

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

PREMIÈRE SESSION : gouvernance dans l'ESS et risques de tensions

Gouvernance de trois organisations de la culture en phase de développement

Nadine RICHEZ-BATTESTI, Francesca PETRELLA, Delphine VALLADE, Cyrille FERRATON

Bonjour à tous. Je remercie l'ADDES de bien vouloir accueillir cette présentation.

Je vais entrer dans une dimension plus micro en m'intéressant à la fabrique de la gouvernance.

Ce papier a été réalisé à huit mains : Delphine Vallade et Cyrille Ferraton de l'université de Montpellier et Francesca Petrella et moi-même d'Aix-Marseille Université.

Notre approche était que, si l'on entend beaucoup parler de règles de gouvernance, on ne voit pas très bien comment celle-ci se fabrique au quotidien dans les organisations. Nous avons donc suivi un certain nombre d'organisations de l'économie sociale – trois cas sont présentés ici – pour étudier comment ces processus de mise en œuvre de la gouvernance s'organisaient dans le temps.

Je rappellerai d'abord le contexte, le questionnement que nous avons rencontré, ainsi que la méthodologie. Je caractériserai ensuite les trois structures sur lesquelles nous avons particulièrement travaillé. Je présenterai enfin les résultats de cette étude, qui font état à la fois de divergences et de points communs que nous souhaiterions partager ensemble. Je ne reviens pas sur la définition de la gouvernance ; les choses ont déjà été posées. Je reprends dans cette présentation le fait que la gouvernance renvoie à la cohérence entre le projet et l'organisation, ainsi que Philippe l'a présenté tout à l'heure, mais je ne m'étendrai pas sur ces questions.

Le contexte est celui du secteur culturel. La présence de l'ESS est assez forte dans la culture : selon les données INSEE-CLAP de 2014, la culture représente 1,5 % des emplois de l'ESS

mais 26 % de l'emploi dans la culture et 74 % des établissements employeurs relèvent de l'ESS. Il s'agit plutôt de petits établissements et d'associations. La présence des SCOP est encore relativement faible, mais en développement. On note également quelques fondations. Ce sont donc majoritairement des TPE, ce qui explique sans doute les caractérisations que j'évoquerai avec vous sur la gouvernance.

Depuis une dizaine d'années, l'ESS est présentée comme une occasion de transition du modèle culturel vers un nouveau modèle économique permettant à la fois de prendre en compte le désengagement des collectivités territoriales et de l'État dans le financement de la culture, mais aussi ce que l'on appellerait un nouvel usage entrepreneurial. Dans le même temps, on observe que l'usage de l'association, fait par un certain nombre d'opérateurs de la culture, est en réalité un usage de facilité qui n'est pas forcément adapté. Par exemple, on note le soutien à un artiste, plutôt qu'à un collectif d'artistes. Il peut donc y avoir une tension entre ce choix de l'association et un véritable engagement autour des principes associatifs et, notamment, d'une gouvernance démocratique. Quand choix coopératif il y a, celui-ci apparaît davantage politique mais entre parfois en tension avec la question de l'activité. On se rend compte que la plupart des opérateurs méconnaissent le fonctionnement de l'ESS, notamment sur la question de la gouvernance, bien que l'économie sociale et solidaire soit présentée comme un vecteur de transition. C'est en ce sens que nous nous sommes intéressés à la fabrique de la gouvernance dans ces organisations.

Cette étude est une analyse approfondie de trois organisations avec un suivi longitudinal, plus ou moins selon les structures. Ces organisations étaient en croissance, voire en hypercroissance pour l'une d'entre elles. Elles ont des statuts différents – association, SCIC et SCOP – et des anciennetés différentes. Certaines datent de la fin des années 1990, tandis que d'autres sont récentes. Nous avons réalisé une triangulation des données assez classique dans les démarches de recherche avec des entretiens semi-directifs, de la littérature grise et des rapports divers et variés dans le champ de la culture.

Je vais vous présenter les trois structures. TAA a fait, dès son origine, en 1996, un choix associatif. IM a connu une vraie transformation coopérative progressive : créé en 2001 sous forme associative, il se transforme en SCIC SARL en 2011, puis en SCIC SA en 2016. Enfin, FS fait un choix coopératif en 2015.

La première association propose des activités participatives avec un peu d'accompagnement et une télé de quartier. L'activité de la seconde se compose d'accompagnement d'artistes et contribue à la structuration du secteur culturel avec le développement d'activités de production et de diffusion et l'entrée dans les industries culturelles et créatives. La troisième

touche plutôt à la production audiovisuelle, culture et patrimoine et à la formation aux logiciels libres.

La première association comptait 12 salariés il y a 3 ans, puis 10 et aujourd'hui 7 ; dans le même temps, le nombre d'adhérents et d'intervenants a augmenté. On observe les effets de l'abaissement du financement public mais aussi une montée en puissance des adhérents et des intervenants. La seconde association compte 40 salariés et 40 sociétaires. La troisième se composait à l'origine de 4 associés ; ce chiffre est progressivement passé à 7. L'équipe compte 25 personnes. Elle connaît une croissance très forte : en l'espace de 2 ans, elle est passée de 3 à 17 salariés.

Le financement de la première association tient majoritairement du financement public mais, du fait du retrait de l'État, on note le développement de l'autofinancement. Pour la seconde association, on observe le maintien de quelques subventions, mais son financement provient surtout du développement de la vente de services. La troisième association tire une partie de son financement de l'autofinancement, par la vente de biens et de services, ainsi que de financements mixtes provenant d'activités de production.

À quel moment ces trois structures se sont-elles posé la question de la gouvernance ?

Pour la première, cela a été le déclic du projet, en même temps que le parcours du dirigeant. « Je fais du projet participatif mais je ne suis pas du tout participatif dans mon organisation et dans mon conseil d'administration. » Dans le deuxième cas, l'association se développe et se rend compte qu'elle n'a quasiment pas de bénévoles en son sein ; elle décide donc de sortir du bénévolat pour entrer dans de l'activité et insérer de la démocratie. La direction est d'abord à deux têtes, puis devient beaucoup plus collégiale. La troisième association possède une vraie vision idéalisée de la gouvernance démocratique à travers la coopération. La volonté était de monter une coopérative sur le territoire local, alors que ces industries créatives sont plus généralement pensées au niveau national, voire au niveau de la firme multinationale aujourd'hui.

Le moteur de la gouvernance est donc différent dans les trois cas : il s'agit soit d'une volonté d'accompagner le développement de l'activité, soit une volonté de travailler activement avec le projet. La gouvernance formelle est assez classique dans la première situation, passant d'une « gouvernance de complaisance à un conseil d'administration d'engagement et de compétence ». La deuxième association veut créer une direction collégiale. Dans le troisième cas, on s'interroge sur l'idée d'une gouvernance tournante permettant de mobiliser plus largement les partenaires du projet mais, dans le même temps, il n'y a pas d'instances de

soutien. La gérante en place se trouve assez isolée, a du mal à décider comment avancer et se fait accompagner par un DLA.

Où se fait la fabrique de la gouvernance démocratique ? Elle ne se fait finalement que très partiellement dans le volet de la gouvernance formelle. En revanche, elle va prendre place de façon très importante dans des choses plus informelles, moins statutaires, moins posées par la loi. Toute une série de petites innovations – elles ne sont pas radicales – vont être mises en œuvre.

Dans le premier cas, vont se former des équipes d'usagers, des comités de salariés, des comités d'artistes. On va mettre en place des formes d'animation de la participation à travers des stratégies d'éducation populaire. On va développer des séminaires de travail pour associer les gens au processus de conduite de la transformation de la structure, du fait du désengagement des financeurs publics. On va inventer le binôme salarié-administrateur : les huit administrateurs vont à chaque fois accompagner un à deux salariés, de la même manière que les salariés vont accompagner les administrateurs dans un mouvement de don et de contre-don pour essayer de travailler ensemble la question de l'organisation.

Dans la deuxième situation, des instances professionnelles et organisationnelles vont être mises en œuvre avec des forums d'échanges, des séminaires de travail, avec l'idée qu'il est nécessaire d'avoir une animation de la vie coopérative. Cette animation arrive surtout par le haut sans que les associés en soient véritablement demandeurs et soient en capacité de répondre aussi bien à la montée en charge de leur activité qu'à la demande de participation. Des tensions sont donc à l'œuvre dans cette structure au développement assez rapide : d'un côté, il y a cette activité qui prend une place croissante, avec notamment un changement d'activité autour des industries culturelles, tandis que de l'autre, cet effort vers la pratique démocratique n'avance pas très bien, notamment parce que c'est au moment où on en a le plus besoin qu'il est le plus difficile de la mettre en œuvre.

La troisième association est une structure émergente – elle n'a que 2 ans et demi. La priorité est donc l'activité : développer des marchés. Quand elle était en préfiguration, cette coopérative avait fortement travaillé sur sa dimension de gouvernance coopérative. Dans la pratique, elle n'arrive pas à la mettre en œuvre car la priorité de l'activité prend le pas sur le reste.

Dans tous les cas, on voit bien que cette fabrique de la gouvernance démocratique passe par la nécessité de repenser l'organisation en même temps que se pense la gouvernance. Les choix qui sont faits dans les trois cas de figure ne sont pas tout à fait les mêmes. Dans la première association, il s'agit de maintenir l'horizontalité en évitant qu'un leader dirigeant ne prenne

toute la place dans la prise de décision. Dans le second cas, l'enjeu est de former à la coopération. Dans la troisième situation, l'enjeu est de construire à la fois un axe stratégique, davantage en lien avec la gouvernance, et un axe organisationnel.

Que peut-on tirer de tout cela ? On observe une variété de dispositifs de gouvernance, alors même que l'objectif de faire vivre la gouvernance démocratique au service du projet est partagé. On retrouve ce qu'évoquait Philippe sur l'élargissement des parties prenantes impliquées et la volonté de construire des dispositifs de participation. Les processus se différencient notamment sur l'engagement sur le travail de la gouvernance. Dans le premier cas, le cheminement est en lien avec la trajectoire de l'organisation et du dirigeant, avec une volonté d'affirmer l'ancrage local dans un contexte d'euphorisation de l'activité. Dans la seconde association, on a fait le choix d'accompagner la croissance, puis la diversification de l'organisation pour conserver l'idéal d'économie sociale et solidaire, tout en évitant la dissociation, la rupture de cohérence, entre le projet et la mise en œuvre de l'activité et en essayant de favoriser l'ancrage local. Dans la troisième situation, du fait de la prédominance de l'activité, la gouvernance coopérative dans un contexte d'hypercroissance s'avère difficile. Nous avons également pu observer que des dispositifs de soutiens différenciés apparaissent comme autant d'innovations. Tout d'abord, dans le premier cas, des dispositifs techniques sont au service de la délibération au risque, parfois, de la controverse. Le dirigeant nous dit : « Je me suis fait mettre en minorité. Il a fallu que je vienne discuter à nouveau, que je fasse moi-même évoluer mon point de vue ». La controverse permet l'évolution à la fois du projet et des outils. Les outils d'éducation populaire sont ici dominants. Dans la deuxième situation, un lent travail de la participation se met en place dans un contexte de diversification de l'activité et on observe une tension entre participation et croissance. Assez paradoxalement – ou de façon cohérente, nous pourrions en discuter –, c'est le directeur financier qui s'occupe principalement de la mise en œuvre de la question de la gouvernance démocratique. L'enjeu pour la troisième association est de prendre le temps du débat et de la construction des outils spécifiques de soutien pour lier ces acteurs qui sont finalement relativement indépendants.

On peut toutefois repérer des points communs entre ces trois associations. Le processus de fabrique de la gouvernance n'arrive pas par hasard. Le contexte interne et externe de l'organisation est important : on ne peut pas travailler sa gouvernance tout le temps, en tout lieu et en toutes circonstances. Certains moments sont facilitateurs.

De plus, ce travail de fabrique de la gouvernance n'est pas automatique ; il est particulièrement en lien avec le projet. Si le projet laisse peu de place à la question de la

démocratie, il est plus difficile d'introduire des pratiques démocratiques dans l'organisation, au-delà des pratiques statutaires qui apparaissent comme étroites et rigides.

La fabrique de la gouvernance s'inscrit dans une logique d'ancrage territorial, souvent en lien avec la volonté d'élargir ses parties prenantes.

Ce processus se construit aussi dans l'incertitude du résultat : on ne sait jamais à quoi on va aboutir. Cette incertitude est un élément important car cela veut dire que l'on procède par tâtonnement. Ce sont des micro-initiatives qui sont mises en œuvre et non pas des transformations radicales. Dans tous les cas, s'il y avait transformation radicale, cela risquerait de buter sur des problèmes d'engagement des parties prenantes associées. La fabrique de la gouvernance repose donc sur la mise en débat et des changements de pratiques fondés sur des apprentissages collectifs et soutenus par des dispositifs statutaires et non-statutaires.

Ces trois observations montrent que le dispositif statutaire rend possible la fabrique de la gouvernance mais que c'est aussi la créativité des acteurs sur le terrain qui va conduire, à un moment donné, à ces processus d'une gouvernance plus démocratique. On voit bien que cela joue conjointement sur le projet, la stratégie et l'organisation.

Ce processus de fabrique de la gouvernance est aussi un vecteur de spécification organisationnelle, c'est-à-dire qu'il permet d'opérer une distinction organisationnelle. C'est aussi un processus d'engagement. Il permet à la fois la mise en cohérence et la recherche d'efficacité et, plus globalement, de soutenabilité. C'est un élément important dans un contexte d'enjeu de développement durable.

Enfin, c'est un remarquable espace d'expérimentation démocratique. À travers ces tâtonnements, on cherche à trouver les espaces, les interstices, les lieux où peuvent s'inventer ces nouvelles pratiques. Cependant, en tant qu'expérimentation démocratique, il ne s'agit pas encore de ce que Philippe évoquait, c'est-à-dire l'idée d'une modélisation – sauf à la penser comme quelque chose avec un résultat incertain. Finalement, il s'agit de repenser une modélisation plus complexe de ces initiatives pour pointer ce qui fait finalement différence.

De notre point de vue, ce sont bien ces tâtonnements dans des contextes spécifiques qui débouchent sur des pratiques originales sans pour autant être transposables en tout lieu et en tout espace.

Je vous remercie.

Mme FRETTEL.- Pour introduire le débat et vous donner la parole, l'intervention de Timothée Duverger mettait en avant qu'il y avait une tendance à l'institutionnalisation de l'ESS et peut-être une réduction de la gouvernance à un cadre juridique, que l'on était passé

du modèle du contrat à un cadre juridique, à une loi éditant les principaux statuts des structures de l'ESS. Dans les deux exemples qui ont été présentés, on voit très clairement que les organisations ne se satisfont pas de ces statuts et qu'il faut finalement produire de l'à-côté, que la gouvernance se joue aussi par l'interrogation autour du projet et par le besoin de créer autre chose, d'innover au-delà des statuts pour faire vivre au quotidien la gouvernance démocratique. Ce sont les deux éléments que je retiens, dans un premier temps, sur les deux interventions : il y a un vrai enjeu de mobilisation interne qui suppose par conséquent des innovations. Dans le cas de la SADEL, on a vu que le conseil d'orientation stratégique est là pour garantir une discussion collégiale et éviter que le statut puisse emporter un enjeu participatif. À travers les exemples des associations et des coopératives présentés par Nadine, on voit aussi que des groupes de travail et des innovations ont été pensés pour associer l'ensemble des salariés et assurer une dynamique.

M. ABHERVÉ.- J'aimerais poser une question à Nadine et Delphine. Avez-vous présenté votre travail aux trois organisations que vous avez étudiées ? Si vous l'avez fait, quel a été l'impact sur leur propre évolution de voir ce regard extérieur et cette comparaison ?

INTERVENANT.- Je suis à titre personnel et privé présent, malgré mes activités antérieures qui m'ont conduit à faire bien des choses dans le secteur associatif, du local au national. Je voulais réagir à la première intervention mais je me suis tu, puisque vous aviez demandé que nous parlions à la fin. Pour autant, mon propos rejoint ce que vient de dire la dernière personne qui a parlé, mais aussi les deux dernières interventions. Un domaine n'a pas été abordé, mais serait pourtant très utile : la psychologie sociale, les sciences du comportement. Cela m'est venu dans la rue Amélie à Paris, alors que j'allais à la Maison des associations. Je me suis trouvé gêné en passant sur le trottoir par des jeunes gens qui fumaient des cigarettes. J'ai vu qu'ils étaient devant le CSO, le Centre de sociologie des organisations Michel-Crozier. De mon point de vue, la sociologie des organisations mériterait d'être revue et redéveloppée dans les domaines du politique et des institutions. Par rapport à mon expérience dans le domaine associatif, des grandes associations qui comptaient au moins un millier de salariés et aussi par rapport à ce que j'ai connu dans la vie universitaire – je suis professeur à la retraite – , n'oublions pas les comportements pour éviter d'idéaliser les choses, pour être concret. Un responsable de gestion parlait tout à l'heure d'un audit externe concernant le domaine qui est la gestion. Il serait bien qu'il y ait aussi un audit externe concernant le domaine qui relève des comportements. Je pourrais aussi dire que les comportements ont pu conduire, y compris dans des grandes associations, à des détournements, à des conflits de pouvoir entre le directeur général et le président de l'association. Par ailleurs, le rapport au temps et la chronologie des

activités dans la durée sont à revoir, surtout dans les rapports président-directeur. Cela ne permet pas forcément d'être dans le dialogue et les débats que vous évoquez.

Mme FRETTEL.- Merci beaucoup. J'ajouterai une question. La temporalité ne permet pas d'avoir encore de recul sur la transformation des statuts. Sur le cas du secteur culturel, on voit que le projet et l'importance que lui ont accordée un certain nombre d'associations irriguent la volonté de repenser la gouvernance. Le travail sur la gouvernance conduit-il à modifier le projet ? Quel retour y a-t-il sur le projet et de quelle manière les innovations organisationnelles peuvent-elles amener à changer le projet ? Je pense que cela peut être un élément intéressant pour penser la question de la gouvernance.

Mme RICHEZ-BATTESTI.- Pour répondre à Michel Abhervé, nous avons fait nos cas séparément avant de les rejoindre. Nous n'avons pas eu le temps de présenter les trois cas rejoints parce que c'est tout récent. Des temps de travail arriveront dans les mois à venir. Pour le moment, nous avons simplement rendu compte des cas individuels, ce qui ne permettait pas de tirer certains points que la comparaison a pu relever. Nous n'avons pas encore pu le faire. En revanche, Delphine a un gros programme de recherche sur une des structures.

Mme VALLADE.- Oui, sur la troisième structure qui était présentée ici. Il s'agit d'une coopérative de production d'audiovisuelle et de formation aux logiciels libres. Elle fait l'objet d'un programme de recherche entre deux laboratoires et cette coopérative, avec un programme européen. Nous sommes donc amenés à travailler avec elle de manière récurrente. Je ne sais pas quelle était l'arrière-pensée dans votre question mais on voit qu'elles – il y a beaucoup de femmes dans l'équipe – sont en phase de panique. La cohérence à trouver entre gouvernance et projet n'est pas stabilisée à ce stade. Après une période de croissance extrêmement forte de l'activité, il y a un moment de creux et on s'aperçoit qu'il y a un problème de régulation entre le projet, l'activité et la gouvernance. Elles font appel à de multiples conseils extérieurs, parfois de manière désordonnée, ce qui les amène à papillonner. Elles cherchent un modèle. Nous, observateurs – nous y travaillons beaucoup avec Cyrille Ferraton –, aurions presque envie de leur suggérer de passer de la SCOP vers la SCIC ou, en tout cas, d'intégrer davantage d'autres parties prenantes pour redonner une cohérence entre leur gouvernance et leur activité. C'est un secteur en pleine transformation ; elles défrichent.

Mme RICHEZ-BATTESTI.- Pour répondre à la question d'Anne sur la transformation éventuelle du projet, il y a très explicitement une réflexion sur la gouvernance dans la première organisation : réajustement du projet, transformation de l'organisation, puis retour sur la gouvernance, puis évolution du projet. La ligne du projet reste la même mais les ajustements sont multiples. Le dirigeant nous dit : « J'ai revu quatre fois mon projet depuis

une dizaine d'années pour l'ajuster aux enjeux de gouvernance et aux enjeux du développement de l'activité ». Il y a donc bien intégration des trois dimensions. Dans le cas de la deuxième structure, pour transformer la gouvernance, un changement de statut va l'amener à réfléchir sur l'organisation, puis à travailler à nouveau le projet. Il y a une interaction de façon assez forte sur les deux cas. Sur le premier cas, je pense que c'est encore un peu jeune pour pouvoir observer les allers-retours aujourd'hui.