



**HAL**  
open science

# Que reste-t-il de la démocratie ? Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes

Hervé Charmettant

## ► To cite this version:

Hervé Charmettant. Que reste-t-il de la démocratie ? Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes. 2024. halshs-04496004

**HAL Id: halshs-04496004**

**<https://shs.hal.science/halshs-04496004>**

Preprint submitted on 8 Mar 2024

**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.

## Que reste-t-il de la démocratie ?

### Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes

Hervé Charmettant<sup>1</sup>,

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP<sup>2</sup>, CREG, 38000 Grenoble, France

#### Résumé :

Cet article présente une étude de cas d'une coopérative de travailleurs du secteur de la culture. Elle permet d'observer les tensions entre contrôle managérial et contrôle démocratique dans un cadre d'exacerbation de ces tensions en lien avec la revendication artistique. Le rôle important de direction joué par un comptable depuis près de 20 ans amène nécessairement à s'interroger sur l'existence d'une évolution vers la dégénérescence coopérative. Notre méthode est qualitative basée sur des entretiens semi directifs et sur l'analyse de documents légaux, comptables et médiatiques. Nos résultats démentent une telle dégénérescence organisationnelle avec un mode de prise de décisions restant largement démocratique. Néanmoins, le dirigeant et son staff administratif ont des prérogatives étendues révélant l'exercice d'une certaine autorité sur les artistes. Cette autorité dont la légitimité semble bien établie est justifiée par la responsabilité assumée par le dirigeant de préserver le collectif. Cette responsabilité est exercée sous le contrôle démocratique des membres de la coopérative. Ce contrôle est toutefois conditionné à la participation active de ces membres. Celle-ci est bien l'*ultima ratio* des forces empêchant la dégénérescence organisationnelle. L'originalité de notre contribution est d'une part, de nous référer à Chester Barnard grand théoricien des organisations dont la réflexion sur la démocratie industrielle a été oubliée ; d'autre part, de montrer à travers ce cas de coopérative d'artistes que c'est par le biais de la responsabilisation de chacun des membres qu'on peut les motiver à participer aux processus démocratiques. Au final, c'est bien parce que les décisions prises ont des enjeux importants en termes d'intérêts individuels que le collectif se mobilise pour y participer, quand bien même le pouvoir de décision est délégué aux dirigeants.

#### Mots clés :

Scop, dégénérescence cooperative, contrôle managerial, contrôle démocratique, Chester Barnard

---

<sup>1</sup>[herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr)

Faculté d'économie de Grenoble, 1221, rue des résidences, 38 400 Saint Martin d'Hères, France.

<sup>2</sup> Institute of Engineering Univ. Grenoble Alpes

## **Introduction : « Le comptable et les artistes »**

Ce titre pourrait être celui d'une fable qui raconterait l'histoire d'une coopérative rassemblant des artistes et que dirige un comptable, avec un antagonisme entre les personnalités caricaturales de ces deux types de métiers qui ferait le sel de l'histoire. Daigle et Rouleau (2010) présentent ainsi cet antagonisme : « *in contrast to the rationalism of management, manifested in its emphasis on calculation, routine, regularity, order and measurement, art is associated with such elements as sensitivity, imagination, uniqueness, autonomy, creativity and pleasure.* » (p. 13). Cet antagonisme aboutit à mettre en tension les entreprises oeuvrant dans le domaine de la culture, partagées entre la logique de la performance économique et celle de la créativité artistique (Chiappello, 1998; Maitlis and Lawrence 2003).

Notre coopérative de travailleurs permet de superposer à cette opposition une autre tension qui traverse les entreprises démocratiques connue sous l'expression de « dégénérescence coopérative » depuis l'ouvrage des Webb (1897). Cette question, centrale dans la littérature sur la gouvernance coopérative (Rotschild and Whitt, 1986; Cornforth *et al.*, 1988; Storey *et al.*, 2014), met l'accent sur le risque que la logique managériale prenne le dessus sur la logique démocratique. Spear (2004) l'associe à « *some of its characteristic weaknesses including low levels of member participation and managerial entrenchment* » (p. 34) qu'on observe dans les coopératives de travailleurs. L'étude de cas que nous mobilisons ici permet d'exacerber les observations sur les traits de dégénérescence coopérative par le fait que les objectifs économiques sont susceptibles de s'opposer, tant aux valeurs artistiques qu'aux principes démocratiques. En quelque sorte, on se retrouve plongé dans une chambre d'amplification propice pour observer ce phénomène.

Effectivement, cette coopérative, que nous appellerons Scop-Artistes<sup>1</sup>, a à sa tête un comptable qui s'occupe, avec l'aide d'une équipe de permanents administratifs, des activités d'artistes et de techniciens du spectacle. Les revenus de ces derniers, générés par leurs contrats intermittents<sup>2</sup> signés à l'occasion de leurs prestations, sont gérés par la coopérative qui leur apporte aussi des services annexes tels que la production de spectacles, l'aide à la diffusion des œuvres, la gestion d'équipements collectifs comme une salle de répétition, etc. Si les artistes ont accès à ces services, c'est en payant un prélèvement sur les revenus qu'ils tirent de leurs activités. Toutefois, ce ne sont cependant pas de simples « acheteurs » de services administratifs et logistiques qu'ils achèteraient à Scop-Artistes en tant que « clients ». Les artistes sont bien membres de cette coopérative, en tant que salariés et sociétaires, au même titre que le comptable qui la dirige et les autres salariés que nous appellerons les salariés « de la structure ». Comme dans le cadre de toute coopérative, tous les sociétaires disposent de la même voix pour élire le

dirigeant. Certes, la forme juridique intermittente des contrats de travail des artistes les empêchent légalement d'être dirigeants. Mais, il n'est pas anodin que le dirigeant soit un comptable, compétence cruciale dans la direction de la coopérative. C'est un cas exemplaire de direction par un « professionnel » disposant d'une compétence managériale spécifique, et qui n'est pas issu des membres de base, en l'occurrence les artistes pour Scop-Artistes. Les signes de la place particulière occupée par le comptable se trouvent aussi dans la stabilité, étant dirigeant dans la coopérative depuis presque 20 ans aujourd'hui. Par ailleurs, l'observation du fonctionnement de la coopérative montre que le comptable surveille les activités des artistes, attirant l'attention de certains sur les risques financiers de leur projet, interpellant d'autres sur le fait qu'ils ne tirent pas des revenus suffisants de leur activité, choisissant de rémunérer parfois certains encore pour les répétitions, etc. Il exerce ce qui s'apparente à une certaine autorité hiérarchique vis-à-vis d'artistes qui acceptent de s'y soumettre, alors même qu'ils ne sont pas connus pour être très dociles.

Cette coopérative souligne de façon amplifiée un constat qui ne manque pas d'étonner quant à la personnalisation et de la professionnalisation de la direction dans les coopératives de travailleurs, dont la caractéristique est pourtant de fonctionner selon des principes démocratiques. Quijoux et Rodriguez (2023) ont montré récemment, par le biais d'une étude statistique effectuée sur les coopératives de travailleurs françaises, que les dirigeants étaient le plus fréquemment des personnes seules, et plus rarement des collectifs, qui restaient en place sur des longues durées, et non pas se succédant avec des rotations fréquentes. Scop-Artistes est de ce point de vue une illustration exemplaire, avec cette particularité d'un contraste accentué du fait d'opérer dans le secteur culturel. Cette question de la délégation d'autorité à un professionnel enraciné à la fonction de dirigeant renvoie à la thèse de la « dégénérescence coopérative », en référence aux travaux fondateurs des époux Webb (1920), question fort débattue dans la littérature sur la gouvernance coopérative (Rotschild and Whitt, 1986 ; Cornforth *et al.*, 1988). L'étude de cas que nous mobilisons ici permet de revenir à nouveaux frais sur cette questions centrale. La « morale de l'histoire » que nous souhaitons écrire à partir de l'histoire de Scop-Artistes vise à nourrir la contre-argumentation au fatalisme et au dogmatisme de la thèse de la dégénérescence coopérative. Nous avancerons que la stabilité du dirigeant, et son professionnalisme, ne sont pas les marques d'une coopérative dont le fonctionnement a « dégénéré », s'éloignant de la forme idéale qui serait un fonctionnement participatif sans délégation de pouvoirs, ou avec une direction tournante, et issue de la base. Scop-Artistes semble indiquer plutôt que le dirigeant comptable est délégataire d'une responsabilité que lui confient, de façon toute volontaire, les artistes. Il est chargé en particulier

de préserver cet outil collectif sur la durée contre les inconséquences ou l'opportunisme de ses membres individuels. Cette « morale » que nous souhaitons donner à l'histoire amène à devoir répondre à un certain nombre de questions : sur quelle base cette délégation s'établit-elle et avec quel partage des périmètres de décision entre le dirigeant, épaulé par son « staff », et les membres artistes ? De quelle légitimité dispose celui qui en est le délégataire et d'où vient le fait que son autorité soit reconnue ? Enfin, comment ces pouvoirs de direction sont-ils régulés et s'articulent-ils avec les pouvoirs exercés au sein des instances démocratiques ? Au bout du compte, la question essentielle réside dans le fait de savoir si le fonctionnement de cette coopérative, dirigé par un manager installé depuis longtemps, reste démocratique, et à quelles conditions il le demeure ?

Voilà les questions que nous allons aborder dans cet article, en commençant par voir dans une première section en quoi Scop-Artistes constitue une coopérative au service des artistes. Elle leur apporte effectivement des sécurités et des potentialités auxquelles ils ne pourraient que difficilement accéder en restant isolés. Dans une seconde section, nous montrerons le rôle central que jouent le dirigeant et la structure administrative de Scop-Artistes, rôle qui est pleinement accepté par les artistes et exercé selon des limites tenant au maintien d'un contrôle démocratique. Enfin, dans une troisième et dernière section, nous nous interrogerons sur la remise en cause du fonctionnement démocratique que pourrait constituer ce pouvoir personnalisé et professionnalisé du dirigeant et de son staff. Si, comme on le constate chez Scop-Artistes, cela ne nous semble pas illustrer la thèse de la dégénérescence coopérative, c'est beaucoup lié à la personnalité du dirigeant, ce qui rend le maintien du principe démocratique fragile.

Au bout du compte, et au-delà de son cas particulier, cette coopérative permet de mieux comprendre comment la démocratie d'entreprise peut être compatible avec une autorité de direction stable et professionnelle, sans cacher que cette compatibilité est confrontée à des difficultés qui nécessitent la présence de garde-fous.

## 1 : Une coopérative au service des artistes

Nous commencerons par présenter la méthodologie que nous avons suivie pour étudier Scop-Artistes dont nous présenterons brièvement l’histoire depuis sa création en 2000 (1.1). Puis, nous décrirons plus précisément comment cette coopérative de travailleurs apporte de la sécurité et de la solidarité aux artistes et techniciens, ce qui a été sa mission originelle (1.2).

### 1.1 Présentation de l’étude du cas Scop-Artistes

L’étude de cas de Scop-Artistes est issue d'une vaste étude de terrain menée auprès d’un ensemble de coopératives de travailleurs de 2016 à 2019 en France dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'Agence Nationale de la Recherche<sup>3</sup>. Scop-Artistes est issue de ce panel de coopératives de travailleurs et nous revenons aujourd’hui sur ce cas selon une problématique différente de celle pour laquelle ce cas a été étudié, la richesse des matériaux recueillis justifiant ce nouveau développement. Ces matériaux proviennent essentiellement des entretiens semi-dirigés conduits avec 6 des membres de Scop-Artistes entre 2017 et 2018, entretiens tous retranscrits et codés (cf. tableau 1). Des documents complémentaires ont été rassemblés (statuts juridiques, documents comptables, autres documents internes, site internet de l’entreprise, nouvelles destinées au grand public) avec un suivi après 2018, en particulier un nouvel échange en visioconférence avec le dirigeant et des échanges de mails avec d’autres, ce qui a permis de réactualiser les informations recueillies.

TABLEAU 1

NOM	ENTRETIEN	DONNEES PERSONNELLES*	POSITION DANS L’ENTREPRISE*	REACTUALISATION EN 2023
Tim	1 h 15 (11/2017) 1 h 40 (2/2018) Dans son bureau 1 h par visio (2024)	47 ans, Sociétaire (2000) Bac +5 ans Salarié depuis 2000	Gérant bénévole depuis 2005 Responsable administratif Dans le conseil de surveillance	Situation inchangée
Pamela	1 h 15 (1/2018) Cuisine du siège social	31 ans, Non sociétaire Bac +5 ans Salarié depuis 2016	Assistante administrative (Employée) Dans le conseil de surveillance	Partie de Scop-Artistes en 2020.
Suzie	1 h (4/2018) A son domicile	36 ans, Sociétaire (2016) Bac +2 ans	Actrice Dans le conseil de surveillance	Situation inchangée
Henry	1 h 45 (3/2018) Cuisine du siège social	70 ans Sociétaire (2000) Certif d’études Retraité (2008)	Fondateur Gérant entre 2000-2008 Dans le conseil de surveillance	Situation inchangée
Oliver	1 h (2/2018) Cuisine du siège social	52 ans Sociétaire Ecole d’art Salarié depuis 2003	Graphiste-scénographe-décorateur Chargé de communication Dans le conseil de surveillance	Situation inchangée
Johnny	1 h (2/2018) Cuisine du siège social	44 ans, Sociétaire (2000) Salarié depuis 2000	Musicien Fondateur de Scic-Artistes	Liquidation de Scic-Artistes en 2019 Toujours membre

\* A la date des premiers entretiens

Scop-Artistes a été créée en 2000 par Henry, en réponse aux demandes d'un groupe local de musiciens qui connaissait alors un certain succès, suite à une expérience malheureuse de ce groupe avec un producteur malhonnête. Henry, travailleur social et militant syndical, était alors activement impliqué dans diverses organisations à but non lucratif, suivant un parcours d'autodidacte. L'empreinte du caractère bien trempé de cette personne se retrouve encore dans l'organisation actuelle, dirigée depuis presque 20 ans par son successeur, Tim, qui cite fréquemment les propos de son prédécesseur, la succession ayant lieu en 2008 après une période de cogérance de 3 ans.

Quelques années après la création de Scop-Artistes, le groupe qui constituait à l'origine sa "vache à lait" s'est séparé, amorçant une période de grandes difficultés pour l'entreprise et menant presque à sa liquidation en 2007. Elle s'est ouverte alors à de nouveaux artistes et à d'autres formes d'expression artistique que la musique, notamment le théâtre, la radiodiffusion et le graphisme, et également aux techniciens du spectacle. En l'espace de trois ou quatre ans, elle a retrouvé l'équilibre financier. Si Scop-Artistes a réussi à surmonter cette période difficile, c'est entre autres parce que Henry, gérant de l'époque, ainsi que Tim déjà co-gérant et chargé de la comptabilité, ont accepté de travailler en échange de salaires très bas. Cet épisode explique sans doute l'extrême prudence qui caractérise encore la gestion de l'entreprise, les bénéfices éventuels étant affectés à la réserve financière. Après avoir surmonté cette crise, l'entreprise a connu au début des années 2010 une période de forte expansion, avec un nombre croissant de membres. Le chiffre d'affaires, qui s'est élevé à plus de 721 K€ en 2016, a quadruplé par rapport à 2012, date à laquelle il s'élevait à 180 K€. En 2016, alors que les affaires étaient prospères, Scop-Artistes a déménagé dans un nouveau siège. Ces nouveaux locaux sont spacieux, ce qui permet à l'entreprise d'offrir aux artistes des espaces de répétition. Un espace est suffisamment grand pour accueillir des représentations publiques. En outre, il y a plusieurs bureaux et une cuisine commune. La crise sanitaire de 2020 a bien évidemment stoppé l'essor de Scop-Artistes, son chiffre d'affaires retombant à 432 K€ en 2020. Il est revenu toutefois à son niveau antérieur s'élevant en 2022 à 730 K€. Durant cette période, le secteur de la culture a été soutenu par le gouvernement français, ce qui a permis aux organisations du secteur de survivre et aux artistes de passer ce mauvais cap.

Il y a actuellement plus de 70 employés intermittents, mais seuls quatre employés, ceux de la structure comme nous les avons appelés, ont un emploi permanent. La base de données salariales de Scop-Artistes, créée en 2000, compte 600 personnes, mais beaucoup d'entre elles n'ont été actives que très peu de temps. En pratique, il n'y a qu'une cinquantaine de salariés intermittents actifs.

Les locaux, rénovés en partie grâce à des subventions du gouvernement régional, ont contribué à l'expansion de la compagnie. Mais en même temps, le coût du loyer et de l'entretien constitue une lourde contrainte financière. La croissance spontanée de son activité a donc été opportune et lui a permis de faire face à l'augmentation de ses frais généraux. Toutefois, cette augmentation a créé l'obligation pour Scop-Artistes de maintenir le niveau d'activité, ce qui implique de mettre l'accent sur la communication et la vente, qui ne sont pas traditionnellement les points forts de l'entreprise.

*Tim : "Dieu sait que les ventes sont notre talon d'Achille, comme on dit. [...] Lorsque nous avons créé le premier poste [permanent], en 2016, pardon 2017, c'était un moment fort... pour moi, cela représentait une immense réussite car nous avons enfin mis en place une vraie fonction commerciale..."*

Un autre élément nécessaire à la bonne compréhension des enjeux actuels des Scop-Artistes est son partenariat de longue date avec Scic-culture<sup>4</sup>, qui œuvrait dans le même domaine. Elle aussi a été créée au début des années 2000, surfant sur la même tendance, fonctionnant d'abord comme une association à but non lucratif avant de passer au statut de Scic<sup>5</sup> en 2014. Les deux entreprises ont partagé diverses ressources : deux emplois ont été initialement partagés entre elles ; elles géraient en commun un camion, une photocopieuse et diverses autres ressources ; surtout, elles avaient créé un *Groupement d'intérêt économique* (une sorte de joint-venture) pour gérer le nouveau local et en partager les coûts. Cependant, le nombre d'artistes inscrits à Scic-culture a chuté, passant de 18 au début des années 2000 à seulement deux en 2018. De plus, le Conseil *des Prudhommes* lui a donné tort lors d'un litige, ce qui a engendré des coûts qui ont été fatals à l'entreprise. Scic-culture a ainsi déposé le bilan en 2019. Scop-Artistes s'est donc retrouvée seule depuis cette date pour prendre en charge les frais auparavant partagés.

### *1.2 Une coopérative pour faire face à « la bohème »*

« La Bohème » chantait Charles Aznavour, « That meant we were happy » et il rajoutait « We only ate one every other day ». Cette chanson illustre, bien que caricaturalement, la vie des artistes qui payent leur liberté créatrice de leur condition incertaine et souvent misérable. Scop-Artistes est née de la volonté de leur apporter des garanties pour s'en sortir, comme l'exprime clairement Tim ; « c'est un leitmotiv politique, Henry disait que nous sommes là pour les crève-la-dalle »

L'activité de Scop-Artistes est centrée sur le spectacle vivant, principalement en tant que producteur. En d'autres termes, la coopérative rend possible la réalisation d'un spectacle, puis



vend les droits correspondants à un "organisateur", tel qu'un lieu spécifique. Il s'agit d'avancer de l'argent pour financer des spectacles, qui sont ensuite vendus sous contrat à des salles de spectacle, une activité qui comporte des risques élevés. Les locaux de la coopérative dans lesquels les artistes peuvent répéter sont à leur disposition dans ce processus créatif. Elle fournit aux artistes et aux techniciens du spectacle d'autres services complémentaires, tels que la gestion des contrats de travail temporaire et le suivi de leur comptabilité à travers des écritures sur leurs comptes internes. Scop-Artistes se charge aussi de la promotion de ses membres en les mettant en relation avec d'autres organisations du monde de la culture telles que des tourneurs, des éditeurs musicaux, des programmeurs de spectacles, etc.

Les membres de Scop-Artistes se répartissent en deux catégories : les salariés de l'entreprise, en contrat à durée indéterminée (CDI) ; les artistes et techniciens du spectacle, en statut temporaire ou "*intermittent*"<sup>6</sup>. Les premiers s'occupent des seconds, leur permettant de monter et de jouer dans des spectacles, tout en leur fournissant des services administratifs et comptables, et en favorisant leur carrière. Le coût de ces services est couvert par un prélèvement sur les revenus des artistes et des techniciens correspondant à une quote-part de 13%. Pour résumer, ce prélèvement permet aux membres de Scop-Artistes de se décharger des tâches administratives dont ils n'ont souvent ni envie de les assumer, ni les capacités de le faire. Leur intégration dans la coopérative leur permet d'avoir également une vue exacte de l'état financier de leurs activités, à travers le solde de leur compte interne personnel.

La solidarité entre les membres de Scop-Artistes a été au fondement de sa création. Cette solidarité passe par les avances consenties par la coopérative à certains artistes lors de la production de spectacles, avec le décalage temporel entre les frais engagés et les rentrées financières liées à la commercialisation du spectacle. Cette solidarité s'exerce en particulier en cas de déficit financier constaté après qu'un spectacle ait été diffusé, son faible succès ayant entraîné un écart par rapport aux recettes anticipées. La coopérative peut assumer alors ce déficit plutôt qu'il soit pris en charge par l'artiste lui-même. Henry rapporte ainsi une anecdote sur un graphiste ayant travaillé pour un client qui finalement ne l'avait pas payé : « *Est-ce à lui de payer la totalité du truc là ? (...) Les autres ont dit ; y'a prélèvement, c'est-à-dire qu'il y a un prélèvement sur chacun* ».

Cette solidarité, bien visible dans les mauvais moments, passe également par le fait de promouvoir des artistes moins connus par le biais des têtes d'affiche lors des contacts avec des programmeurs de spectacles. Et au final, une solidarité plus quotidienne se retrouve entre les membres qui se rendent des services entre eux, se prêtant du matériel, venant donner un coup de main...

Scop-Artistes fournit donc un cadre collectif qui apporte une plus grande liberté créatrice à ses membres, favorise le développement de leur activité et sécurise leurs conditions de travail et de vie. Les locaux dans lesquels Scop-Artistes se trouve sont une sorte de maison commune qui permet aux artistes et aux techniciens de se retrouver et de sortir d'un isolement éventuel lié à leur travail créatif. Les entretiens effectués dans la cuisine de ce lieu ont été très souvent entrecoupés par les allers et venues de nombreuses personnes, les enregistrements de ces entretiens gardant la trace de cette vie collective intense.

Nous allons voir maintenant comment Tim, le dirigeant de Scop-Artistes, et Henry son prédécesseur, disposent de pouvoirs importants, pour permettre à cette structure d'accompagner les artistes de façon à ce qu'ils puissent « manger tous les jours », à l'encontre de ce que dit la chanson...

## **2 : Le dirigeant en charge de la responsabilité de préserver la coopérative**

Tim, le dirigeant, assume depuis presque 20 ans la charge de préserver cette structure collective au service des artistes, ce qu'il fait en toute légitimité (2.1). Cette charge est exercée dans un cadre transparent, avec des artistes conservant un contrôle démocratique (2.2).

### *2.1 Des pouvoirs étendus pour un dirigeant à la légitimité bien établie*

Scop-Artistes est une structure fragile qui, depuis sa création, n'a été que très exceptionnellement excédentaire pour ses résultats financiers. Elle intervient dans un secteur d'activité, celui de la culture et du spectacle vivant, dont l'économie est marquée par des risques élevés et une difficulté à dégager des rentrées financières importantes. Aujourd'hui, le contexte du « tout gratuit », en particulier pour la musique diffusée via des plateformes accessibles sans frais, a rendu encore plus incertaine la viabilité des activités artistiques. C'est pour cette raison que la création de spectacles est devenue encore plus essentielle pour les artistes, et plus particulièrement pour les musiciens qui valorisent ainsi leurs créations. Chez Scop-Artistes, en outre, la présence de salariés permanents et les charges fixes, ceux des locaux entre autres, sont devenus des contraintes lourdes, surtout depuis que la disparition de Scic-Artistes, structure partenaire, a mis fin à leur partage.

Le rôle central du dirigeant, l'actuel, Tim, et avant lui l'ancien, Henry, est tout à fait remarquable. Il assume une responsabilité collective, celle de permettre à Scop-Artistes de poursuivre son activité au service des artistes, dans un contexte peu favorable et selon un modèle économique fragile. En effet, le volume d'activité des membres et l'équilibre financier de leurs spectacles ont des répercussions directes sur les résultats financiers de Scop-Artistes.

Logiquement, le pouvoir décisionnel du dirigeant s'exerce de façon déterminante sur les revenus perçus par les artistes et les techniciens, en prenant en compte la particularité des formes de rémunérations dans le secteur de la culture. Dans le cadre du travail de production des spectacles, mais aussi d'accueil des artistes en résidence, il existe des possibilités variables selon les cas pour dégager des revenus supplémentaires :

Tim : « *On est censé les payer à ce moment-là [lors des spectacles], ça c'est sûr. Et après, on a dans les cas de résidence ou de répétitions, des volants budgétaires qui viennent de ce qu'on a vendu, parce qu'on a mieux vendu que ce qu'on a payé par exemple, ou parce qu'on a de la subvention ou qu'on a de l'aide... (...) On a des périodes où on peut les payer en répétition, en création* ».

Le dirigeant a donc un pouvoir important à travers les décisions qui vont déterminer la rémunération perçue par l'artiste. C'est un pouvoir exercé dans le dialogue. Tim affirme ainsi que « *c'est moi qui dis au quotidien combien chacun est payé, mais c'est en accord avec la personne concernée* ». Il est attentif à ce que les artistes valorisent correctement leurs créations car ils « *ont tendance à se « sous-vendre » souvent* ». Il pousse aussi les artistes, plongés dans le processus créatif, à faire aboutir une production qui est susceptible de leur faire obtenir des revenus. Henry est le plus explicite sur ce point en exprimant en termes vifs le message qu'il adressait aux artistes : « *On va vous botter le cul quand on voit que ça fait 6 mois que vous n'avez rien créé, qu'il n'y a pas un nouveau morceau de musique, qu'il n'y a pas une nouvelle danse. (...) Là on gueule parce qu'on dit ; vous ne travaillez pas* »

Ce rôle protecteur vis-à-vis des artistes s'exerce à d'autres niveaux, par exemple concernant leur comportements borderline comme Tim l'explique : « *Nous sommes juste un cadre pour lui dire que nous ne faisons pas de black, que nous n'achetons pas de drogue, que si il ou elle veut des mille et des cents, ce n'est pas possible* ». Un autre exemple illustre cette forme d'autorité que le dirigeant exerce lorsque Tim fait des remontrances à un musicien qui a été absent à une répétition, sans prévenir ses partenaires. Tim le justifie car il faut « *bien les encadrer (...) parce que certaines personnes ne sont pas rigoureuses* ». Cette position de Tim va même au-delà du domaine professionnel puisqu'il raconte qu'il a accompagné des artistes dans des moments douloureux de leur vie, « *des séparations de couple dramatiques, où les gens ont besoin de s'exprimer, il faut les recevoir en entretiens individuels parce que ça ne regarde pas tout le monde* ». Quand on l'interroge sur le côté paternaliste du rôle qu'il joue vis-à-vis des artistes, il avoue « *un peu* » mais beaucoup moins que son prédécesseur, Henri, qui « *était complètement paternaliste de mon point de vue* ».

A travers tous ces exemples, on voit nettement comment le dirigeant prend des décisions en fonction de sa responsabilité de préserver la coopérative, dans un environnement difficile et face à des comportements d'artistes qui peuvent la mettre en danger comme c'est le cas lorsque les artistes ne dégagent pas de revenus de leur activité, ou lorsque les revenus dégagés ne sont pas suffisants pour couvrir les frais engagés. Cela concerne aussi les décisions stratégiques de développement de la coopérative. Par exemple, une prérogative décisionnelle importante concerne la validation, ou pas, d'un projet de production. Tim : « *Y'a des gens des fois qui viennent me proposer des projets que je maîtrise pas du tout et je peux avoir envie ou pas, parce que ça arrive des fois de dire non aussi* ». C'est lui aussi qui a été à l'origine de l'intégration d'une structure circassienne en difficultés, en tant qu'établissement de Scop-Artistes, à la suite d'une sollicitation d'un ami de son réseau.

L'exercice de ces pouvoirs semble bien accepté au sein de la coopérative. Pour preuve, il a été élu déjà à 5 reprises depuis 2005, année où il est devenu co-gérant. Cette légitimité a plusieurs racines, parmi lesquelles on retrouve d'abord son implication durable dans Scop-Artistes, ayant collaboré depuis l'origine. Il a connu le temps des « vaches maigres » suite au split du groupe musical leader, et a dû travailler contre un salaire très modeste durant longtemps pour maintenir Scop-Artistes à flot. C'est aussi ce temps long d'implication qui lui a permis de nouer des liens avec les artistes membres de Scop-Artistes et aussi avec les partenaires de la coopérative, ayant des facilités pour mettre en contact les artistes avec son réseau professionnel.

Son professionnalisme est sans nul doute un autre élément important de l'acceptation de ses décisions et en particulier, sa maîtrise du cadre réglementaire et comptable. Tim l'exprime en expliquant que « *Nous justement, le cadre qu'on donne, c'est un cadre réglementaire et c'est ça qui rassure les artistes, c'est qu'on fait les choses bien, qu'ils ont leur statut, qu'ils arrivent à vivre de leur métier et ça, quand même, c'est le plus important* ». Il a d'ailleurs une certaine fierté de ses compétences et s'enorgueillit de leur reconnaissance en racontant une anecdote lors d'un audit réalisé par leur compagnie d'assurance lorsqu'un analyste des risques lui avait dit : « *Vous savez, moi j'ai entièrement confiance en vous* ». Tim reconnaît qu'il a « *été touché par ce compliment* » précisant, « *c'est pas un plaisantin, hein ?* ».

Face à ces constats, on est en droit de se poser la question de ce qui reste de la démocratie dans le fonctionnement de Scop-Artistes.

## 2.2 Des artistes informés et qui conservent le contrôle démocratique

Les décisions que Tim prend et l'autorité dont il fait preuve vis-à-vis des artistes sont d'autant plus acceptés qu'il les laisse libres de leurs choix artistiques dans la lignée de son prédécesseur, Henry. « *On leur a dit aussi ; « on ne sera jamais vos directeurs artistiques, d'accord ? » »*. Cette assurance de préserver leur liberté créatrice est une première limite, essentielle, aux pouvoirs que le dirigeant exerce sur l'activité des artistes. Il y en a bien d'autres, à commencer par les efforts pédagogiques que Tim explique devoir faire pour convaincre les artistes de la nécessité de certaines décisions de gestion. Ainsi, à propos d'une décision d'emprunt bancaire contestée, Tim raconte : « *il va falloir des schémas, expliquer, parce que nous sommes face à des gens qui ne sont pas forcément au fait de ces choses-là* ». Ou encore, sur le montant prélevé pour financer la structure qui « *font l'objet de débats régulièrement* ». Il précise ainsi que « *dans la dernière newsletter, nous avons fait tout un paragraphe pour expliquer comment ces ressources étaient utilisées* ».

Ce qui est néanmoins le plus important est que le système de comptes internes crée une totale transparence vis-à-vis des situations financières individuelles, une source essentielle de confiance dans les décisions de gestion. Tim l'explique : « *Nous avons l'habitude d'être le plus transparent possible, grâce notamment à notre comptabilité analytique, nos fameux comptes internes qui permettent à chacun de voir sa situation économique dans la structure, son potentiel...* ». Ce haut degré d'information sur les rentrées et les sorties financières pour chaque membre les met en situation de pouvoir décider par eux-mêmes, en toute autonomie. Henry explique ainsi l'intention de ce fonctionnement : « *L'artiste qui aura beaucoup travaillé en 2017, s'il n'a pas tout pris en salaire, on va lui restituer en 2018, ça passe par la case bénéfices. A partir du moment où on perd, le gérant perd cette capacité-là, (...) il la redonne aux salariés* ». C'est ainsi une façon de laisser la décision finale sur ses activités à l'artiste lui-même, en toute connaissance de causes de sa situation financière. Cela limite fortement le pouvoir de décision du dirigeant, comme Henry le pointe : « *ça peut rendre le gérant, j'allais dire, plus agressif des fois hein, parce qu'il a pas la maîtrise et des fois, il voit des conneries qui sont grosses, mais en même temps, un artiste, c'est un artiste (rires)* ». Le dirigeant a une fonction d'alerte, mais en laissant la décision finale aux artistes en toute autonomie : « *A partir du moment où on met la gestion par comptes internes, le gérant n'a plus la maîtrise de la gestion... (...) il a la maîtrise des sonnettes d'alarme* ». La préservation de la liberté créatrice, au bout du compte, justifie cette autonomie reconnue aux artistes, avec les difficultés que cela pose en même temps pour le gérant : « *Quand il a un projet, de quel droit le gérant doit lui*

*dire ; « ce projet se vend, alors on le fait, ce projet-là ne se vendra pas alors on le fait pas » ? Ben non, parce que finalement, l'art c'est pas ça »* conclut Henry.

Ce choix de gestion par comptes internes a de l'incidence également sur la mise en œuvre de la solidarité entre les membres de la coopérative, principe originel depuis le départ. Tim en est très conscient : *« Il y a une ambiguïté dans Scop-Artistes parce que notre comptabilité en comptes analytiques nous cloisonne par projet ou par individu. C'est une contradiction avec la solidarité »*. Cette solidarité est donc nécessairement un choix volontaire de la part des membres de la coopérative. Cette volonté que les décisions ayant un impact financier sur les membres de la coopérative soient le résultat d'un choix volontaire, et donc soient décidées démocratiquement, s'observe aussi très clairement dans une option statutaire retenue à la naissance de Scop-Artistes. Henry explique ainsi qu'*« il n'y a rien de spécial [dans les statuts] à part qu'on a enlevé la part obligatoire de 1% sur les salaires à verser en capital social. (...) On l'avait enlevée avec Tim vraiment par stratégie de dire à un moment, si le prélèvement est obligatoire, nous on a du capital social qui rentre mais en fait, c'est le gérant qui gère, qui joue avec le capital »*.

Il s'agit véritablement d'une disposition visant à ne pas laisser le dirigeant prendre unilatéralement des décisions concernant l'utilisation du capital social, mais de donner au collectif toute latitude d'en décider, par un processus démocratique. Les propos d'Henry sont très éclairants quant à cette intention : *« Y'a pas d'impôt, par contre, une entreprise ça a besoin de capital. Si on veut faire de l'information, y'a un moment il faut retanner et redire pourquoi on a besoin de capital. (...) A partir de ce moment-là, on partage vraiment le risque avec les autres, quoi »*.

Cette délimitation des pouvoirs du dirigeant est à relier au fonctionnement des instances de gouvernance démocratiques, l'Assemblée Générale tenue statutairement tous les ans, et surtout le conseil de surveillance qui se réunit très régulièrement, quasiment tous les mois, pour des prises de décisions moins stratégiques. Il est intéressant d'abord de voir que sa composition témoigne de l'interpénétration des logiques gestionnaires et sociétaires car Pamela, principale assistante administrative du dirigeant, nous explique qu'elle en fait partie, bien que n'étant pas sociétaire. *« Je n'en fais pas officiellement partie mais par contre, j'y participe tout de même »*. La légitimité de sa participation tient au fait que la prise de décisions au sein de ce conseil de surveillance est une façon d'accompagner le dirigeant. Pamela souligne qu'*« en fonction des années et des membres faisant partie de ce conseil de surveillance, la qualité peut être moins bonne. On peut se sentir, je pense, pour le gérant moins accompagné dans les décisions »*. Elle témoigne également d'un fonctionnement ouvert, expliquant qu'*« il y a vraiment des échanges*

*et il y a vraiment des questionnements de la part du gérant avec un souhait d'être conseillé ou d'être orienté dans ses choix* ». Cette ouverture aux délibérations se retrouve aussi dans la quasi-absence de processus de vote pour trancher lors de la prise de décisions. Pamela rapporte que « *les décisions sont souvent remises pour plus tard [afin] de se laisser le temps de la réflexion* ». Et quand les décisions sont urgentes, « *on en discute tous ensemble et on réussit à trouver un consensus* » complète-t-elle.

Ces éléments d'observation recueillis lors de cette étude de cas nous semblent démontrer un type de démocratie organisationnelle, fort répandue par ailleurs, qui repose sur une délégation de pouvoirs à une direction, avec des garde-fous dans l'exercice de ces pouvoirs. Cela renvoie à tout un ensemble d'arguments autour de ce que la littérature a désigné comme le phénomène de dégénérescence organisationnelle.

### **3. Une reconsidération de la question de la « dégénérescence organisationnelle »**

Le cas de Scop-Artistes renvoie à une conception de la démocratie organisationnelle au cœur de laquelle les pouvoirs managériaux émergent comme mode de coordination nécessaire, l'exercice de la responsabilité en étant le régulateur (3.1). Néanmoins, le rôle croissant des managers dans les coopératives de travailleurs reste potentiellement une source de dégénérescence contre laquelle seule la vitalité démocratique peut prémunir (3.2).

#### *3.1 La responsabilité du dirigeant, régulateur de ses nécessaires pouvoirs managériaux*

Cornforth *et al.* (1988) ont bien posé les termes opposant « *two rather simplistic models of limited utility* » (p. 135) de management coopératif. Le premier est celui dans lequel « *the only legitimate authority is the collectivity as a whole* » (ibid.). Le second, que les auteurs disent « *based on the principles of representative democracy* » (ibid.), aboutit à des « *"dual structure" cooperatives because they have two systems of control -a managerial system and a democratic system* » (p. 136). Scop-Artistes appartient bien à ce second modèle dont une partie de la littérature affirme qu'il représente une forme dégénérée de coopérative, la dégénérescence en l'occurrence étant « organisationnelle » comme la qualifient ces auteurs, et distinguée de la dégénérescence « constitutionnelle » et de celle « des buts » (p. 113-114). Pour poser quelques jalons dans ce débat, rappelons que Meister (1974, 1984) a théorisé l'inéluctabilité de cette dégénérescence, organisationnelle à travers la théorisation d'un cycle de vie des coopératives qui les amène à créer une structure managériale en réponse aux exigences de coordination, en particulier avec la croissance des effectifs, ce qui aboutit forcément à une captation du pouvoir par une élite managériale. Cornforth *et al.* (*op. cit.*) ont un propos qui s'écarte de cette

perspective fataliste en voyant comment la dégénérescence peut être contrée, la « régénérescence » étant également envisagée. Bien d'autres auteurs ont soutenu un tel point de vue, qu'il s'agisse de Friedman (1977) ou Tomlinson (1981) sur les possibilités de maintien d'un management « alternatif », ou d'autres partant souvent d'études de cas pour montrer comment les forces de dégénérescence peuvent être contenues, voire contrées (Rosner, 1985; Spear, 2004; Varman & Chakrabarti, 2004; Hernandez, 2006; Bretos and Errasti, 2017; Bretos et al, 2020; Pastier, 2024).

Notre contribution à ce débat, nourrie par l'étude de cas de Scop-Artistes, nous amène à introduire une référence théorique totalement absente dans cette littérature sur la dégénérescence coopérative, et même au-delà, dans la littérature sur la démocratie organisationnelle. Il s'agit de Chester Barnard, un auteur séminal de la théorie des organisations, dont l'œuvre a inspiré Herbert Simon et constitué une base conceptuelle au courant behavioriste de cette théorie. La postérité de ses écrits tient essentiellement, voire entièrement, à un ouvrage paru en 1938 intitulé *The Functions of the Executives*, dans lequel il démontre l'importance du rôle des dirigeants et la place que l'autorité occupe dans l'organisation. Ce qui est beaucoup moins connu est la promotion de la démocratie industrielle qu'il a déployée dans un texte ultérieur intitulé *Dilemmas of leadership in the democratic process* (1962 [1948]). Ce texte, sur lequel nous sommes revenu (Charmettant, 2022), est paradoxal car il analyse surtout les difficultés de mise en œuvre de la démocratie, alors même que Barnard affirme clairement sa préférence pour un tel fonctionnement démocratique.

Les propos de cet auteur, qui n'ont pas été retenus dans le champ académique, nous semblent éclairer sous un nouveau jour ce débat sur la dégénérescence. Ils constituent d'abord une critique contre un biais assez généralisé dans la littérature dans la façon d'aborder la démocratie organisationnelle que Kerr (2004) exprime bien en écrivant que « *political democracy provides little guidance for organizational democracy* » (p. 81). La transposition, sans les adaptations indispensables, des principes de démocratie politique au fonctionnement organisationnel est entachée du déni des spécificités liées à l'organisation d'une activité productive, d'autant plus quand elle est confrontée à la concurrence d'entreprises classiques. C'est dans ce sens-là qu'il faut comprendre la lumière crue que Barnard pose sur les « dilemmes » de la démocratie dont il détaille toutes les déclinaisons en les rapportant à deux catégories ; ceux qui concernent les prises de décisions, et ceux qui concernent le choix des décideurs. C'est parce qu'il adhère sans restriction aux principes de la démocratie qu'il considère qu'elle est mise en danger si on ne s'intéresse pas à son efficacité. *'History shows the folly of supposing that an ineffective system of government – democratic or autocratic – can*



*survive as an exclusive end in itself* (1962 [1948], p. 49) écrit-il. C'est ainsi qu'il faut comprendre qu'il considère comme nécessaire l'existence d'une structure managériale composée de professionnels, disposant de l'autorité et ordonnés dans un ordre hiérarchique, sans que cela soit incompatible avec le fonctionnement démocratique. Nous avons précisément tenté de rendre explicite cette argumentation que Barnard a laissée implicite (Charmettant, 2022).

S'il n'a jamais explicitement mis en rapport sa conception du management avec sa préférence démocratique, il a toutefois déployé une pensée qui permet de bâtir une telle ligne argumentative. En particulier, et c'est ce qui nous semble justifier d'autant plus la référence à cet auteur ici, il a mis en exergue la question de la responsabilité, une préoccupation qui est arrivée certes tardivement dans ses écrits. On peut bien parler des « regrets de Barnard » (Dubnick and Justice, 2014) à propos de la centration initiale sur l'autorité dans *The Functions of the Executives*, alors qu'il affirma plus tard clairement que la responsabilité est le concept central. Il l'avait toutefois déjà abordé dans le dernier chapitre de son ouvrage majeur en soulignant que les dirigeants sont dotés d'un « sens des responsabilités » supérieur qui les amène à mieux assumer les décisions favorables au bien collectif. Novicevic *et al.* (2013) s'inspirent d'ailleurs des intuitions de Barnard pour conceptualiser une forme de « responsable executive leadership », en repartant précisément de ses propos sur les effets de la responsabilité (Novicevic *et al.*, 2005).

Le cas de Scop-Artistes fournit une bonne illustration, nous semble-t-il de cette vision barnardienne. Il la concrétise, avec la prise en charge d'une responsabilité collective par le dirigeant, aidé de son staff administratif, qui consiste à maintenir la structure coopérative face aux difficultés économiques, difficultés accrues par les forces centrifuges liées aux comportements individuels des artistes. Il est assez remarquable de citer Tim, dirigeant de Scop-Artistes qui souligne que « *le pouvoir, c'est une responsabilité qu'on vous donne* », rajoutant « *j'aime beaucoup cette vision des choses* ». Ce qui est encore plus remarquable est le fait qu'Oliver, un membre de longue date de Scop-Artistes impliqué dans le conseil de surveillance, évoque ce point de vue dans les mêmes termes : « *j'aime à penser que c'est la responsabilité qui fait le pouvoir de décision* ». Les mots de l'un et de l'autre semblent bien se répondre et cette vision de la contrepartie des pouvoirs du dirigeant, en termes de responsabilités, semble effectivement partagée au sein de Scop-Artistes. Ce n'est pas étranger, n'en doutons pas, à la légitimité de Tim dont témoigne le renouvellement de son mandat électif au cours du temps.

Il s'agit cependant de s'interroger sur la mise en œuvre de cette responsabilité, en voyant qu'elle n'est pas déconnectée du fonctionnement de la démocratie interne, avec des problèmes bien repérés au sein de Scop-Artistes.

### *3.2 La vitalité démocratique, ultima ratio contre la dégénérescence*

Un diagnostic, partagé par nos interlocuteurs, porte sur la faiblesse de la participation des membres de Scop-Artists dans la vie démocratique. Henry l'attribue au fait que les artistes sont individualistes, « *comme beaucoup d'entre nous, mais un peu plus ! (rires)* ». Tim constate qu'« *en fait, il y a un noyau dur d'une dizaine-quinzaine de coopérateurs sur les 90-100 personnes qu'on pourrait comptabiliser. Ce sont eux qu'on voit, qui répondent, qui participent et c'est trop faible de mon point de vue, mais c'est un fait* ». Au-delà même, une atonie de la vie collective est observée, et regrettée, dans la coopérative, avec un échec à créer des temps collectifs mobilisateurs. Ce qui montre l'importance que Tim accorde à cette vie démocratique est la campagne qu'il a menée pour développer le sociétariat. Il explique la motivation qui l'a poussé à lancer cette campagne qui a permis de passer d'une vingtaine de sociétaires à 70. « *J'ai œuvré avec mon bâton de pèlerin à démarcher les fidèles pour qu'ils comprennent l'intérêt de prendre au moins une part à 77€. (...) C'est un acte d'engagement envers la Scop* ».

Il est pleinement conscient, et préoccupé, par les difficultés à impliquer une partie plus importante des membres de Scop-Artists : « *Il y a ce noyau dur mais aussi j'ai l'impression de devoir tirer les gens par la manche pour qu'ils viennent* ». Pour autant, Tim a une forme de direction qui est très loin de tomber dans l'autocratie, comme le reconnaissent l'ensemble des personnes interviewées. Pamela explique ainsi qu'« *il y a vraiment des échanges et il y a vraiment des questionnements de la part du gérant avec un souhait d'être conseillé ou d'être orienté dans ses choix* ». Henry observe, à propos de son successeur, que « *même s'il n'était pas chaud pour une décision qu'a pu prendre le conseil de surveillance, il l'applique* ». Oliver apporte un peu de nuance en remarquant qu'« *il y a eu peut-être un petit décalage entre la prise de décisions et le reste...qui là, maintenant, a tendance à se rééquilibrer avec le conseil de surveillance* ». Tim lui-même a un regard distancié sur sa latitude décisionnelle en affirmant « *je prends certaines décisions tout seul, par exemple acheter un paquet d'enveloppes, la gestion quotidienne (rires) mais je suis là pour ça, je suis gestionnaire et je suis garant devant tous ces gens que l'argent ne part dans tous les sens* ».

Tim exprime bien son sens de la responsabilité collective, mais on comprend aussi, à travers le cas de Scop-Artists, comment le maintien du fonctionnement démocratique, et la lutte contre la dégénérescence organisationnelle, sont fragiles s'ils reposent sur la seule personnalité

des dirigeants. Une telle base fragile se retrouve bien dans les propos de Barnard expliquant que *'the democratic process (. . .) depends upon leaders strong enough to maintain their ambition under its perplexities, patient to endure its restraints, proud to be foremost among the free, humbly loyal to the humble, wise enough to seek service above the illusions of power and the futilities of fame, willing to be briefly spent in the long span of marching events'* (1962 [1948], p. 50). Barnard décrit ainsi une figure héroïque du dirigeant d'entreprise démocratique, investi de pouvoirs destinés à préserver l'intérêt collectif, sans toutefois en abuser, ce qui a amené à le taxer d'« élitiste » (Scott, 1982, 1992) dans sa conception des managers. Il y a là un point faible évident quant à cet argument sur la réconciliation de la logique managériale avec les principes démocratiques. Le cas de Scop-Artists nous semble illustrer cette faiblesse, que la préoccupation d'obtenir une plus grande participation des membres de la coopérative à la vie démocratique met bien en lumière. Il nous semble que cette préoccupation de « vitalité démocratique » est en lien, au final, avec l'exercice de la responsabilité collective du dirigeant.

Ce sens de la responsabilité, si l'on souhaite qu'il ne soit pas simplement dépendant de la personnalité du dirigeant, devient véritablement effectif seulement si l'exercice de cette responsabilité correspond à son sens originel, celui de « répondre à ». Pour ce faire, il faut que les membres, et leurs représentants au sein des instances de gouvernance, imposent à tout responsable un devoir d'explications, de devoir « répondre » aux questions qu'ils se posent. Ainsi, la nécessité de justifier les décisions prises en tant que dirigeant est-il un premier garde-fou contre la dégénérescence organisationnelle, à partir du moment où les attentes de réponse sont fortes et contraignantes. Cela s'accompagne aussi de la nécessité que le dirigeant « réponde de » ses décisions, dans le second sens de la responsabilité correspondant au fait de subir les conséquences de ses actes. Bien sûr, la conséquence la plus impactante est la possibilité de perdre son mandat électif, soit par révocation, soit lors d'élections à venir. Mais, d'autres sanctions graduelles peuvent être envisagées.

Certes, ce contrôle démocratique de la délégation d'autorité est conditionné à la capacité que la responsabilité soit efficacement imposée au délégataire, ce qui suppose la transparence des informations par lesquelles sont jugées les décisions du dirigeant ainsi que la capacité critique de ceux qui les jugent. Ce sont des éléments que Cornforth *et al.* (op. cit., p. 153s.) ont exposés en détails en présentant leur thèse contre la vision fataliste de la dégénérescence organisationnelle. Evoquons également la voie consistant à tracer une ligne de démarcation claire entre les décisions relevant du contrôle démocratique et celles relevant du contrôle managérial, même s'il s'agit d'une voie délicate à mettre en œuvre (op. cit., p. 151s.). La mise en œuvre de ces garde-fous se retrouve plus ou moins présente dans le cas de Scop-Artists.

Mais, nous souhaitons surtout mettre en exergue un trait plus original que Scop-Artistes nous semble bien illustrer. Cela concerne la responsabilisation de tous les membres individuellement, en l'occurrence par le biais des comptes internes et de leur sollicitation directe pour toute décision ayant des répercussions financières pour eux-mêmes.

Il nous semble que cette voie est dans la lignée de la pensée mature de Barnard sur la mise en œuvre de la responsabilité, avec des idées exposées dans un dernier texte tardif de 1958 intitulé *Elementary Conditions of Business Morals*. Dans ce texte, il s'écarte de la vision élitiste du sens de la responsabilité comme étant l'apanage du seul dirigeant, O'Connor parlant d'un "concept élargi de la responsabilité personnelle" (2012, p. 112). Chacun des membres de l'organisation doit être soumis à la charge de responsabilité, avec les deux sens que nous avons séparés ci-dessus. Chacun a le devoir de justifier ses actes individuels devant le collectif, puisque ceux-là ont un impact pour celui-ci ; et chacun doit subir individuellement les conséquences des choix collectifs puisqu'il y participe. La première conséquence de cette responsabilisation individuelle est le fait qu'il y a une meilleure prise en compte du collectif par les individus. "*Lorsque [la responsabilité est librement acceptée], la possibilité d'un comportement autonome efficace est réalisée*" (1958, 13), déclare ainsi Barnard. Ce comportement responsable de chacun est un gage pour un management laissant plus d'autonomie individuelle et reposant donc moins sur le contrôle managérial. C'est une première voie à la limitation de celui-ci par le fait qu'il est rendu moins nécessaire.

La seconde conséquence de cette voie de la responsabilité individuelle étendue est qu'elle fait émerger des conceptions différentes, voire contradictoires du bien collectif, y compris vis-à-vis de celle que revendique le dirigeant. Compte tenu des enjeux quant à la conception retenue du bien collectif parmi ces points de vue divergents, il y a là un puissant moteur à la participation aux débats visant à trancher. Chacun, étant susceptible d'être personnellement fortement touché par les résultats de cette délibération, aura à cœur d'y participer activement. C'est ainsi la garantie d'une vie démocratique intense, certes pas forcément apaisée puisque les oppositions peuvent y être fortes, et donc d'un contrôle démocratique fonctionnant comme un véritable contre-poids au contrôle managérial. C'est parce que les décisions prises coûtent aux membres qu'ils ne vont pas les laisser entre les mains du dirigeant et qu'ils vont participer activement au processus démocratique qui les fait émerger. C'est, à notre sens, l'apport principal de cette étude de cas de Scop-Artists qui met en exergue une conception renouvelée de la démocratie organisationnelle. Elle reste cependant encore à creuser, avec l'espérance que cette exploration favorise la diffusion des principes démocratiques au sein du monde des affaires.

## **Conclusion : Ouvrir le champ des possibles de la démocratie organisationnelle**

Les débats sur la démocratie organisationnelle tournent beaucoup autour de l'enjeu de préserver intacts les principes démocratiques et plus largement, de conserver une spécificité vis-à-vis des organisations capitalistes conventionnelles. C'est ce qu'on observe à propos des « entreprises sociales » marquées par leur hybridité (Battilana and Dorado, 2010; Defourny and Nyssen, 2017; Mair, Mayer and Lutz, 2015). C'est ce que symbolise bien la thèse rebattue de la dégénérescence coopérative autour de laquelle les arguments s'échangent depuis plus d'un siècle. Au-delà de la controverse sur l'inéluctabilité de cette dégénérescence, et les possibilités de régénération, une norme édictant le modèle de ce que doit être une organisation démocratique reste très prégnante. Ce modèle correspond à un type d'organisation au sein de laquelle « *the only legitimate authority is the collectivity as a whole* » (Cornforth et al, op. cit., p. 134). Ces derniers auteurs opposent aux organisations de ce type, des organisations d'un type opposé, celles qu'ils appellent « *'dual structure' cooperatives [which] have two systems of control - a managerial system and a democratic system* » (ibid., p. 135). Mais, ce second type de démocratie organisationnelle est toujours entaché du soupçon d'une possible évolution vers la captation de pouvoirs par les managers et d'un recul du degré de mise en œuvre du principe démocratique. Pour résumer, la transposition d'une démocratie représentative au sein des organisations semble introduire inmanquablement le risque d'aller vers une forme « dégénérée », comparativement à une forme « pure » qui correspondrait aux principes de la démocratie directe. Pastier (2024, p. 7) exprime ce point de vue caricaturalement en écrivant que « *the implementation of democratic organization involves new organizing with 'disempowerment of the empowered' (Diefenbach, 2016, 2020), 'reverse domination' (Jaumier et al., 2019), or 'anti-leadership' (Sutherland et al., 2014)* ». Les références auxquelles il renvoie sont de bonnes illustrations des tentatives pour caractériser cette forme pure de l'organisation démocratique.

Le cas de Scop-Artists, avec les exagérations liées au fait qu'elle est dirigée par un comptable, aidé de personnels administratifs, pour gérer les activités d'artistes, vient apporter un contrepoint nécessaire, selon nous, à cette représentation univalente de la démocratie organisationnelle. Ce cas est, au passage, représentatif du fonctionnement de très nombreuses coopératives de travailleurs, la part de celles qui s'apparentent au premier modèle de Cornforth et al (op. cit.) étant, quand on va sur le terrain, très limitée. A l'appui de cette affirmation, nous avons cité l'étude de Quijoux et Rodriguez (2023) sur les dirigeants des coopératives de travailleurs en France, qui a débouché sur le constat que la personnalisation du pouvoir est le cas plus courant. Autrement dit, sur le terrain, on rencontre le plus souvent des coopératives de

producteurs dans lesquelles la direction est monocéphale et stable. Ces auteurs rajoutent que « cette personnalisation (...) tient moins de formes d'accaparement individuel du pouvoir que de la quête d'une stabilisation de l'entreprise » (p. 7).

Cette dernière affirmation nous semble bien aller dans le sens de la dédramatisation du principe de délégation d'autorité comme forme d'exercice du pouvoir, qui ne contrevient pas par nature aux principes démocratiques. Ce point de vue doit être mis en rapport avec la reconnaissance des spécificités de l'application du principe démocratique à des collectifs réunis par une activité de production, ce qui entraîne des exigences de coordination, d'autant plus quand cette activité est insérée dans un environnement concurrentiel, ce qui entraîne des exigences supplémentaires de performance. Scop-Artists nous a permis d'argumenter dans ce sens en voyant le rôle joué par le dirigeant, et son staff administratif, pour permettre que les activités des artistes soient viables économiquement, tout en conservant une grande liberté dans leurs actes créatifs. Dans ce but, des décisions sont imposées par le management qui exerce ce qui s'apparente à une forme d'autorité. Elle est légitimée par la façon dont le dirigeant l'exerce et la reconnaissance de sa mise au service du collectif. Le contrôle démocratique reste bien présent, à travers la façon dont la responsabilité du dirigeant l'amène à devoir se justifier et par la transparence des informations qui fondent les prises de décision. C'est aussi parce que les artistes sont responsabilisés quant aux décisions qui leur appartiennent que le dirigeant n'est pas poussé à exercer une autorité plus forte. Mais, le contrôle démocratique ne vient contrebalancer le contrôle managérial que si les membres de la coopérative sont actifs, ce qui n'est pas une évidence dans Scop-Artists. Néanmoins, les enjeux, financiers en particulier, des décisions sur lesquelles ils sont sollicités sont un gage qu'il persiste une certaine vitalité démocratique, nécessaire pour que la délégation d'autorité ne dérive pas vers un gouvernement autocratique. Ce cas montre une combinaison particulière du contrôle managérial et du contrôle démocratique qui semble adéquate pour faire perdurer la coopérative dans un contexte économique difficile tout en maintenant la dimension collective des choix.

L'expression, qui pourrait être vue comme un oxymore, de « *democratic hierarchies* » utilisée par Viggiani (1997), nous semble à même d'ouvrir le champ des possibles de la concrétisation de la démocratie organisationnelle. Cette auteure montre, à travers différents cas empiriques, les potentialités de mettre en œuvre le principe démocratique dans un cadre managérial où sont présentes la hiérarchie et l'autorité, sans cacher les « *dilemmes* » qui peuvent survenir. Elle montre, à travers un autre cas empirique, comment la démocratie qui y est mise en œuvre s'éloigne du « *sense of ultrademocracy* » (1999, p. 238). Ces travaux ouvrent une

voie originale pour envisager une diversité de formes de démocratie organisationnelle, le cas de Scop-Artists en représentant une nouvelle illustration.

Cette voie est la promesse d'un enrichissement de la connaissance scientifique sur la démocratie organisationnelle, mais pas seulement. Elle est aussi la promesse d'une diffusion plus large de cette forme dans le monde réel des entreprises, en n'engageant pas dans une voie qui semble souvent trop radicale et idéologique à beaucoup de celles et ceux qui sont néanmoins sensibles à cette perspective. Concrètement, nous avons vu, sur le terrain, comment cette représentation dominante de 'l'ultra democracy' pouvait constituer un frein important aux reprises d'entreprise par les salariés en statut de coopérative (Charmettant et al, 2022). Barnard nous semble une source d'inspiration encore inexploitée pour avancer dans la théorisation d'un management hiérarchique donnant une place appropriée à l'exercice de l'autorité de façon à ce qu'elle soit compatible avec les principes de la démocratie. La responsabilité, tant des détenteurs de l'autorité que de ceux qui y sont soumis, est la clé d'une telle réconciliation. Sa pensée est imprégnée par cette préoccupation de regarder la démocratie organisationnelle sans se laisser aveuglé par un idéalisme béat, de façon à rendre possible une diffusion beaucoup plus large, comme il l'a écrit en toute franchise :

*« It seems to me that democracy in its broadest sense is not in danger of the power of other general systems of government, but of its own abuses, its blind worship of hopes and ideals unrelated to the facts of its own experience, its self-consuming lack of restraint in its greed for false application, its complacent love of the flattery of those who praise its fault and know not whereof they speak » (1962, p. 25).*

## Bibliographie :

- Barnard, C. I. (1958), “Elementary Conditions of Business Morals”, *California Management Review*, 1(1), pp. 1-13.
- Barnard, C. I. (1962) [1948], “Dilemmas of Leadership in the Democratic Process”, in *Organization and Management, Selected Papers*, 24-50. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968) [1938], *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Battilana, J. and Dorado, S. (2010), “Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations”, *The Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1419–1440.
- Bretos, I. and A. Errasti (2017), “Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group”, *Organization*, 24(2), pp. 154-173.
- Bretos, I., Errasti, A. and C. Marcuello (2020), “Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a ‘grow-or-die’ dichotomy”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), pp. 435-458.
- Charmettant, H. (2022), “Authority and Democracy: The Barnardian way to resolve an apparent oxymoron”, *Management & Organizational History*, Published online: 13 Apr 2022.
- Charmettant, H. (coord.), Boissin O., Deschamp B., Juban J.-Y., and N. Magne (2022), *Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle devient une Scop. 5 études de cas de transformation coopérative*, Grenoble : Editions Campus Ouvert.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*, Paris : Éditions Métailié.
- Cornforth, C., Thomas, A., Lewis, J. and R. Spear (1988), *Developing Successful Worker Cooperatives*, Sage, London.
- Daigle, P. and Rouleau, L. (2010), “Strategic Plans in Arts Organizations: a Compromising Tool Between Artistic and Managerial Values”, *International Journal of Arts Management*, 12(3), pp. 13-30.
- Defourny, J., & M. Nyssens (2017), “Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models”, *Voluntas* 28, pp. 2469–2497.
- Demoustier, D. (2009), “SmART : un intermédiaire au service de la consolidation ou de la normalisation des pratiques culturelles”, *L'Observatoire*, vol. 35, n°1, pp. 64-67.
- Diefenbach, T. (2016), “Empowerment of The Few and Disempowerment of The Many-Disempowerment in Thai ‘One Tambon One Product’ Organizations (OTOPS)”, *The South East Asian Journal of Management*, 10(1), pp. 30-53.
- Diefenbach T. (2020), *The democratic organisation : Democracy and the future of work*, Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the Firm*, Cambridge Books, Cambridge University Press.
- Dubnick, M. J., and J. B. Justice (2014), “Barnard’s Regret. Zones of Accountability and the Limits of the Authority”, *Public Integrity* spring 16 (2), pp. 141–157.



- Dubrion, B., Juban, J.-Y., Petrella, F. (2023), “Faire vivre le *common purpose* organisationnel : application au cas des coopératives multisociétaires françaises”, *Management international-Mi*, 27(2), pp. 133-143.
- Fakhfakh, F., Magne, N., Mirabel, T. and Pérotin, V. (2023), “Employee-owned firms in France”, *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(2), pp. 101-127.
- Friedman, A. (1977), *Industry and Labour*, London: Macmillan.
- Hernandez, S. (2006), “Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative”, *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), pp. 105-135.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., Huault, I., and V. Pasquier (2019), « La démocratie organisationnelle autrement : L'exemple des hiérarchies à domination inversée », *Revue Française de Gestion*, 45(278), pp. 19-36.
- Kerr, J. L. (2004), “The Limits of Organizational Democracy”, *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), pp. 81–97.
- Mair, J., Mayer, J. and Lutz, E. (2015), “Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations”, *Organization Studies*, 36(6), pp. 713–739
- Maitlis, S., and T. Lawrence (2003). “Orchestral Manœuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing.”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 109–139.
- Meister A. (1974), *La Participation dans les associations*, Éditions Économie et Humanisme.
- Meister A. (1944), *Participation, Associations, Development, and Change*, Transaction Publishers.
- Münkner, H. (2004). “Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework.”, in C. Borzaga and R. Spear (dir.), *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*, Trente: Edizioni 31, pp. 49-69.
- Murgia A. (2019), « Intermittents du spectacle » in M.-C. Bureau, A. Corsani, O. Giraud et F. Rey *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique*, Buenos Aires, Teseo, pp. 281-290.
- Novicevic, M. M., Davis W., Dorn F., Buckley M. R., Brown J. A., and D. Lamond. (2005), “Barnard on Conflicts of Responsibility”, *Management Decision*, 43(10), pp. 1396–1409.
- Novicevic, M. N., Zikic J., Martin J, Humphreys J. H., and F. Roberts. (2013), “Responsible Executive Leadership”, *Journal of Management History*, 19(4), pp. 474–491.
- Pastier, K. (2024), “Beyond democratic degeneration, horizontal and liberated organization? The agonistic approach of a Belgian food co-op”, *Economic and Industrial Democracy*, First published online January 24.
- Pezzini, E. and Zandonai, F. (2010), “Le développement du multi sociétariat dans la coopération sociale en Italie”, *Revue de l'Université de Moncton*, Vol. 4, N° 1, pp. 5-24.
- Quijoux, M. & Rodrigues, C. (2023). “La loi d’airain de l’entreprise coopérative. Comprendre la personnalisation du pouvoir dans les sociétés coopératives et participatives (Scop)”, *Sociologie*, 14, pp. 7-27.
- Rosner, P.M. (1985), “Theories of cooperative degeneration and the experience of the kibbutz”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 56, pp. 527-538.
- Rothschild, J. & J. A. Whitt (1986), *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Scott, W. G. (1992), *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, 233. University Press of Kansas, Lawrence, Kansas.
- Scott, W. G. (1982), "Barnard on the Nature of Elitist Responsibility", *Public Administration Review*, 42(3), pp. 197–201.
- Spear, R. (2004). "Governance in democratic member-based organisations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 33-60.
- Storey, J., Basterretxea, I. and G. Salaman (2014), "Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom", *Organization*, 21(5), pp. 626-644.
- Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014), "Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups", *Organization*, 21(6), pp. 759-781.
- Tomlinson, J. (1981), "British politics and co-operatives", *Capital and Class*, 12, pp. 58-65.
- Varman, R., & Chakrabarti, M. (2004), "Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative", *Organization Studies*, 25(2), pp. 183-208.
- Viggiani, F.A. (1999), "'Doing the right thing' Organisational structure and process for democratic governance in the firm", *Industrial Relations Journal*, 30, pp. 229-242.
- Viggiani, F. A. (1997), "Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action", *Economic and Industrial Democracy*, Department of Economic History, Uppsala University, Sweden, 18(2), pp. 231-260, May.
- Webb, S. and B. Webb (1897), *Industrial democracy*, Volume 2. London: Longmans, green, and Company.

---

<sup>1</sup> Ce nom inventé afin d'anonymiser le cas étudié est construit en utilisant l'acronyme Scop, désignant le statut des coopératives de travailleurs en France, acronyme qui signifie « cooperative and participative corporation ».

<sup>2</sup> Cf. Murgia (2019).

<sup>3</sup> Ce programme visait à questionner les liens entre coopération " interne " (à l'intérieur d'une organisation) et coopération " externe " (visant d'autres entreprises, mais aussi des acteurs de la société civile, des collectivités locales, etc.) sur un territoire spécifique. L'étude de terrain s'est concentrée sur 12 coopératives de travailleurs actives dans quatre secteurs d'activité (alimentation, arts, technologies de l'information, industrie), dont Scop-Artistes. Diverses publications ont présenté les résultats de ce programme d'étude ([ANR-15-CE26-0001](#))

<sup>4</sup> Scic-culture est le nom que nous avons inventé pour désigner une entreprise qui travaille en partenariat avec Scop-artistes.

<sup>5</sup> Ce statut, créé en 2001, correspond à une forme de coopérative multi parties prenantes inspirée par le modèle des coopératives sociales italiennes. Cf. Münkner (2004), Pezzini & Zandonai (2010), Dubrion et al. (2023).

<sup>6</sup> Certains artistes ou techniciens intermittents sont employés par Scop-Artistes elle-même pour les besoins de son travail de production. Mais l'entreprise n'est pas leur seul employeur ; presque par définition, ces artistes ou techniciens ont plusieurs employeurs. Une troisième catégorie de membres, non mentionnée précédemment, comprend les actionnaires de Scop-Artistes qui ne travaillent plus pour l'entreprise ou qui ne l'ont jamais fait. L'ancien gérant fait partie de cette catégorie.