



**HAL**  
open science

# Comment construire du collectif avec des artistes dont l'égo prime ? La mise en œuvre de la solidarité au sein d'une Scop du spectacle vivant

Hervé Charmettant

## ► To cite this version:

Hervé Charmettant. Comment construire du collectif avec des artistes dont l'égo prime ? La mise en œuvre de la solidarité au sein d'une Scop du spectacle vivant. XIXe Rencontres du RIUESS, May 2019, Paris, France. halshs-02137015

**HAL Id: halshs-02137015**

**<https://shs.hal.science/halshs-02137015>**

Submitted on 22 May 2019

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

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

## **XIXe Rencontres du RIUESS**

Université Paris Est Marne-la-vallée - 15 au 17 mai 2019

### ***ESS DE LA CULTURE – CULTURE DE L'ESS***

## **Comment construire du collectif avec des artistes dont l'égo prime ?**

### **La mise en œuvre de la solidarité au sein d'une Scop du spectacle vivant\***

Hervé Charmettant (MCF) : Univ. Grenoble-Alpes ; Irepe

#### **Introduction : « Portait de l'artiste en travailleur » ... et réciproquement**

Pierre-Michel Menger, dans le « portrait de l'artiste en travailleur » (2003), a établi un parallèle entre la figure de ce travailleur singulier qu'est l'artiste et celle du « nouveau travailleur » qui émerge aujourd'hui<sup>1</sup>. L'artiste incarnerait ainsi « le travailleur du futur » considéré comme « inventif, mobile, indocile aux hiérarchies, intrinsèquement motivé, pris dans une économie de l'incertain et plus exposé aux risques de concurrence interindividuelle et aux nouvelles insécurités des trajectoires professionnelles » (ibid.). Cette figure de l'artiste renvoie à la centralité de l'« agir créatif » dans l'économie actuelle, ce qui correspond à des modes de mobilisation des travailleurs laissant place à une grande autonomie (Veltz, 2017 ; Sailly, 2017 ; Ughetto, 2018).

Mais, il nous semble qu'il ne faille pas négliger le fait que l'artiste, au-delà des particularités du travail qu'il réalise -particularités qui devraient donc tendre à se diffuser à une grande partie des travailleurs-, doit être envisagé aussi comme un travailleur, dépendant pour vivre, des conditions de valorisation de son activité. Autrement dit, il faut aussi faire « le portait de l'artiste en travailleur »<sup>2</sup> en prenant en compte les formes d'engagement et de rémunération que prend le travail d'artiste. Le statut de l'intermittence en est la marque

---

\* Ce texte est issu des résultats d'un programme de recherche [COOP-in-AND-out](#) (ANR-15-CE26-0001) ayant bénéficié d'un financement de l'ANR.

<sup>1</sup> Dutraive *et alii* (2018) ont développé un point de vue similaire, voyant dans l'entrepreneur des industries culturelles et créatives, « l'entrepreneur de demain ».

<sup>2</sup> Le chiasme ici mobilisé est une figure rhétorique servant à expliciter notre propos. Menger (op. cit.) mêle ces deux facettes dans sa présentation.

centrale (Menger, 2015), ce qui correspond à une réponse *ad hoc* aux spécificités de valorisation de la création artistique par le seul moment de leur diffusion publique, alors même qu'elle exige une longue préparation en amont. Cette solution de l'intermittence est vue comme précurseur en constituant, *mutatis mutandis*, une des voies possibles pour procurer des nouvelles sécurités aux « travailleurs du futur » (Pennel, 2017 ; Barthélémy et Cette, 2017).

C'est donc à ce double titre que le regard que nous allons porter sur cette structure coopérative, Scop-artistes<sup>3</sup>, regroupant des artistes et techniciens travaillant dans le secteur du spectacle vivant<sup>4</sup>, a un intérêt qui va au-delà la connaissance apportée sur ce secteur d'activité. Il nous semble à même de fournir des pistes de réflexion susceptibles de nous aider à aborder la question du travail dans ses modes de mobilisation -englobant son organisation pratique, ses formes de rémunération, sa régulation juridique...-, pour les temps actuels et futurs.

L'interrogation qui nous guidera tout au long de ce chapitre porte sur le fait de savoir comment l'on peut entretenir des liens de solidarité au sein d'une structure dont le statut coopératif lui fait intégrer des préoccupations collectives, alors même que ses membres sont animés par des mobiles d'action très individualistes, ce qu'implique le travail de création artistique. Comment concilier ainsi la solidarité collective et l'autonomie individuelle, ce qui est un questionnement, répétons-le, qui nous semble aller bien au-delà du cercle des artistes.

Nous envisageons ce terme de solidarité d'abord dans son sens normatif, proche de celui véhiculé par la fraternité, qui correspond à la mise en œuvre de valeurs d'entraide et de partage (Blais, 2007 ; D'Hombres, 2015). Mais, c'est aussi dans un sens plus large que nous l'envisageons, celui de lien social comme chez Durkheim, correspondant à ce « sens du social » (Fischbach, 2015) qui amène des individus à former un collectif. Nous essayerons de montrer dans notre communication comment Scop-artistes tente de faire face au défi de cette articulation du collectif et de l'individuel, en développant une solidarité dont la mise en œuvre se heurte à des difficultés créées par la grande autonomie conservée par ses membres.

Pour ce faire, la première partie présentera le fonctionnement de Scop-artistes et le contexte auquel elle est confrontée aujourd'hui qui tend à aviver les questions que nous abordons. La seconde partie permettra de mettre en lumière la coexistence de la solidarité collective et de l'autonomie individuelle au sein de la structure. La troisième et dernière partie

---

<sup>3</sup> Il s'agit du pseudo du nom d'une entreprise Scop (société coopérative et participative) SARL auprès de laquelle nous avons enquêté et à qui nous avons garanti l'anonymat. Voir encadré 1 pour la présentation de l'étude.

<sup>4</sup> Régies par la loi n° 99-198 portant modification de l'ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux « représentations au public d'une œuvre de l'esprit [de spectacles faisant appel à] la présence physique d'au moins un artiste (...) percevant une rémunération ».

sera l'occasion de voir que les tensions entraînées par cette coexistence sont dénouées par une combinaison de responsabilisation des individus et d'adhésion au projet collectif de la structure.

Une telle combinaison de responsabilités individuelles et de projet collectif semble, au bout du compte, donner des perspectives de réponse au défi universel de l'articulation du collectif et de l'individuel.

#### Encadré 1 : Le programme de recherche COOP-in-AND-out

Cette étude est un sous-produit d'une vaste enquête de terrain menée entre 2016 et 2019 dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'ANR ([ANR-15-CE26-0001](#)). Ce programme visait à interroger les liens entre coopération « interne » -au sein des structures- et la coopération externe –en direction d'autres entreprises, des acteurs de la société civile, des collectivités publiques, etc.-, en particulier territoriale. L'équipe, coordonnée par l'auteur, pour conduire cette recherche, compte au total 11 enseignants-chercheurs pluridisciplinaires (économie, gestion, géographie, droit). Qu'ils soient remerciés ici du travail effectué collectivement sans lequel cette étude de cas particulière n'aurait pas pu être menée. D'autres publications ont d'ores et déjà été tirées des résultats de cette recherche, et d'autres le seront encore. En particulier, un rapport d'études intitulé « Les sens de la coopération » sera diffusé lors d'une journée d'études organisée le 28 juin 2019 sur le campus de Saint-Martin-d'Hères. Il sera disponible sur Hal-SHS comme 3 autres rapports publiés à l'occasion d'études précédentes ([2013](#), [2015](#), [2017](#)). La présentation plus détaillée des modalités de la recherche pourra y être trouvée ainsi que des résultats complets.

L'étude de terrain a concerné 12 Scop (société coopérative et participative) ou Scic (société coopérative d'intérêt collectif) réparties dans 4 secteurs d'activité (alimentation, culture, numérique, industrie). Elle a consisté en entretiens semi-directifs auprès des membres en interne (entre 5 et 10 par entreprise), ainsi qu'auprès de membres de structures en relation avec l'entreprise (clients, fournisseurs, société civile, collectivités publiques...) en externe. Les entretiens ont été entièrement retranscrits par une Scop grenobloise -[EASI 38](#) qui a fait un excellent travail-, dont les verbatim présentés ici sont extraits. D'autres documents ont été rassemblés également (statuts juridiques, documents comptables, autres documents internes, littérature grise, articles d'information grand public...).

## **1. Une structure coopérative au service des artistes, plongée dans un contexte tendu**

Nous commencerons par présenter les activités de Scop-artistes pour ensuite montrer en quoi le contexte actuel est porteur de tensions fortes avivant la portée de nos questionnements.

### *1.1. Les services rendus aux artistes par Scop-artistes*

Scop-artistes existe depuis 2000 et est née de la demande d'un groupe de musique connaissant un certain succès à l'époque suite à une mauvaise expérience de collaboration avec un producteur indélicat. La création a été l'initiative d'un militant associatif et syndical, un autodidacte à l'origine, avec d'autres, de multiples structures de l'ESS qui subsistent aujourd'hui encore localement. Sa forte personnalité marque toujours de son empreinte la structure dirigée par son successeur, depuis 10 ans environ, qui a été lui-même de l'aventure dès le départ et est issu du même milieu militant.

Scop-artistes développe son activité dans le domaine du spectacle vivant, d'abord en tant que « producteur », c'est-à-dire en permettant le montage d'un spectacle dont le droit de diffusion est cédé ensuite à un « organisateur », par exemple une salle de spectacle. Elle assure cette activité pour des artistes et des techniciens à qui elle apporte aussi d'autres prestations de services, dont la gestion de leurs contrats de travail intermittents et la tenue de leur comptabilité, leur mise en contact avec des acteurs de la culture, l'édition d'œuvres, etc. Scop-artistes regroupe ainsi deux types de membres : les salariés de la « structure » qui sont « permanents », en CDI, et les artistes et techniciens, salariés intermittents<sup>5</sup>. Les premiers s'occupent des seconds en leur permettant de créer des spectacles ou d'y participer, en leur apportant des services administratifs et comptables et en agissant pour le développement de leur carrière.

Ces services sont rémunérés par un prélèvement sur les recettes obtenues, les financements publics étant de peu d'importance dans le modèle économique de Scop-artistes, même si la nécessité de trouver des financements pousse à développer cette voie. Elle est donc assez proche d'une Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) du point de vue de la nature de son activité et de son modèle économique. Les particularismes des contrats du secteur culturel, avec le statut d'intermittent, sont la raison de l'inadéquation des CAE à ce

---

<sup>5</sup> Parmi les intermittents, certains peuvent être salariés directement par Scop-artistes dans le cadre de son activité de production artistique. Mais, Scop-artistes n'est pas leur employeur unique, les intermittents ayant par nature des employeurs multiples.

secteur<sup>6</sup> puisque celles-ci utilisent des contrats différents dits d'« entrepreneur-salarié ». Scop-artistes s'en écarte aussi du fait de son rôle de « producteur », l'amenant à préfinancer elle-même des spectacles qui sont ensuite l'objet de contrats de cession, ce qui entraîne des enjeux importants.

L'entreprise a connu une phase de grandes difficultés quelques années après sa création suite au « split » du groupe qui constituait sa « vache à lait », ce qui l'a conduite au bord de la disparition. Elle s'est alors ouverte à de nouveaux artistes et à d'autres formes d'expression artistique que la seule musique, telles que le théâtre, l'audiovisuel ou le graphisme. Il a fallu trois ou quatre années pour que les comptes soient rééquilibrés. Cette période a été très difficile, Scop-artistes devant sa survie au fait que le dirigeant, et son futur successeur en tant que comptable, faisaient tout le travail à deux pour de maigres salaires. Cet épisode explique sans doute une grande prudence dans la gestion qui perdure aujourd'hui et qui s'illustre par la mise en réserve de tout le bénéfice. La situation financière reste très fragile, les profits ne dépassant pas quelques milliers d'euros lors des bonnes années, l'année 2018 faisant apparaître de nouveau un déficit.

Aujourd'hui, les salariés « intermittents » sont plus de 70 et les salariés de la structure sont au nombre de 4 dans l'établissement principal (2 en outre ne font que quelques heures par mois et un autre est dans un établissement secondaire éloigné). Scop-artistes a cependant 600 noms dans sa base de données des paies constituée depuis le démarrage en 2000, dont beaucoup sont des « comètes » venus un temps très limité. En fait, il n'y a réellement qu'une cinquantaine de salariés intermittents actifs. Elle est toutefois en phase de croissance au niveau des adhésions d'artistes et de techniciens et son chiffre d'affaires, atteignant 0,7 million d'euros en 2017, a doublé en 4 ans.

Scop-artistes voit aujourd'hui le contexte de ses activités profondément transformé par des changements structurels et des événements contingents que nous allons maintenant détailler.

#### Encadré 2 : Eléments sur l'enquête

L'étude de cas de Scop-artistes repose sur la mobilisation de matériaux recueillis auprès des acteurs. 9 entretiens (6 de membres de Scop-artistes, 3 d'interlocuteurs extérieurs en lien avec Scop-artistes), d'une durée comprise entre une demi-heure et deux heures, ont été entièrement retranscrits. Des documents internes (statuts, résultats et bilan) ont été obtenus auprès du gérant. Par ailleurs, plusieurs visites

---

<sup>6</sup> SmART est un autre modèle économique coopératif qui a essaimé à partir de la Belgique. En France, elle prend le statut d'« union d'économie sociale ». Cf. D. Demoustier (2009), « SmART : un intermédiaire au service de la consolidation ou de la normalisation des pratiques culturelles ? », *L'Observatoire*, vol. 35, n°1, p. 64-67.

des locaux, notamment à l'occasion des interviews, ont permis d'avoir des temps d'observation de la vie collective.

Les propos repris dans ce texte sont des verbatim issus des entretiens semi-directifs élaborés pour l'enquête COOP-in-AND-out dont la problématique était plus large que celle traitée ici. Les personnes dont les propos ont été repris sont :

HC : Hervé Charmettant, l'intervieweur

Gérant : homme, quarantaine d'années, sociétaire, présent depuis 2000, gérant depuis 2008

Ancien gérant : homme, 70 ans env., fondateur et toujours sociétaire, dans le conseil de surveillance, à la retraite.

Artiste 1 : homme, cinquantaine d'années, membre depuis 2003, sociétaire, dans le conseil de surveillance.

Artiste 2 : homme, quarantaine d'années, membre depuis 2000 et sociétaire, fondateur de Scic-culture.

Artiste 3 : femme, trentaine d'années, membre depuis 2016, sociétaire, dans le conseil de surveillance.

Permanent 1 : femme, trentaine d'années, membre depuis 2016, non sociétaire, dans le conseil de surveillance.

Enfin, Scic-culture est une structure partenaire de Scop-artistes née à la même période sous une forme associative avant de prendre le statut de Scic. Ses activités diffèrent de celles de Scop-artistes, réalisant plutôt de la médiation culturelle en lien avec des acteurs publics. Son mode de fonctionnement diffère aussi de celui de Scop-artistes (cf. infra).

## *1.2 Un contexte porteur de nouveaux enjeux*

Le secteur de la culture, en particulier en ce qui concerne la création et la diffusion musicales, est confronté à des mutations profondes aux airs de « crise ». Le premier changement est technique et sociétal, avec une dématérialisation des supports musicaux qui va de pair avec une illusion de gratuité pour les « consommateurs », déshabitués à payer pour y accéder. Ainsi, les rentrées financières ne sont plus guère liées à l'édition d'œuvres - l'enregistrement et la vente de CD-, mais d'abord à la production de spectacles vivants, dont la vente de CD est devenue un sous-produit. L'enjeu névralgique pour vivre de son activité artistique, en particulier pour les musiciens encore très présents chez Scop-artistes mais aussi les comédiens, est donc la production de spectacles et leur commercialisation auprès de diffuseurs.

Cette évolution rencontre un second changement qui est la réduction des financements publics qui subventionnent la diffusion des spectacles. Cela pousse les prix de cession à la baisse, rendant moins rentable la production de spectacles, devenue pourtant la principale

source de rémunération. Les structures cherchent de fait à obtenir plus d'aides publiques, ce à quoi s'est résolue Scop-artistes alors qu'elle cherchait à ne pas en dépendre, avec comme conséquence de faire de l'« ingénierie de subventions » une fonction cruciale.

Gérant : « *Et puis, nous sommes tributaires du client, et plus ça va, plus c'est dur. Ça négocie ferme de partout : nous travaillons beaucoup avec les collectivités territoriales, ou des structures qui en dépendent (festivals, associations culturelles ou de quartier, les MJC...), il y a de la concurrence et de moins en moins d'argent* »

Scop-artistes est confrontée à cette crise multiforme du secteur de la culture -en particulier en ce qui concerne la musique et le spectacle vivant- alors même qu'elle connaît une croissance de son activité. Cette croissance, qui semble témoigner de son attractivité et de son adéquation aux enjeux actuels, est pourtant mal expliquée par le gérant lui-même :

Gérant : « *Puis allez savoir pourquoi, moi je saurais pas l'expliquer pourquoi hein, mais depuis trois ans, c'est de la folie. (...). C'est-à-dire que pour [Scop-artistes], on a doublé le chiffre d'affaires en quatre ans là, sur quatre exercices. Donc, ben on a doublé le personnel.... On a doublé les subventions, puisque nous étions une structure très peu subventionnée à l'origine. Voilà. Donc ça c'est... encore pour l'instant, j'ai peu de recul pour l'expliquer...* »

Une des conséquences du boom de l'activité a été les embauches récentes avec l'arrivée de nouveaux salariés de la structure, plus jeunes et n'ayant pas connu l'époque historique. Le gérant ayant travaillé seul jusqu'en 2010, dirige maintenant au quotidien trois autres salariés chargés de la relation avec les artistes et techniciens, des aspects administratifs et du commercial. C'est à l'origine de changements importants dans le fonctionnement interne comme nous le verrons.

Un déménagement récent, datant de 2016, a aussi changé la donne pour Scop-artistes, simultanément à la croissance de son activité. Les nouveaux locaux, très spacieux, lui permettent de mettre à disposition de ses membres des salles de répétition -dont une peut se prêter à des présentations devant le public-, et de bénéficier d'une cuisine commune et de plusieurs bureaux. Ces locaux, dont la rénovation a mobilisé des fonds régionaux, se prêtent donc bien au développement de l'activité de Scop-artistes, tout en constituant une contrainte financière lourde du fait des loyers et des coûts d'occupation. Ce développement spontané de son activité vient donc à point nommé, permettant de faire face au relèvement du point-mort de Scop-artistes. L'enjeu devient logiquement de poursuivre cette croissance, ce qui se traduit par une focalisation des préoccupations sur la communication et le commercial, qui ne sont pas les points forts de Scop-artistes.



Gérant : « *Le commercial, dieu sait si c'est notre talon d'Achille comme on dit. Ça a été longtemps des débats interminables à l'intérieur des Conseils de surveillance et des Assemblées générales de [Scop-artistes] parce que c'est là que le bât blesse... ça a toujours été comme ça...(...) La création du poste de [permanent1] en 2016, en 2017 pardon, c'est l'aboutissement... pour moi, c'est un immense aboutissement parce que c'est enfin la création d'un pôle commercial valable... qui n'est malheureusement pas mutualisé pour des raisons d'opportunités, de moyens... mais que, à termes, je développerais bien en partenariat avec Scic-culture<sup>7</sup> et puis peut-être avec d'autres.*

Une autre donnée à connaître pour comprendre les enjeux actuels auxquels Scop-artistes est confrontée est son long partenariat avec une autre structure du spectacle vivant, appelée ici Scic-culture. Née dans la même mouvance au début des années 2000, elle a été sous statut associatif avant de devenir une Scic (société coopérative d'intérêt collectif) en 2014. C'est une structure amie vis-à-vis de laquelle des vrais liens de solidarité existent (cf. infra) et avec qui des moyens ont été mutualisés : deux postes ont été créés initialement comme emplois partagés entre Scop-artistes et Scic-culture ; du matériel (camion, photocopieuse...) est géré en commun ; et surtout un groupement d'intérêt économique (GIE) a été créé pour gérer les nouveaux locaux et se partager les coûts. Or, cette structure partenaire a connu une réduction du nombre d'artistes membres, passés de 18 à 2 seulement aujourd'hui. Très récemment, un jugement prudhommal en sa défaveur entraîne un coût financier qui risque de lui porter le coup de grâce. Ces événements remettent en cause les synergies de Scic-culture avec Scop-artistes, en particulier en ce qui concerne la mutualisation des charges déjà mise en œuvre, et celle qui était envisagée en lien avec la nécessaire croissance. C'est une perspective inquiétante pour Scop-artistes qui va devoir compter sur ses propres forces.

Ainsi, l'ensemble du contexte dans lequel est plongée Scop-artistes -crise du secteur du spectacle vivant, croissance de son activité et relèvement de son point-mort, défection de la structure partenaire- met sous tension non seulement son mode de fonctionnement, mais aussi la façon dont elle a noué des liens de solidarité avec les artistes. C'est ce sur quoi nous allons nous pencher dans cette seconde partie.

## **2. Le défi de réussir à concilier solidarité collective et autonomie des artistes**

Nous commencerons par montrer les liens de solidarité que Scop-artistes a tissés entre ses membres pour ensuite montrer que cette solidarité prend des modalités qui doivent s'accommoder de leur forte autonomie.

---

<sup>7</sup> Scic-culture est le nom anonymisé de la structure partenaire de Scop-artistes. Voir encadré 2 pour des détails.

## 2.1. La solidarité collective au cœur de Scop-artistes depuis le début

En l'interrogeant sur le sens donné à la « coopération »<sup>8</sup>, la réponse donnée par le gérant actuel de Scop-artistes fut : « *un mot me vient tout de suite, c'est solidarité* ». Cette réponse spontanée éclaire l'importance de la solidarité dans le projet de coopérative que porte Scop-artistes. C'est d'ailleurs, dès sa naissance, que Scop-artistes a intégré le fait que le soutien aux artistes était son ADN, comme l'a rappelé l'ancien gérant :

*Ancien Gérant : Et mettre en œuvre de la solidarité, voilà. Mais au point de départ, l'œuvre de la solidarité... j'partais qu'avec les [Nom du groupe], parce que ça tournait donc voilà, ça tournait, ça faisait du chiffre, voilà. Et donc... ça a même posé problème j'allais dire, à la limite, quand on recrutait les nouveaux groupes parce que c'était des groupes qui étaient concurrents... et dans les [Nom du groupe], ça a pas été sans poser question aux musiciens... (...) Oui, ben non, au contraire, en plus de ça, vous êtes tracteurs, c'est-à-dire qu'effectivement, ils vont bénéficier de votre ... notoriété donc ça sera plus facile pour eux que pour vous, mais ça aussi c'est la solidarité ! »*

On voit clairement que le projet initial -au-delà du fait que ce groupe de musique connu contrôle ses affaires de façon indépendante-, était que sa notoriété et ses capacités à mobiliser des moyens financiers et humains profitent à d'autres artistes. C'est toujours au cœur de l'activité de Scop-artistes que de soutenir les artistes dont beaucoup peinent à vivre de leur activité. Le statut coopératif de la structure l'indique clairement, en mutualisant des moyens pour les mettre au service de ses membres. C'est d'autant plus nécessaire que l'intermittence est un régime juridique très complexe, avec une législation mouvante, face auquel les artistes et techniciens sont dépourvus individuellement. De plus, peu d'artistes pourraient accéder aux salles de spectacle, aux financements publics, à l'édition de leurs œuvres si une structure collective, comme Scop-artistes et bien d'autres, ne les soutenait pas.

*Artiste 3 : « j'demande [telle salle] pour un spectacle, j'me fais pas trop d'illusions. Par contre, si [Scop-artistes] fait une demande pour mon projet, je pense que j'ai plus de chances d'avoir un rendez-vous... (...) de la même manière, si à un moment donné, on doit faire une demande de subventions pour un projet en particulier, moi à titre personnel... j'ai peu de chances de l'obtenir. Si c'est [Scop-artistes] qui fait la demande, déjà les salariés sont formés pour faire des demandes de subventions pertinentes, d'une part, et puis c'est une Scop. Ça représente du monde et c'est pas...aussi facile à contourner que...un intermittent lambda qui fait une demande ».*

---

<sup>8</sup> Le questionnaire utilisé pour l'enquête de terrain du programme de recherche COOP-in-AND-out comportait une question préliminaire portant sur le sens que l'interviewé donnait à la « coopération », en lui suggérant de la définir en trois mots clés. L'ensemble des propos recueillis a donné lieu à une analyse disponible dans le rapport d'études « Scop et Scic : les sens de la coopération » paru en juin 2019 et diffusé via Hal-SHS.

Mais, c'est une solidarité qui dépasse les principes coopératifs de mutualisation -selon l'adage selon lequel l'union fait la force -, car elle est mise en œuvre de telle façon que les plus faibles en soient les premiers bénéficiaires. Ainsi, le paiement des services rendus par Scop-artistes, au prorata de leurs rentrées financières, est un mécanisme qui, automatiquement, implique une redistribution entre les membres au bénéfice de ceux qui gagnent le moins d'argent. L'accès à des services équivalents se fait donc pour des sommes différentes, la promotion des spectacles, l'édition des œuvres, l'utilisation des locaux communs ou même le traitement administratif et comptable de leurs activités n'étant guère moins coûteux lorsque les membres ont une moindre activité.

Gérant : *c'est un leitmotiv politique, [l'ancien gérant] disait que nous sommes là pour les crève-la-dalle : nous avons pas mal de smicards, qui vivent difficilement de leur art.*

*« Nous, justement, le cadre qu'on donne, c'est un cadre règlementaire et c'est ça qui rassure les artistes, c'est qu'on fait les choses bien, qu'ils ont bien leur statut, qu'ils arrivent à vivre de leur métier et ça, quand même, c'est le plus important ».*

De plus, l'activité de production de Scop-artistes -consistant à pré-engager des sommes pour qu'un spectacle naisse- entraîne un partage collectif des risques. Les frais engagés pour les répétitions et le montage du spectacle proviennent des ressources collectives de Scop-artistes. D'ailleurs, si le spectacle est mal diffusé, les recettes engendrées peuvent ne pas couvrir la totalité de ces frais. C'est donc l'ensemble des membres qui couvriront le déficit lié à ce spectacle, que ce soit en puisant dans les fonds propres ou en demandant un apport supplémentaire. Il s'agit donc d'une activité pour laquelle la solidarité est très engageante et où les enjeux de compatibilité avec le respect de l'autonomie des artistes sont les plus lourds, d'autant plus dans le contexte exigeant actuel auquel est confrontée Scop-artistes (cf. infra).

L'entraide existe aussi entre les artistes eux-mêmes et avec les salariés de la structure, entraide qui peut être matérielle, mais aussi morale.

Gérant : *« Il y a une solidarité de fait, car même si c'est très cloisonné, il y a toujours ce discours-là : il est arrivé qu'il y ait des partages, des soutiens, sur des difficultés qu'un artiste peut rencontrer. (...) C'est difficile de qualifier cette solidarité au quotidien. En même temps, on fait notre boulot et on essaie d'être respectueux, bienveillants. C'est comme ça qu'on est solidaires aussi. Il y a un soutien qui n'est pas forcément financier : le soutien moral, se parler etc. ».*

Ces liens au sein du collectif sont très forts, en particulier entre les membres à l'origine de Scop-artistes, qui étaient ou sont devenus des amis. Il y a très peu de défections parmi ce noyau dur des membres anciens. L'arrivée de nouveaux membres, que ce soit parmi

les intermittents ou les permanents, pourrait toutefois déstabiliser la stabilité et la cohésion de ce collectif. C'est un enjeu crucial de la phase de croissance récente (cf. infra). Les sentiments que nous avons recueillis, comme en témoignent les propos ci-dessous, de même que les moments de convivialité auxquels nous avons assisté, avec de nombreux passages impromptus de membres dans les locaux que nous avons-nous-mêmes constatés, la cuisine commune étant l'épicentre de cette sociabilité, vont dans le même sens

*Gérant : « Donc, y'a eu une longue phase d'une petite structure qui s'est montée dans son coin, entre amis, avec beaucoup de... parce que j pense que ça joue beaucoup dans tout ce qu'on va dire, y'a aussi beaucoup d'amitié, beaucoup de liens -entre guillemets- affectifs dans tous les gens qui passent là. Y'a pas que ça hein bien sûr, mais y'a aussi, il faut l'signaler. C'est des aventures humaines avant tout ».*

*« les gens ils trouvent leur compte... J crois en partie. Enfin, j'dis ça parce que j'ai très peu de départs. En 17 ans, on a eu quand même très très peu de départs ».*

Enfin, la solidarité se déploie aussi à l'extérieur de Scop-artistes<sup>9</sup> avec d'autres organisations. Nous l'avons déjà évoqué à propos de Scic-culture (cf. supra) avec qui des liens forts existent depuis longtemps. Un autre exemple est celui de la reprise d'une structure circassienne ayant déposé son bilan, devenue un établissement secondaire de Scop-artistes. A la suite d'un investissement malheureux, cette entreprise s'est retrouvée en faillite, quelques salariés relançant une activité à plus petite échelle sous statut associatif et se tournant, vers le gérant de Scop-artistes. Pour les soutenir, l'association a donc été intégrée comme établissement secondaire, avec un permanent et 5 ou 6 intermittents qui y travaillent. « *On peut pas laisser partir ça, c'est du patrimoine !* »... est la raison invoquée par le gérant, outre les liens d'amitié existants, à cette solidarité.

Cela montre bien que cette solidarité est en lien avec la dimension artistique de l'activité et que ce qui domine dans le fonctionnement de Scop-artistes, est d'être au service des créateurs, à qui il faut accorder une grande autonomie, comme nous allons le voir.

## *2.2. Une solidarité confrontée à l'autonomie des artistes*

La personnalité individualiste, pour ne pas dire « égotiste », des artistes est mise en avant comme un fait incontournable auquel Scop-artistes est confrontée, et en particulier pour le travail effectué par les permanents. Cette prédominance d'un fort individualisme est acceptée car elle est associée à la nature même de la création

---

<sup>9</sup> La problématique du programme de recherche que nous avons mené collectivement et dont cette analyse est issue, portait précisément sur les liens entre coopérations interne et externe. Le cas de Scop-artistes est repris par ailleurs dans le rapport d'études diffusé via Hal-SHS qui synthétise les résultats de ce programme.

artistique. Un artiste est forcément quelqu'un qui est centré sur lui-même, avec une part de folie irréductible qui s'oppose à un fonctionnement collectif trop structuré.

Gérant : *« L'artiste en lui-même, l'individu, l'être humain, est un individualiste par nature. C'est absolument pas une critique ou quoi que ce soit. Un artiste, il est centré sur son art. Plus ou moins, à des degrés divers. Vous avez des types complètement frappés comme... comment il s'appelait... ? Dali ! Qui m'a toujours fait rire... Y'a des énerguènes des fois qui sont prodigieux mais qui sont fous, on peut l'dire (rires). Et puis vous avez des gens beaucoup plus ouverts vers le groupe, le collectif, etc., bien sûr, y'a des degrés divers, mais quand même, dans l'essence même de l'artiste, c'est quand même "mon art, mon truc" ».*

Un des artistes interviewés l'explique en faisant le lien entre « individualité », au sens d'« authenticité », avec la matière créative « à transmettre ». L'uniformité que pourrait entraîner l'existence d'un collectif dans lequel les personnalités seraient effacées par une identité commune et des comportements trop soumis à une norme, risque d'annihiler les possibilités de création artistique :

HC : *« La coopération c'est individualité ?<sup>10</sup> »*

Artiste 3 : *Oui.*

HC : *« Ça semble assez contradictoire, mais.... »*

Artiste 3 : *« Non, parce qu'il faut savoir rester très proche de ses principes de base pour avoir quelque chose à transmettre à l'autre... en fait si il faut un mot... individualité, ou en tout cas entièreté ou peut-être... authenticité, peut-être, quelque chose comme ça... mais en tout cas quelque chose qui est très proche de ce qu'on est chacun. A mon avis si on se ressemble beaucoup trop tous, on peut pas créer ça comme il faut, voilà ».*

Cette attention à la préservation de l'« individualité » des artistes est présente depuis le début, l'ancien gérant racontant avoir prévenu en ces termes les membres de [Nom du groupe] lorsque ceux-ci parlaient de soutenir un autre groupe : *« Mais attention, ne vous mêlez pas de sa musique »*. Il importe donc au plus haut point que la liberté artistique soit préservée dans la mise en œuvre de la solidarité par Scop-artistes. En témoigne une réflexion qui a porté sur une sorte de charte collective visant à donner des lignes de conduite communes aux nouvelles recrues. Ce projet a été abandonné sur la base des risques qu'un tel texte comportait pour la liberté artistique. Celle-ci est considérée comme un principe non négociable qui singularise Scop-artistes par rapport à d'autres collectifs artistiques :

Artiste 1 : *« ce qui nous réunit n'est pas une appartenance à une philosophie artistique ou à une sensibilité, pas du tout et tant mieux. Du coup ça supposerait qu'il y ait une forme de labellisation des productions et qu'il y ait une direction artistique. »*

---

<sup>10</sup> Cette question était posée pour préciser le sens de la coopération donné par cet artiste. Cf. note

HC : *Une uniformisation...*

Artiste 1 : *Ou une homogénéisation... et ça c'est contraire à la liberté artistique quelque part... donc c'est tant mieux que dans [Scop-artistes] il n'y ait pas un style [Scop-artistes], ça serait du coup... ça c'est peut-être ce qui nous définit, qui nous démarque par rapport à d'autres structures, c'est qu'il n'y a pas de direction artistique.*

Cette attention portée à l'autonomie individuelle, consubstantielle à l'acte de création, est bien ressentie comme en porte-à-faux avec la solidarité collective. Le fonctionnement même de Scop-artiste concrétise cet individualisme par le fait de gérer les rentrées financières en comptes séparés -sur le mode des CAE-, ce qui accroît les tensions avec la solidarité. Ce mode de gestion est lui-même lié au statut de l'intermittence qui nécessite de cumuler un nombre d'heures rémunérées afin d'en obtenir le bénéfice, ce qui est un vrai challenge pour beaucoup. Les artistes sont aussi dans une situation de concurrence entre eux du fait qu'ils sont à l'origine d'offres de spectacle qui sont proposées aux mêmes organisateurs dont la demande limitée pousse à faire des choix.

Gérant : *« Il y a une ambiguïté dans Scop-artistes, parce que notre système en comptes analytiques nous cloisonne par projet ou par individu. C'est une contradiction avec la solidarité ».*

Artiste 1 : *« il y a un lien de concurrence terrible entre eux, donc pour les fédérer c'est pas possible, il ne peut y avoir une seule et même voix.*

HC : *C'est un peu contradictoire avec la coopération ?*

Artiste 1 : *Tout à fait. Mais c'est ça qui est intéressant.*

HC : *Les artistes ont du mal à coopérer ?*

Artiste 1 : *(...) C'est ce rapport que je trouve intéressant et que dans cette structure la façon dont elle s'est formée, il y avait cette place, il y avait la place pour ce paradoxe ».*

Il ressort de ces extraits que les membres de Scop-artistes, autant les salariés permanents que les intermittents, sont bien conscients des tensions qui existent entre cette autonomie individuelle et la solidarité collective. La focalisation des artistes sur leur art et sur eux-mêmes est vécue comme un postulat de l'acte de création, que le statut de l'intermittence et l'existence d'une concurrence sur le marché de la culture renforcent encore. Mais, l'ambition de la structure est d'arriver à la concilier avec l'émergence d'une dimension collective, d'entraide, de fraternité, bref de solidarité.

Nous allons voir maintenant que ces tensions peuvent aller au point de créer des incompatibilités, ce que Scop-artistes tente de dépasser constamment en cherchant des solutions originales.

### 3. Un défi confronté à des incompatibilités, à dépasser, entre individuel et collectif

Nous commencerons par voir que cette conciliation de l'autonomie et de la solidarité est un véritable défi, difficile à relever comme l'expérimente Scop-artistes. Les solutions pratiquées, et les directions qu'elles donnent, seront vues dans un second temps.

#### 3.1. Les risques d'incompatibilité entre autonomie individuelle et solidarité collective

Le contexte de crise du secteur de la culture, en particulier pour le spectacle vivant, augmente les enjeux de la mise en compatibilité de la liberté artistique-et de l'individualisme qui en découle-, avec l'entraide entre artistes et la cohésion du collectif qu'elle suppose. Les réflexions que nous avons recueillies, ainsi que les multiples initiatives prises dernièrement chez Scop-artistes, témoignent d'une prise de conscience de ces enjeux en interne. En atteste l'antienne la plus entendue au cours de nos entretiens qui est la plainte de la faible participation à la vie de la structure.

Gérant : *« En fait, il y a un bon noyau dur, d'une dizaine-quinzaine de coopérateurs sur les 90/100 personnes qu'on pourrait comptabiliser. Ce sont toujours eux qu'on voit, qui répondent, qui participent, et c'est trop faible de mon point de vue, mais c'est un fait ».*

Permanent 1 : *« Après le point négatif, c'est la difficulté pour nous de trouver des moments de rencontre, de créer vraiment du lien entre tous les coopérateurs et qu'ils soient pas juste de passage.... parce qu'on est beaucoup sur de l'individuel et je trouve que le collectif manque, alors que nous sommes une coopérative ».*

Artiste 3 : *« les Assemblées générales, quand on connaît le nombre de sociétaires et qu'on voit le nombre de personnes qui y sont, ben c'est un peu décourageant... j crois que y'a plus de 60 sociétaires et sur les AG, on est 25, grand max... »*

Ce n'est bien sûr pas propre à Scop-artistes, la participation aux instances décisionnelles et aux moments collectifs étant un point d'achoppement pour toutes les structures fondées sur un fonctionnement démocratique. C'est cependant un problème se posant spécifiquement dans le milieu artistique, ce que le gérant actuel, reprenant les propos de son prédécesseur exprimait en disant *« c'est que c'est peut-être plus facile avec des maçons qu'avec des artistes »*. Les conséquences de ce relatif désengagement sont dommageables, en risquant d'abord de saper la légitimité des décisions prises par les instances dirigeantes :

Permanente 1 : *« [à propos de la faible participation aux AG] c'est un peu dommage parce que ça... ça donne deux problématiques. C'est-à-dire que c'est jamais véritablement l'ensemble du collectif qui prend des décisions et que... ça renvoie toujours les salariés à une responsabilité... qui ne semble pas aussi partagée qu'elle le devrait... alors que finalement, elle l'est mais elle l'est juste*

*pas par tout l'monde quoi. (...) ça crée une impression de... de divergence d'orientation des choses alors qu'en fait, ben si, quand des décisions importantes sont prises, c'est bien le collectif qui les prend... simplement, il est pas toujours complet ce collectif.*

Cette délégitimation potentielle des décisions prises par les instances risque d'aboutir à revenir sur celles qui concernent l'entraide entre les artistes dont les implications financières importantes peuvent être sources de contestation. Cette contestation peut concerner le taux de prélèvement sur les recettes des intermittents finançant la mutualisation des services ou les opérations de recapitalisation suite à une opération de production d'un spectacle qui se révèle déficitaire. « *Les frais de structure font l'objet de débats régulièrement* » selon le témoignage du gérant.

Un autre regret qui a souvent été exprimé concerne la méconnaissance réciproque des membres de Scop-artistes, ce qui est sans doute en lien avec la croissance récente de ses effectifs. C'est un constat qui remet en cause la cohésion collective et donc l'existence même d'une solidarité au sens du « social » (Fischbach, op. cit.).

Gérant : « *Dans [Scop-artistes], y'a des gens qui se connaissent pas. Y'a des coopérateurs qui se sont jamais rencontrés. Puis alors, comme j'veus disais, la difficulté de les intéresser au truc, y'a des gens en plus, ils s'en foutent complètement de machin qui fait ceci ou machine qui fait ça. Ils s'en foutent complètement !* ».

Au-delà de la dissolution du lien collectif, c'est la raison d'être de Scop-artistes qui est atteinte par ce manque d'engagement. Le risque est que l'individualisme se transforme en égoïsme et que les rapports des artistes avec la structure deviennent purement utilitaires et adoptent une logique commerciale. Suivant une telle logique, la dimension solidaire risque d'être marginalisée, ou en tous cas, d'apparaître comme trop contradictoire.

Artiste 1 : *L'idée [de charte] est intéressante parce que bon il y a eu des fois des gens qui effectivement se servaient de la structure puis qui faisaient un pied de nez en partant.... ou là par contre qui étaient complètement concentrés sur leur parcours et leurs intérêts, donc par rapport à ça c'est chagrinant* ».

Gérant : « *et puis vous avez une majorité de gens quand même qu'on voit pas tant que ça, qui sont là un peu passifs, un peu attentistes... ils travaillent hein, pas de problème ! Ils attendent leur fiche de paie, s'ils l'ont pas... hmm, on les entend, mais de là à les ... comment dire ? les inclure, les faire participer, c'est pas toujours évident* ».

C'est sur ce point d'ailleurs que se séparent les deux structures partenaires, Scop-artistes et Scic-culture, cette dernière ayant un projet collectif de médiation culturelle



sur le territoire beaucoup plus militant. Son fonctionnement, avec la mise en commun de toutes les rentrées financières et une rémunération égalitaire des membres, tranche avec celui de Scop-artistes. Toutes ces raisons expliquent que la fusion des deux structures, un moment envisagée, ne se soit finalement pas faite.

Artiste 2 : « [Scop-artistes] *c'est un fonctionnement qui est.... là [chez Scic-culture] on se retrouve vraiment dans l'esprit coopératif de.... historique. C'est-à-dire qu'on mutualise un outil de travail et c'est presque une petite ferme où chacun vient ramener son foin, fait son exploitation et tout ça. Là on est vraiment dans l'idée de la Scop à l'ancienne.... donc là, ils sont beaucoup moins communautaires que nous finalement, même si, bien sûr, on s'arrange sur des choses et tout ça mais chacun a son compte interne.... on mange pas sur le dos des copains, voilà... c'est chacun son business* ».

En fin de compte, Scop-artistes est sur une ligne de crête qui peut l'amener à basculer aujourd'hui du côté d'une simple société de prestation de services spécialisée pour les intermittents, sans autre objectif qu'économique. Les pressions entraînées par les difficultés du secteur, la nécessité de grossir entraînée par les locaux dont elle dispose, la rentrée de nouveaux membres intermittents et permanents, le risque de disparition de Scic-culture avec qui une mutualisation de moyens existait, sont autant de facteurs structurels et contingents susceptibles de provoquer ce basculement. C'est une possibilité dont certains membres sont bien conscients :

Artiste 3 : « *J'ai vraiment besoin de voir les choses comme ça. C'est-à-dire que ... [Scop-artistes] n'est pas une société de prestations de services pour des artistes, mais rassemble un collectif d'artistes et lui permet de se développer. Pour moi, c'est vraiment...*

HC : *... pas une relation purement commerciale.*

Artiste 3 : *Non, j'ai pas envie que ce soit à sens unique. Moi, dans ma vision des choses, je sais que c'est pas du tout le cas de l'ensemble des sociétaires... on parlait de sociétaires dormants tout à l'heure... (...) des artistes qui se présentent plus aux AG, qui se présentent plus ... et qui sont toujours sociétaires pour autant donc, c'est vrai que c'est un peu complexe à gérer humainement, et j'ai bien conscience que, si on veut que ça fonctionne, pour moi, ça peut pas être... ça peut pas être en considérant que [Scop-artistes] n'est là que pour être utilisé ... et pas nourri, entre guillemets. En termes humains hein j'entends...*

Cette prise de conscience d'un échec potentiel à maintenir cette solidarité collective face aux vents contraires a été à l'origine de tentatives de réponses dont les directions sont éclairantes.

### *3.2 Responsabilisation individuelle et adhésion au projet collectif en réponse au défi*

Chiappello (1997) explique la perception d'une « incompatibilité de l'art et du contrôle » (p. 85) par la « représentation sociale de l'art et des artistes que l'on peut qualifier, tantôt de romantique, tantôt de charismatique » (p. 87). Selon elle, il s'agit avant tout d'un « problème "culturel" » (p. 88). Pour Scop-artistes, si cette représentation est bien présente chez les salariés de la structure, et en particulier chez le gérant, il n'en reste pas moins qu'un contrôle, au sens de contraintes et de restriction de la liberté, existe. Il prend, selon nous, la voie d'une responsabilisation individuelle, autrement dit de dispositifs tendant à ce que les artistes assument les conséquences de leurs actes, ce qui passe principalement par les mécanismes de rémunération de leurs activités.

Gérant : *« C'est moi qui dit, au quotidien, combien chacun est payé, mais c'est en accord avec la personne concernée. Il y a la notion de contrat de cession, et donc de contrat de travail qui en découle, et donc de quantité de travail. L'artiste est conscient, quand il signe pour une résidence, un concert ou une série de concerts, etc. de la manière dont sa rétribution sera différente. Cela se fait beaucoup dans le dialogue, et nous sommes juste un cadre, pour lui dire que nous ne faisons pas de « black », que nous n'achetons pas de drogue, que s'il ou elle veut des mille et des cents, ce n'est pas possible. C'est important de respecter les règles de la société, d'être dans le cadre légal ».*

HC : *« Pour bien comprendre : c'est vous qui décidez du tarif auquel les spectacles sont vendus ? »*

Gérant : *« Nous décidons, d'un commun accord avec l'artiste. Nous les laissons faire, en général. Mais les artistes ont tendance à se « sous-vendre », souvent. Et puis nous sommes tributaires du client, et plus ça va, plus c'est dur ».*

L'outil de gestion chez Scop-artistes est primordial afin que chaque artiste prenne conscience d'où proviennent les revenus qu'il obtient, mais aussi quelles sont les dépenses engendrées par son activité. C'est parce que les artistes connaissent les tenants et les aboutissants de la dimension économique de leurs activités qu'ils peuvent être responsabilisés.

Gérant : *« J'accorde une grande importance au partage de l'information. Nous avons l'habitude d'être le plus transparent possible, grâce notamment à notre comptabilité analytique, nos fameux comptes internes, qui permet à chacun de voir sa situation économique dans la structure, son potentiel... »*

Responsabiliser les artistes, au bout du compte, c'est les amener à se comporter en « professionnels », conscients des enjeux de leurs pratiques de création. Cela amène les salariés de la structure à être très pédagogues pour expliquer les règles encadrant le statut de l'intermittence, les conditions « économiques » de production et de diffusion de leurs créations... Cette pédagogie peut aller jusqu'à des remontrances sur les comportements parfois

insouciant de certains artistes, « plantant » leurs collègues lors d'une répétition, ne faisant pas les démarches administratives nécessaires...

Gérant : « On est parti de gens qui étaient RMistes, étudiants... ou simples travailleurs... ou déjà certains étaient déjà implantés mais qu'on amenait vers la professionnalisation musicale, qui passe par l'intermittence... alors ça paraît bizarre parce que l'intermittent est un chômeur permanent. Donc, on parlait pas de professionnalisation mais pour autant, c'est quand même une professionnalisation dans l sens où c'est un métier, non pas d'être intermittent, mais d'être guitariste, ou bassiste, ou batteur, ou chanteur, voilà. C'est un métier comme un autre. »

Ainsi, responsabiliser les artistes est une façon de leur montrer que la liberté dont ils disposent dans leur activité créative a une contrepartie, qu'elle suppose de se comporter en professionnel et de s'adapter aux conditions du marché de la culture. En outre, elle nous semble nécessaire aussi afin d'atteindre une certaine efficacité économique qui donne la possibilité de mettre en œuvre de la solidarité. Enfin, c'est une façon de donner confiance dans l'équité de la distribution des revenus qui va créer les conditions d'acceptation de la solidarité. Car c'est le cœur du projet de Scop-artistes que d'alléger le poids de cette responsabilité pour les artistes, en particulier les moins « vendables », par la mise en commun des moyens. La responsabilisation est donc tournée vers le collectif, ce qui passe par une prise de conscience des objectifs et des moyens d'assurer les missions de la structure.

Gérant : « Moi je crois qu'il y a une dimension pédagogique d'expliquer pourquoi on fait ça, et comment. Je me rappelle d'un premier conseil, il y a 20 ans, où 2 artistes ne voulaient pas qu'on emprunte pour financer un achat ou autre chose. (...) Il va falloir faire des schémas, expliquer, parce que nous sommes face à des gens qui ne sont pas forcément au fait de ces choses-là ».

Ancien gérant : « [le gérant] les tance chaque année à l'assemblée générale en leur disant : « Les gars, on a besoin de capital pour telle et telle raison », et là il explique en disant... ben voilà, cette année il va pouvoir expliquer en disant : « On a quand même bouffé du pognon sur un spectacle qu'on a créé et puis que l'équipe est partie en sucette... cet argent-là est bouffé, maintenant, faut qu'on recapitalise ».

L'engagement ainsi demandé des artistes dans le collectif est d'autant plus compliqué à obtenir qu'il repose sur la libre décision de chacun, le sociétariat étant libre chez Scop-artistes, autant que le montant de la mise de fond. Il faut donc compter sur l'adhésion volontaire de chacun au projet solidaire de Scop-artistes pour qu'il puisse se concrétiser.

Ancien gérant : Mais y'a rien de spécial [dans les statuts] à part qu'on a enlevé la part obligatoire du 1% sur les salaires à verser en capital social. On l'a fait sauter parce que, pour moi, l'acte d'adhérer à la Scop, c'est de prendre une action volontaire, c'est pas avoir une action forcée... »

Afin de renforcer cette adhésion au projet, alors même que les temps sont devenus plus durs et que les liens sont distendus par la croissance des effectifs, de nombreuses initiatives ont été prises dans ce sens. Le gérant a ainsi démarché les membres « fidèles », ceux qui sont les plus présents, afin qu'ils deviennent sociétaires, en leur expliquant « *pourquoi ils ne se feront pas d'argent avec [Scop-artistes]* » et que « *c'est un acte d'engagement envers la Scop* ». Une newsletter a été créée pour diffuser de l'information sur les activités des membres de Scop-artistes, un trombinoscope a commencé à être élaboré pour favoriser l'interconnaissance, des rendez-vous récurrents conviviaux dans les locaux ont été expérimentés... Mais, force est de constater que ces efforts n'ont pas donné tous les résultats escomptés. Ils témoignent cependant bien de la prise de conscience en interne de la nécessité de renforcer cette cohésion collective et l'adhésion au projet de solidarité porté par Scop-artistes, solidarité qui doit dans le même temps préserver l'autonomie des artistes et leur liberté de création.

Face à ce qui peut sembler un dilemme insoluble, il nous semble que la réflexion doit se déporter sur un sujet peu abordé jusqu'ici qui est celui du fonctionnement démocratique. Celui-ci doit, selon nous, être au cœur des choix des combinaisons de solidarité collective et d'autonomie individuelle, elle-même régulée par un certain degré de responsabilisation. C'est ce qu'exprime cet extrait d'entretien :

*Artiste 3 : « Et puis, en termes de vision globale, de pérennité, c'est pas moi et moi seule qui pourrai déterminer si tout roule. C'est un collectif. Parce que derrière, y'a aussi la pérennité de la Scop. Il faut pas qu'un projet vienne enterrer la Scop, il faut que la Scop puisse alimenter le projet et que le projet puisse alimenter la Scop... sinon ça peut pas fonctionner quoi ».*

Les décisions ainsi prises, selon un processus démocratique, sont les seules à même de légitimer les choix réalisés et d'assurer une mise en compatibilité acceptée par tous de l'autonomie et de la solidarité. Bien sûr, on retombe sur la question non résolue de la participation collective aux instances décisionnelles. Mais, pour le coup, cela ouvre d'autres pistes d'intervention que celle consistant à démarcher les membres pour les convaincre de plus participer, sans pour autant disqualifier cette démarche évidemment.

Quelques éléments de constat de l'étude amènent à penser que la démocratisation de Scop-artiste est à renforcer, ou en tous cas à repenser. D'abord, l'instance décisionnelle principale -le conseil de surveillance-, est avant tout composée de salariés permanents, y compris de ceux qui ne sont pas sociétaires. Il y a donc une sorte de domination des « gestionnaires » vis-à-vis des artistes, qui sans doute est un palliatif au faible engagement de

ceux-ci, mais qui ne crée guère les conditions d’y remédier<sup>11</sup>. Un autre élément remarquable est l’absence de liens avec les autres entreprises Scop locales, dans le droit fil du choix, décidé par l’ancien gérant et assumé par l’actuel, de ne pas adhérer à l’Union régionale des Scop. Scop-artistes ne véhicule pas une identité de coopérative, dont la dimension démocratique est un constituant essentiel, fortement ancrée en interne, ni d’ailleurs auprès des partenaires extérieurs. La « socialisation coopérative » de ses membres, en particulier des nouvelles recrues, n’est guère poussée.

Cela ne veut pas dire que la dimension démocratique soit absente, en particulier aux yeux des personnes impliquées dans le conseil de surveillance et à ceux du gérant lui-même. Mais, elle n’est peut-être pas assez associée à la nature coopérative, pas assez expliquée et pas assez ouverte à l’ensemble des artistes. C’est, nous semble-t-il, la condition pour que le projet ambitieux porté par Scop-artistes de réussir à concilier autonomie individuelle et solidarité collective dépasse les tensions qui, dans le contexte actuel, s’avèrent très déstabilisatrices.

### **Conclusion : Quelles leçons pour le « travailleur du futur » ?**

Menger (2003) nous incite à faire de l’artiste l’archétype du « travailleur du futur », ce dont peuvent avoir conscience d’ailleurs les artistes eux-mêmes. Esther Gouarné (2018) rapporte ainsi qu’« un acteur se décrit ironiquement comme “le prototype autoproclamé du travailleur immatériel néo-libéral, collectionneur d’emplois” » (p. 391). Si ce secteur est en pointe en ce qui concerne l’individualisation du travail, il l’est aussi au niveau des réponses à cette situation professionnelle, avec la multiplication de structures collectives diverses (troupes, compagnies, collectifs, etc.) dont la plupart rentrent dans le domaine de l’ESS (Hamidi-Kim et Ruset, 2018). C’est le signe que les artistes veulent dépasser leur condition de travailleur autonome et cherchent à créer des structures organisant l’action collective dans la poursuite d’objectifs plus larges que seulement économiques.

Scop-artistes ici étudiée en est un bon exemple, réussissant à combiner la préservation de l’autonomie des artistes, et leur entière liberté artistique, avec le souci de procurer une solidarité collective. C’est ce qui lui permet d’assurer des conditions de travail plus satisfaisantes à ses membres. La réponse qui est apportée au dilemme que constitue la nature de la combinaison passe d’abord par la responsabilisation des artistes, tenus de se comporter en professionnels et informés de façon transparente des résultats comptables de leurs activités.

---

<sup>11</sup> C’est assez similaire à ce qu’a décrit Stéphanie Hevet-Laurent (2017) à propos de la professionnalisation des associations œuvrant dans le secteur du spectacle vivant.

La solidarité vient précisément tempérer cette responsabilisation individuelle et c'est au cœur du projet auquel adhèrent les membres de Scop-artistes. L'équilibre, ou la justice de ces deux logiques suivies par Scop-artistes est précaire, le risque étant que la solidarité soit abandonnée du fait d'une centration excessive sur les intérêts personnels d'un côté, ou que la solidarité mette en péril le modèle économique faute de responsabilité individuelle qui encadre la liberté artistique.

Les structures collectives rassemblant les travailleurs de plateforme, dits « ubérisés », ou les « nouveaux indépendants » travaillant en free-lance, sont confrontées au même dilemme : organiser une solidarité entre des travailleurs qui sont libres, au moins en théorie, d'organiser leurs activités. C'est en responsabilisant individuellement chaque travailleur, par un dispositif transparent de rémunération et par un cadre les amenant à se comporter en professionnels, que la solidarité est un objectif possible. Mais, c'est aussi en obtenant l'adhésion à ce projet collectif de solidarité que cette responsabilisation prend un sens autre que celui, libéral, tendant à transformer les relations avec la structure en échanges purement commerciaux.

La voie, et c'est cette leçon que nous retenons de notre étude Scop-artistes, est de promouvoir un haut degré de gouvernance démocratique en donnant aux travailleurs à qui le projet s'adresse le pouvoir de décider de l'articulation entre individuel et collectif. Au bout du compte, on peut conclure avec quelque espoir que la démocratisation des entreprises donne la perspective d'un dépassement de l'alternative entre le travailleur subordonné protégé ou le travailleur libre sans sécurité.

## **Bibliographie :**

Barthélémy J., Cette G. (2017), *Travailler au XXIème siècle. L'ubérisation de l'économie ?*, Editions Odile Jacob, Paris.

Blais M-C. (2007), *La solidarité. Histoire d'une idée*, coll. « Bibliothèque des idées », NRF-Gallimard, Paris.

Chiapello, E., (1997), « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, novembre-décembre, n° 86, pp. 77-113.

Daigle P., Rouleau L. (2010), « Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values », *International journal of arts management*, vol. 12, n°3, p. 13-30.

Demoustier D. (2009), « SmART : un intermédiaire au service de la consolidation ou de la normalisation des pratiques culturelles ? », *L'Observatoire*, vol. 35, n°1, p. 64-67.

Dutraive V., Szostak B., Tiran A. (2018), « Vers la compréhension de l'entrepreneur de demain : s'inspirer de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives », Document de Travail du BETA, 2018-49, déc.

D'Hombres E. (ss. la dir.) (2015), *Du solidarisme à l'économie solidaire. Fonder et réaliser la solidarité*, coll. « Comprendre la société », Chronique Sociale, Lyon.

Fischbach F. (2015), *Le sens du social. Les puissances de la coopération*, coll. « Humanités », Lux Editeurs.

Gouarné E. (2018), « Repenser le collectif en 2015 à Bruxelles : K. A. K. Koekelbergse Alleantie van Knutsalaors », p. 389-397 in B. Hamidi-Kim et S. Ruset (ss. la coord.).

Hamidi-Kim B., Ruset S. (ss. la coord.) (2018), *Troupes, compagnies, collectifs dans les arts vivants. Organisation du travail, processus de création et conjonctures*, coll. « Les voies de l'acteur », L'Entretiens, Montpellier.

Havet-Laurent S. (2017), « L'articulation gouvernance-professionnalisation dans les associations du spectacle vivant », *28e congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 11-13 octobre.

Menger P.-M. (2003), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, La République des Idées/Seuil, Paris.

Menger P.-M. (2015), *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, EHESS, Paris.

Pennel D. (2017), *Travail, la soif de liberté*, Eyrolles, Paris.

Sailly M. (2017), *Démocratiser le travail. Un nouveau regard sur le lean management*, Les éditions de l'atelier-Éditions ouvrière, Ivry-sur-Seine.

Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, coll. « Entreprendre-Nouvelle économie », FYP Editions.

Veltz P. (2017), *La société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif*, La république des idées/Éditions Seuil.