ».

---

*d'artiste musicien et d'entrepreneur. [...] J'ai toujours été impliqué et proactif sur des enjeux culturels et je suis militant politique, évidemment, chez les Verts et chez Europe écologie après. », « J'ai été responsable syndical pendant... allez, vingt ans. ».*

# Conclusion

---

On observe donc une dynamique de structuration et de mise en réseau qui prend de l'ampleur depuis quelques années.

L'ESS permet de concilier des enjeux de survie économique et des valeurs éthiques et s'impose comme troisième voie entre un secteur public qui tend à caper ses budgets et à maintenir les financements de ses institutions et des industries culturelles économiquement agressives.

L'ESS, par des pratiques coopératives répondent à des enjeux de qualité d'emploi, de structuration de petites entreprises, et à des problématiques plus sectorielles.

Ce modèle économique s'inscrit dans un référentiel d'utilité sociale qui amène à repenser les finalités de la politique culturelle française telle qu'elle est menée actuellement.

Bien sûr, le choix de l'ESS n'est qu'une stratégie de survie parmi d'autres, plus individualistes, à l'instar du modèle d'entreprise culturelle que prône par exemple Steven Hearn : une entreprise plus libérale qui s'approprie des modèles managériaux enseignés dans les écoles de commerce. Ces deux types d'entreprises ne sont pas bien sûr irréconciliables mais l'ESS a pour elle la particularité d'une gestion collective. Ces dispositifs de gouvernance démocratique peuvent sembler poussifs mais ils sont les garants d'un certain bien-être au travail et d'un sentiment de responsabilité du salarié vis-à-vis du projet collectif.

Le rapprochement entre culture et ESS s'inscrit ainsi dans un moment d'évolution dans la sociologie du travail : une observe un regain d'intérêt pour les entreprises horizontales, pour des emplois « qui ont du sens », à l'opposé d'un néo-management de plus en plus largement décrié.

Cependant, les acteurs culturels, même s'ils appartiennent de fait à l'ESS comme les associations, ne s'emparent que rarement de ce référentiel qui semble avoir du mal à se diffuser. On observe bien quelques incitatives de type PTCE, SCIC, CAE ou GE particulièrement performantes ainsi que des coopérations public/privé autour de l'ESS qui structurent le champ culturel de tout un territoire comme en Nouvelle-Aquitaine. Mais elles restent limitées en nombre bien qu'on puisse imaginer qu'elles inspirent de nouveaux acteurs dans les années à venir.

En faisant le constat du succès de ces groupements et projets collectifs, il est possible que l'action publique locale ne pousse plus avant une évolution de ses modalités d'action. On commence ainsi à observer un changement timide vers des dispositifs d'accompagnement davantage transsectoriels, plus adaptés à des projets culturels qui sont aussi des projets sociaux, urbains et éducatifs.

Mais le développement de l'économie sociale dans la culture connaît d'autres freins. Tout d'abord, beaucoup de groupements et d'initiatives de coopération disparaissent faute d'être bien préparé aux coûts (en temps, en argent, en énergie) qui en découlent. Par ailleurs il y a peu de dispositifs d'accompagnement adaptés à ces initiatives. Le passage d'une toute petite organisation à un groupement suppose de s'adapter. Il y a nécessairement une perte d'autonomie de décision, des fonctionnements plus lourds, une gouvernance complexe qu'il est nécessaire de questionner constamment et de rééquilibrer régulièrement.

Bien qu'elle puisse être difficile à appréhender pour un tissu encore relativement peu professionnalisé de TPO artistiques et culturelles, l'ESS apporte des réponses particulièrement stimulantes sur certains territoires. Pour se développer, ces initiatives ont besoin d'être mieux accompagnées et d'être davantage étudiées afin de lutter efficacement contre les facteurs de disparition de certains groupements. Elles gagnent déjà en visibilité, grâce à la mise en réseau de professionnels de la culture qui militent pour le développement de l'économie sociale à un niveau régional.

Ces formes d'organisations moins dépendantes des subsides publics et garantes de l'intérêt général dans la culture sont particulièrement intéressantes. Leurs actions qui promeuvent davantage de lien social et de dialogue, qui essaient de développer l'estime individuelle et les identités collectives dans un cadre citoyen et respectueux des individus font tout à fait sens dans un contexte de fracture sociale, d'isolement communautaire et de crise démocratique.

Seulement, il est vital pour le développement de ces initiatives qu'elles revendiquent rapidement et de façon claire les pratiques, la sémantique et les valeurs de l'économie sociale qui commencent à faire l'objet d'un détournement par des entreprises moins soucieuses du bien-être social.

Ce modèle économique intelligent, durable et inclusif nous paraît donc particulièrement pertinent dans le champ culturel et artistique mais il est encore précaire et mériterait d'être mieux connu.

Pour reprendre notre titre, une économie solidaire dans la culture à grande échelle semble aujourd'hui demeurer une utopie. Mais une utopie réalisable, pour paraphraser Théodore MONOD et réalisée de façon très convaincante dans des espaces restreints, des interstices qui sont amenés à dialoguer, à se mettre en réseau et à se développer dans les années qui viennent.

# Corpus

---

## Bibliographie

### Économie

#### - Économie sociale et solidaire

- Danièle DEMOUSTIER, *L'économie sociale et solidaire*, ed. La Découverte et Syros, Paris, 2001.
- Thierry JEANTET, *L'économie sociale et solidaire, la solidarité au défi de l'efficacité*, la Documentation Française, 20016.
- Jean-Louis LAVILLE (dir.), *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Hachette littérature, 2007.
- *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Editions de l'Atelier et Editions ouvrières, Paris, 2005
- Pascal GLEMAIN, Nadine RICHEZ-BATTESTI, « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », *Marché et organisations* 2018/1 (n° 31), p. 13-19.
- Isabelle GUERIN et al., « Faire du business pour le social ou grâce au social : l'exemple de l'inclusion financière », *Marché et organisations* 2018/1 (n° 31), p. 103-123.

#### - Économie de la culture

- Françoise BENHAMOU, *Économie de la culture*, La Découverte.
- Lluís BONET et al., « Le financement participatif, une alternative à la politique culturelle ? », *Nectart* 2016/1 (N° 2), p. 121-129.
- Xavier GREFFE, « L'économie de la culture est-elle particulière ? », *Revue d'économie politique* 2010/1 (Vol. 120), p. 1-34.
- Steven HEARN, Émilie LECOURTOIS, « L'entrepreneuriat culturel en débat : Pour un nouvel imaginaire », *Nectart* 2016/2 (N° 3), p. 48b-63b.
- Françoise MAIRESSE, Fabrice Rochelandet, *Économie des arts et de la culture*, Armand Colin, 2015.
- Robin RENUCCI, Serge REGOURD, « La culture fait-elle encore exception sous le libéralisme triomphant ? », *Nectart* 2016/1 (N° 2), p. 31-39.
- Véronique SIMONNET et Xavier GREFFE, "La survie des nouvelles entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique", *Recherches économiques de Louvain* n°74, Paris, 2008.

## Management

- Laura AUFRERE et Philippe EYNAUD, « Croître sans perdre son projet : quelles réponses en matière de gouvernance ? », in *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Jurisédicions, 2015.
- Eve CHIAPELLO, *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris, 1998.
- Xavier DUPUIS, « Culture et Management », *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation Française, Paris, 2010, p. 52-54.
- (- Irving JANIS, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.)
- M. MAREE, S. MERTENS, « L'artiste entrepreneur est-il aussi un entrepreneur social ? », *Culture, le magazine culturel en ligne de l'Université de Liège*, Liège, 2012.
- Marie-Christine JAILLET-ROMAN, « De la généralisation de l'injonction au projet », *Empan* (n°45), 2002, p. 19-24.
- P. AUREGAN, P. JOFFRE, T. LOILIER et A. TELLIER, « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance-Contrôle- Stratégie*, Vol. 10, No. 4, 2007, p. 217-250.
- Sandrine EMIN, GÉRÔME GUIBERT, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations* n° 30, 2009.

## Sociologie

- Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard (NRF essais), Paris, 1999.
- Philippe BERNOUX, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », 2008, p. 53-72.

## Histoire

- Mona OZOUF, *Composition Française*, Gallimard, Paris, 2009.
- Philippe POIRRIER, *Les politiques culturelles en France*, La Documentation française, Paris, 2002.

## Droits culturels

- L. Anghel, « La convention sur la diversité des expressions culturelles : état des lieux », Hermès, La Revue (n° 51), p. 65-69, 2008.
- Emmanuel NEGRIER, « Les régions, laboratoires de nouvelles politiques culturelles ? », *Nectart* 2017/2 (N° 5), p. 66-76.
- Ricard ZAPATA-BARRERO, « Diversity and cultural policy: cultural citizenship as a tool for inclusion », *International Journal of Cultural Policy*, 2016, Vol. 22, No. 4
- Joëlle ZASK, « De la démocratisation à la démocratie culturelle », *Nectart* 2016/2 (N° 3), p. 40-47
- Collectif, *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, 2017-1 (n°49), Droits culturels : controverses et horizons d'action.

## Culture et Économie Sociale et Solidaire

- Elisabeth AUCLAIR, « Friche culturelle et inscription territoriale, une application du principe de relocalisation ? », *De la friche industrielle au lieu culturel*, Université de Rouen, Septembre 2012, p. 184.
- Bruno COLIN et al., *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Eres, coll. « Sociologie économique », 2008.
- Patricia COLER, « Culture et économie solidaire, l'UFISC », *L'économie solidaire en pratiques*, Toulouse : éditions Érès, Toulouse, 2014.
- Philippe HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Éditions de l'Attribut, Toulouse, 2015
- Philippe HENRY, « L'entrepreneuriat culturel en débat : Vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart* 2016/2 (N° 3), p. 48a-63a.
- Philippe HENRY, « Développement durable et spectacle vivant : une approche encore très irénique », *Théâtre et développement durable*, Registres n° 18, Presses de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 2015.
- Jean-Michel LUCAS, « Pour la reconnaissance de l'économie créative solidaire », *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, 2009/1 (N° 35), p. 42-48.

## SOURCES

## Études et publications

### Économie

- Directives européennes concernant le programme LEADER, FEDER et le développement local mené par les acteurs locaux.
- Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, Juriséditions et Dalloz, 2017.

### Économie de la culture

- Commission Européenne, « Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives », Livre Vert, Bruxelles, Avril 2010
- Commission Européenne, Rapport sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant le programme « Europe créative », Bruxelles, Janvier 2013.
- « La culture : quatrième pilier du développement durable », Cités et gouvernements locaux unis, dans la cadre de l'Agenda 21 de la culture, 2010.
- Commission Européenne, « Europe 2020- Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive », 2010.
- Commission Européenne, Communication relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation, Bruxelles, 2007.
- Emmanuel NEGRIER, Lluís BONET, Michel GUERIN, (dir.), *Festivals de musiques, un monde en mutation*, coédition France Festivals et les Editions Michel de Maule, l'Observatoire des politiques culturelles Fédération Wallonie-Bruxelles, 2013.

### Management

- Marie DENIAU « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel » Ministère de la culture et de la communication (DEPS) 2014.
- Steven HEARN, *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Paris, Juin 2014.
- « La coopération entre projets de musiques actuelles » FEDELIMA. Editions Seteun, Juin 2016.
- « Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement », rapport du Groupe de Recherche Angevin en Économie et

Management (Granem) pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication.

### Economie Sociale et Solidaire

- Bernard LATARGET, rapport « Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire », pas d'éditeur, 2017.
- Rapports de la cour des comptes relatifs à l'économie sociale et solidaire.
- Bruno Colin pour Opale, « Culture et économie solidaire », *Cultures en mouvement*, n°31, octobre 2000.

### Loi et conventions internationales

- Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe).
- Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP).
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.
- UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, 2005.
- UNESCO, Mexico City Declaration on Cultural Policies, World Conference on Cultural Policies, 1982.

### Rapports statistiques

- Ministère de la Culture DEPS, *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2017*.
- *Atlas commentés de l'ESS*, Observatoire de l'ESS, hors-séries Jurisassociation, Jurisedition
- Marie GOUYON, Frédérique PATUREAU, « Tendances de l'emploi dans le spectacle », Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2010.
- *Panorama de l'économie de la culture et de la création 2015* EY-France Créative
- *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales (2016-2018)*, Observatoire des politiques culturelles, février 2018.

## Manifestes et documents d'orientation

- UFISC, « Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture », 2007.
- Fabien JANNELLE, *Pour une politique du spectacle vivant*, Les solitaires intempestifs, 2016.
- Document d'orientation de la Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture - (FNCC) « Des politiques culturelles pour les personnes par les territoires », 2013.
- Ville de Rennes, document d'orientation de la politique culturelle, « Une ville d'arts et de cultures partagées », juillet 2012.

## Presse

- Louise ALMERAS, « La compagnie des Matapestes : des clowns pionniers de la gouvernance démocratique », *Profession Spectacle*, 02/02/18.
- Louise ALMERAS, « les Têtes de l'art : social et efficacité sont indissociables », *Profession Spectacle*, 22/02/18.
- Emmanuelle CHAUDIEU, « Comment l'Europe appréhende l'économie sociale et solidaire », *La Gazette des Communes*, 30/01/17.
- Hélène Girard, « L'économie sociale et solidaire s'invite dans les débats du Festival d'Avignon », *La Gazette des Communes*, 15/07/17.
- Hélène GIRARD, Claire CHEVRIER et Isabelle VERBAERE : Dossier « Culture, il y a une vie après les subventions », *La Gazette des communes*, no. 2360, 03/04/17.
- Hélène GIRARD, « L'économie sociale et solidaire culturelle en plein chantier », *La Gazette des Communes*, 15/11/17.
- Bernard LATARGET, « un rapprochement nécessaire de la culture et du social », *Profession spectacle*, 25/11/17.
- Luc de LARMINAT et Lucile RIVERA-BAILACQ, « L'évidence de l'économie sociale et solidaire dans le champ culturel », *Profession Spectacle*, 12/01/18.
- Colin Lemaitre, « L'expérience du cluster Culture & Coopération », *Profession Spectacle*, 05/12/17.
- Jean-Michel LUCAS, « Rapprocher la culture de l'ESS...ou l'inverse. », *Profession spectacle*, 09/01/2018
- Élodie NORTO, « Hugues Sibille : « Le monde culturel est séparé de celui de l'économie sociale » », *Profession Spectacle*, 23/11/17.
- Isabelle REGNIER, « Steven Hearn cultive l'esprit d'entreprise », *Le Monde Culture*, 21/07/14.

## Audio

- Emission *Carnets de campagne* du 28/06/17, « Culture et ESS » avec Bernard LATARGET

- « Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel - Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ? », Actes des rencontres du 22 novembre 2010 en Provence Alpes Cotes d'Azur.

#### Orales

- Entretien de 65 mn avec Jean-Michel le Boulanger
- Entretien de 75 mn avec Guillaume Léchevin
- Entretien de 20 mn avec Charlène Arnaud
- Entretien de 40 mn avec Matthieu Theurier
- Entretien de 65 mn avec Patrice Paichereau
- Entretien de 60 mn avec Benoît Careil

# Annexes

---

## 1. Liste de personnes contactées en vue d'un entretien

Nom	Fonction	Organisme	Contacté le	Rencontré le
Caroline Bertaud	Coordinatrice	Mezzanine spectacle	14/03/18	Pas de réponse.
Alain Garlan	Administrateur	SMart France	14/03/18	A répondu mais n'a pas souhaité donner suite.
<b>Jean-Michel Le Boulanger</b>	<b>Premier Vice-président chargé de la culture et de la démocratie</b>	<b>Région Bretagne</b>	<b>14/03/18</b>	<b>05/04/18</b>
Jérôme Meheust	Directeur Adjoint	Le Plus petit Cirque du Monde	23/03/18	Une réponse puis plus de retours.
<b>Matthieu Theurier</b>	<b>Vice-président délégué à l'ESS</b>	<b>Rennes métropole</b>	<b>23/03</b>	<b>26/04/18</b>
<b>Benoît Careil</b>	<b>Directeur général à la culture</b>	<b>Ville de Rennes</b>	<b>23/03</b>	<b>18/04/18</b>
<b>Guillaume Lechevin</b>	<b>Directeur</b>	<b>Le Jardin Moderne</b>	<b>23/03</b>	<b>10/04/18</b>
Patricia X	Chargée de projet	L'Image qui parle	23/03	Pas de réponse
<b>Charlène Arnaud</b>	<b>Enseignante-chercheuse</b>	<b>Université Versailles Saint Quentin</b> <b>(gestion, culture et territoire, ESS)</b>	<b>27/12/17</b>	<b>25/04/18</b>

<b>Patrice Paichereau</b>	<b>Chargé de projet et de développement</b>	<b>SMart Rennes</b>	<b>29/03</b>	<b>11/04/18</b>
---------------------------	---	---------------------	--------------	-----------------

## 2. Extrait de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Titre 1<sup>er</sup>, Chapitre 1<sup>er</sup>, Article 1 :

« I. L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. Les statuts peuvent autoriser l'assemblée générale à incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves constituées au titre de la présente loi et à relever en conséquence la valeur des parts sociales ou à procéder à des distributions de parts gratuites. La première incorporation ne peut porter que sur la moitié, au plus, des réserves disponibles existant à la clôture de l'exercice précédant la réunion de l'assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur l'incorporation. Les incorporations ultérieures ne peuvent porter que sur la moitié, au plus, de l'accroissement desdites réserves enregistré depuis la précédente incorporation. En cas de liquidation ou, le cas échéant, en cas de dissolution, l'ensemble du boni de liquidation est dévolu soit à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire au sens du présent article, soit dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires spéciales qui régissent la catégorie de personne morale de droit privé faisant l'objet de la liquidation ou de la dissolution.

II. - L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre :

1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du [code de la mutualité](#) ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du [code des assurances](#), de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le [code civil](#) local applicable aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle ;

2° Par les sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent les conditions suivantes :

- a) Elles respectent les conditions fixées au I du présent article ;
- b) Elles recherchent une utilité sociale au sens de l'article 2 de la présente loi ;
- c) Elles appliquent les principes de gestion suivants :

- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 20 % des bénéfices de l'exercice, affecté à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire, dite « fonds de développement », tant que le montant total des diverses réserves n'atteint pas une fraction, définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire, du montant du capital social. Cette fraction ne peut excéder le montant du capital social. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;

- le prélèvement d'une fraction définie par arrêté du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire et au moins égale à 50 % des bénéfices de l'exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;

- l'interdiction pour la société d'amortir le capital et de procéder à une réduction du capital non motivée par des pertes, sauf lorsque cette opération assure la continuité de son activité, dans des conditions prévues par décret. Le rachat de ses actions ou parts sociales est subordonné au respect des exigences applicables aux sociétés commerciales, dont celles prévues à l'article L. 225-209-2 du code de commerce. »

### 3. Grille d'entretien avec Guillaume Lechevin, Directeur du Jardin Moderne

- 1- L'AG annuelle s'est tenue récemment. Diriez-vous que c'est un temps fort de la gouvernance associative ?
- 2- Quelle disponibilité a l'équipe pour penser sur le long terme ?
- 3- Vous faisiez partie du groupe de travail des acteurs culturels bretons relevant de l'ESS, autour de la CRESS et du manifeste de l'UFISC... où en sont ces travaux ?
- 4- Pour quelle raison y-a-t-il une telle mobilisation des structures spécialisées dans les musiques actuelles sur l'enjeu de rapprochement avec l'ESS ?
- 5- Vous hébergez d'autres associations au sein de vos locaux. Que partagez-vous ? Comment ce partage évolue ?
- 6- La Jardin Moderne est aussi un « centre-ressource »... De quoi s'agit-il ?
- 7- Un mot qui revient souvent dans les communications du Jardin Moderne pour qualifier ses activités est « alternatif »... En quoi est-ce un endroit alternatif ? Parleriez-vous d'un endroit d'innovation ?
- 8- Voter statut associatif est-il une évidence ? Quel avantage a-t-il ? A-t-il déjà été remis en question ?
- 9- Est-ce que vous vous sentez soutenus localement par les pouvoirs pu en tant qu'acteur culturel relevant de l'ESS ? Percevez-vous un engagement local en ce sens ?
- 10- Vous avez mené en 2006 une étude sur l'évaluation de l'utilité sociale. Comment évalue-t-on l'utilité sociale d'une structure ? Quelles conclusions ont été tirées ?
- 11- Quelle coopération entretenez-vous avec les autres acteurs du territoire ? (Protocole de coopération SMAC du bassin rennais avec l'Antipode et les Transmusicales).
- 12- Dans les faits, est ce que chacun s'empare de la gestion et de la gouvernance de la même manière ? Le bureau a une meilleure connaissance de l'activité, du quotidien de l'association : comment décentralise-t-on les décisions, comment implique-t-on des usagers ?
- 13- Le Jardin Moderne a-t-il été impacté par la fin des contrats aidés ?
- 14- L'activité de l'association est en croissance (budget total en hausse) pourtant le pourcentage de la masse salariale dans le budget diminue. Les ressources humaines sont stables pour abattre plus de travail... comment gérez-vous la fatigue ?
- 15- Dans un article paru l'automne dernier dans *Le Monde*, le directeur d'ARty Farty (les nuits sonores) critiquait les politiques culturelles menées à tous les échelons. Elles seraient pré-fléchées, mécaniquement renouvelées, notamment au bénéfice de grandes institutions des années 1980 fréquentées par une petite partie de nos concitoyens (capital social et culturel élevé). Il en résulterait une situation de nécrose puisque l'on n'investit pas dans l'innovation culturelle. Partagez-vous ce constat ?

# INDEX

---

## **Noms propres**

Benoît CAREIL ..... 15, 16, 19, 20, 21, 43, 50, 99  
Marie DENIAU ..... 26, 38, 46, 59, 68, 74, 87  
Steven HEARN ..... 62, 82, 92, 94, 96  
Philippe HENRY ..... 10, 43, 55, 67, 77, 78, 87, 96  
Jean-Michel LUCAS ..... 62, 63, 64  
Bernard LATARGET 23, 24, 29, 34, 37, 48, 66, 69, 87  
Jean Michel LE BOULANGER..... 16, 55, 88  
Guillaume LECHEVIN ..... 37, 50, 72, 97  
André MALRAUX..... 33, 39, 55, 81  
Patrice PAICHEREAU ..... 68, 100  
Matthieu THEURIER .... 16, 17, 20, 66, 67, 93, 94, 99

## **Structures et initiatives**

AGEC ..... 61, 89  
Artenréel ..... 52, 78  
Ateliers du vent..... 18  
Bruit du frigo..... 56  
Coursive Boutaric..... 86  
Créa'fonds..... 67  
FEDELIMA..... 4, 26, 76  
FNCC..... 41, 42, 79  
Galapiat Cirque ..... 19, 47, 71, 75, 78  
Gesticulteurs ..... 19, 60  
Jardin Moderne..... 18, 47, 51, 52, 72, 73, 74  
Le Plus Petit Cirque du Monde ..... 26  
Live Boutique ..... 47  
Labo de l'ESS ..... 24, 28, 29, 76, 77  
Matapestes ..... 5, 51, 65, 75  
Opale..... 28, 29, 60, 62, 76, 79, 80, 87, 91  
SMart ..... 19, 53, 99  
UFISC..... 27, 28, 33, 49, 80, 89, 91  
UNESCO..... 15, 34, 43  
Têtes de l'Art..... 52, 54  
Taverne Gutenberg..... 84

## **Territoires**

Aquitaine ..... 5, 28, 60, 61, 67, 88, 89, 90, 91  
Région Bretagne ..... 21, 99  
Rennes 5, 13, 14, 15, 16, 17, 1

## **Autres acteurs**

CRESS ..... 4, 19, 28, 86, 89, 90  
Ministère 33, 34, 35, 39, 40, 55, 60, 62, 79, 81, 82, 92

## **Concepts**

Action sociale ..... 55  
Capitalisme ..... 10, 25, 31, 52  
Concurrence ..... 46  
Démocratie ..... 32  
DLA ..... 4, 65, 79, 80, 88, 90  
Droits culturels .... 9, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 28, 41, 42, 43, 44, 53, 54, 55, 56, 62, 63, 64, 80, 81, 82, 88, 90, 94  
Emergents..... 14, 33, 84, 85, 91  
Emploi 4, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 30, 36, 37, 38, 39, 41, 50, 52, 53, 57, 58, 60, 61, 62, 67, 70, 73, 79, 80, 83, 89, 90, 92, 94, 95  
Européen ..... 53  
Gouvernance ..... 32  
Inégalités ..... 55  
Management ..... 31, 32, 34, 52  
NTIC ..... 34  
PTCE..... 10, 24, 26, 32, 48, 65, 8, 19, 20, 21, 43, 47, 50, 66, 88, 99, 100  
Travail ..... 32  
Utilité sociale ..... 10, 11, 23, 24, 25, 43, 51, 53

## TABLE DES MATIERES

### INTRODUCTION.....8

#### I. CULTURE ET ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : QUEL CONTEXTE D'EMERGENCE ?

17

A.	ETUDE DE CAS SUR LE TERRITOIRE RENNAIS.....	17
1.	<i>Rennes: la culture en partage</i> .....	17
a)	Un changement discursif dans la politique culturelle sous Daniel DELAVEAU.....	17
b)	Son héritage aujourd'hui .....	19
c)	Un rapprochement transsectoriel prometteur .....	21
2.	<i>Quelle place pour les initiatives culturelles privées d'utilité sociale sur le territoire rennais?</i> .....	22
a)	Quelques initiatives culturelles solidaires et citoyennes mues par une volonté coopérative .....	22
b)	Des freins au développement d'une plus forte structuration.....	24
c)	Conclusions et hypothèses de travail .....	25
B.	L'ESS, UNE ECONOMIE ALTERNATIVE .....	27
1.	<i>Une économie créative solidaire</i> .....	27
a)	Des formes organisationnelles spécifiques.....	28
b)	Un ensemble de pratiques et de valeurs .....	31
c)	Un réseau bien structuré .....	33
2.	<i>Les racines historiques de l'ESS</i> .....	35
a)	À la croisée des grandes idéologies du XIXème siècle .....	35
b)	Une réponse pragmatique aux besoins sociaux .....	35
c)	L'ESS, un discours passéiste ? .....	36
3.	<i>Le renouveau de l'ESS depuis les années 1980 et les outils juridiques récents en sa faveur</i> .....	37
a)	Un tropisme vers les formes de gouvernance démocratiques au sein de l'entreprise .....	37
b)	Des évolutions juridiques à la faveur du rapprochement culture et ESS .....	38
c)	Le tournant des années 2000 .....	39
C.	UN CONTEXTE DE « TRANSITION CULTURELLE »?.....	40
1.	<i>Un secteur qui poursuit son développement...</i> .....	41
a)	Une complexification du champ professionnel qui favorise la coopération.....	41
b)	Un secteur dynamique et adaptable .....	42
2.	<i>... et demeure cependant dans une certaine précarité.</i> .....	43
a)	La précarité des emplois dans la culture, exemple du spectacle vivant .....	43
b)	L'émiettement des structures culturelles.....	45
c)	La France crée-t-elle trop ? .....	45
3.	<i>La construction d'un nouveau paradigme d'action publique culturelle</i> .....	46
a)	Un modèle de subventions en crise.....	46
b)	La place croissante du local dans la culture .....	48
c)	La revanche du particulier sur l'abstrait : le paradigme des droits culturels .....	49

#### II. LE MARIAGE DE LA CULTURE A L'ESS, UNE EVIDENCE ? ..... 53

A.	LES REPONSES APORTEES PAR L'ESS AUX ENJEUX DE « TRANSITION CULTURELLE » .....	53
1.	<i>Des réponses à l'enjeu de survie économique : le surplus coopératif</i> .....	53
a)	Coopérer pour pérenniser l'activité.....	54
b)	Rendre son activité mieux identifiable .....	56
c)	Répondre à des particularités sectorielles .....	57
2.	<i>Des valeurs communes</i> .....	59
a)	Participation et gouvernance horizontale .....	59
b)	Ethique salariale .....	60
c)	Stabilité et pérennité des emplois .....	61
3.	<i>Des réponses sur le plan artistique</i> .....	62
a)	Les droits culturels : d'un référentiel de l'exigence artistique vers un référentiel de l'identité .....	62

b)	L'abandon par la puissance publique du soutien à un secteur socio-culturel qui tirerait la qualité de l'offre vers le bas .....	63
c)	Atouts et limites de la <i>participation</i> .....	64
B.	L'EXEMPLE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....	66
1.	<i>Les objectifs d'un GE</i> .....	66
a)	Embaucher autrement.....	66
b)	Créer et stabiliser des emplois de qualité dans la filière culturelle .....	67
c)	Professionaliser les salariés .....	68
2.	<i>Un dispositif complexe et exigeant</i> .....	68
a)	Des coûts de fonctionnement souvent mal anticipés.....	68
b)	Une gestion complexe .....	69
c)	La situation difficile de certains salariés .....	69
d)	L'importance de l'accompagnement par les pouvoirs publics.....	70
3.	<i>Un outil de structuration de toute une filière : l'exemple d'AGEC&amp;CO</i> .....	70
a)	Un outil co-construit .....	70
b)	Des dynamiques réticulaires préexistantes .....	71
c)	Un outil qui structure le champ culturel de la région .....	71
C.	LES PRINCIPES DE L'ESS S'APPLIQUENT-IL SI PARFAITEMENT AU SECTEUR CULTUREL ? .....	72
1.	<i>ESS et référentiel éthique</i> .....	72
2.	<i>ESS et droits fondamentaux</i> .....	73
3.	<i>ESS et culture : bâtir un idéal commun</i> .....	74

### **III. QUELLES LIMITES AU SUCCES DES NOUVELLES FAÇONS DE FABRIQUER DE LA CULTURE AU SEIN DE L'ESS ? .....**

A.	DES FRAGILITES QUI DEMEURENT .....	77
1.	<i>La lente et difficile mise en place d'un climat coopératif</i> .....	77
a)	Un niveau de mutualisation puis de coopération qui se met en place progressivement .....	78
b)	Des coûts mal anticipés et des retours sur investissement tardifs .....	80
c)	La difficulté à trouver du soutien.....	81
2.	<i>Un management parfois défaillant qui décrédibilise le projet éthique</i> .....	82
a)	Le défi quotidien d'une gouvernance équilibrée .....	82
b)	Des sacrifices personnels des employés au profit du projet collectif .....	84
3.	<i>L'origine de la structure peut déterminer son avenir</i> .....	86
a)	Les risques de la constitution d'une structure « ESS » par effet d'aubaine.....	87
b)	De trop fragiles et trop petites structures ? .....	87
c)	L'importance de définir les règles.....	88
B.	UN SOUTIEN LIMITE DE L'ÉTAT A CES PROJETS.....	88
1.	<i>La difficulté à développer un réseau au niveau national</i> .....	89
a)	Le rôle de la proximité géographique dans la structuration d'un réseau .....	89
b)	Le manque d'études à l'échelle nationale .....	89
c)	L'obstacle de l'organisation en silo.....	91
2.	<i>Il existe peu de dispositifs d'aide nationaux adaptés</i> .....	92
a)	La Caisse des Dépôts, un intérêt limité.....	92
b)	Un DLA très sollicité.....	92
c)	La place encore marginale mais prometteuse des fonds européens.....	93
3.	<i>Les autres priorités de l'État en matière de culture : entre utopie Malrucienne et doctrine entrepreneuriale</i> .....	94
a)	La pérennité d'un Etat culturel ? .....	94
b)	Une priorité donnée à la logique entrepreneuriale et au mécénat. ....	95
C.	LES COLLECTIVITES TERRITORIALES POURRAIENT DEVENIR UN TERREAU D'EMERGENCE FERTILE .....	97
1.	<i>Des projets qui favoriseraient le dynamisme économique et l'attractivité des territoires</i> .....	97
a)	ESS et lieux culturels émergents.....	97
b)	Un atout attractif pour les collectivités .....	99
c)	La question de la gentrification .....	100

2.	<i>La difficulté à trouver un équilibre entre politiques territoriales et enjeux sectoriels</i>	101
a)	L'implication des pouvoirs publics, facteur-clé dans la viabilité des projets	101
b)	Des projets transversaux qui trouveraient un écho plus favorable à une échelle locale	101
c)	L'ESS, une façon de compléter les aides traditionnelles	102
3.	<i>Un exemple de coopération avec le secteur public pour valoriser ces initiatives : l'exemple de la région Nouvelle-Aquitaine</i>	103
a)	Un tissu organisationnel riche	103
b)	Le rôle des pouvoirs publics dans la structuration	104
c)	Une région exemplaire	105
D.	DES EFFETS PERVERS ?	107
1.	<i>Une réappropriation lucrative et budgétaire de la sémantique ESS ?</i>	108
a)	Une réappropriation sémantique	108
b)	Une distinction en termes d'objectifs ? Le Social Business	109
c)	Une étape dans la managérialisation de la culture ?	110
2.	<i>Quelle pertinence d'une troisième voie ?</i>	111
a)	Faut-il opposer ESS et sociétés commerciales ?	111
b)	Quelle part d'idéalisme et quelle part de nécessité ou d'opportunisme ?	112
	<b>CONCLUSION</b>	<b>114</b>
	<b>CORPUS</b>	<b>116</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>123</b>
	1. Liste de personnes contactées en vue d'un entretien	123
	2. Extrait de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire	124
	3. Grille d'entretien avec Guillaume Lechevin, Directeur du Jardin Moderne	126
	<b>INDEX</b>	<b>127</b>

## Signature et déclaration sur l'honneur

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les paraphrases.

Mathilde Broudic

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mathilde Broudic', written on a light-colored rectangular background.