



**HAL**  
open science

# Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles.

Arthur Gautier

## ► To cite this version:

Arthur Gautier. Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2009. Français. NNT: . tel-00944711

**HAL Id: tel-00944711**

**<https://theses.hal.science/tel-00944711>**

Submitted on 11 Feb 2014

**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.

**Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (CNAM)**

École doctorale Entreprise, Travail, Emploi (ETE)

Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (LISE)

## THÈSE

Présentée et soutenue publiquement le 1<sup>er</sup> décembre 2009 par

**ARTHUR GAUTIER**

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**  
(arrêté du 30 mars 1992)

\*\*\*

# Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles.

\*\*\*

*Directeur de thèse :* **M. Jean-Louis LAVILLE**  
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris

*Membres du jury :* **M. Pierre-Jean BENGHOZI** (rapporteur)  
Professeur à l'École Polytechnique de Paris

**Mme Géraldine SCHMIDT** (rapporteur)  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris

**M. Philippe MONIN**  
Professeur à l'EM Lyon Business School

**M. Maurice THÉVENET**  
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris



Les propos tenus ici n'engagent que leur auteur.



*« Creativity is more than just being different. Anybody can play weird, that's easy. What's hard is to be as simple as Bach. Making the complicated simple, awesomely simple, that's creativity! »*

**– Charles Mingus**



## *Remerciements*

Cette thèse de doctorat fut une aventure extraordinaire où durant trois ans, j'ai éprouvé des sentiments d'une rare intensité (allégresse, exaspération, fascination, panique, hilarité) et eu la chance de rencontrer des personnes de très grande qualité. Loués soient-ils, celles et ceux qui m'ont guidé durant ce voyage initiatique !

Je remercie d'abord Henri Didonna de m'avoir embauché à Orama où j'officie depuis mai 2006 en tant que chargé d'études. Travailler avec lui a toujours été un réel plaisir. Son intuition phénoménale et ses grandes qualités humaines ont suscité mon enthousiasme et je ne le remercierai jamais assez de m'avoir laissé une telle liberté dans l'organisation de mes travaux. C'est grâce à lui que ce projet a pu se concrétiser.

J'exprime la même gratitude envers Jean-Louis Laville, mon directeur de thèse, qui a depuis le départ accordé un réel intérêt à mes travaux et m'a témoigné sa confiance à de très nombreuses occasions. En particulier, je lui suis redevable de ses inestimables conseils et des précieuses rencontres qu'il a organisées pendant ces trois ans. Ce fut une grande rencontre intellectuelle et un honneur de partager nos réflexions.

Je suis honoré de la présence dans le jury de Pierre-Jean Benghozi, Géraldine Schmidt, Philippe Monin et Maurice Thévenet, dont j'ai lu avec intérêt plusieurs travaux durant mes recherches et que je remercie vivement d'avoir accepté cette invitation.

Je suis redevable à plusieurs chercheurs pour la qualité des conseils qu'ils m'ont prodigués à des étapes cruciales de ma thèse. Je remercie en particulier Isabelle Huault et Bernard Leca pour leurs apports sur le néo-institutionnalisme ; Laurent Fraisse, Christine Audoux, Gêrôme Guibert et tous les membres du Lise pour notre collaboration fructueuse ; Isabelle Chambost, Madina Rival, Samuel Sponem et tous les chercheurs de l'Intec avec qui j'ai eu la chance de travailler ; Carine Chemin, Erwann Quéinnec, Vassili Joannides et tous les membres de notre petit groupe de chercheurs en gestion passionnés par les associations ; Frédérique Déjean et Aurélie Delemarle pour leur gentillesse. Je remercie également tous les doctorants avec lesquels j'ai eu beaucoup de satisfaction à échanger durant ces trois années, en particulier Diane Rodet et Arnaud Trenta.

Je remercie tout spécialement Eve Chiapello qui m'a considérablement aidé à affiner ma réflexion en début de thèse et m'a orienté vers de très bonnes pistes bibliographiques, ainsi que Philippe Eynaud pour tout ce qu'il m'a apporté depuis notre première rencontre.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche, au premier rang desquelles les équipes des huit associations étudiées, qui m'ont réservé un accueil en tous points excellent. Je remercie aussi tous les professionnels grâce à qui j'ai eu un accès privilégié au terrain. Un grand merci à Philippe Berthelot, qui a été notre soutien indéfectible dans le milieu des musiques actuelles, ainsi qu'à l'équipe de la Fédurok. Merci à



Gilles Castagnac, Jean-Noël Bigotti et à l'équipe de l'Irma. Merci à Bruno Colin et à l'équipe d'Opale. Je leur dois beaucoup.

J'ai trouvé l'inspiration, l'humilité et la persévérance dans les œuvres des grands jazzmen, peintres et écrivains qui ont accompagné mes travaux durant ces nombreux mois.

Je remercie enfin tous les amis qui m'ont aimé, encouragé et supporté du début à la fin, y compris tous ceux qui n'ont toujours rien compris à ma problématique.

Cette thèse est dédiée à mes chers parents, Annie et Alain, qui m'ont tout donné et n'ont jamais douté de moi, ainsi qu'à mes chers aïeux.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE I – EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>25</b>
CHAPITRE 1 – LA CONSTITUTION DU CHAMP DES MUSIQUES ACTUELLES .....	26
1. <i>Le contexte sociétal</i> .....	27
2. <i>Le champ des musiques actuelles</i> .....	49
3. <i>Les principaux acteurs du champ</i> .....	69
4. <i>Vers l’institutionnalisation des musiques actuelles ?</i> .....	79
CHAPITRE 2 – L’ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL DANS LES ASSOCIATIONS .....	84
1. <i>Un cadre théorique néo-institutionnaliste</i> .....	85
2. <i>Aborder l’entrepreneuriat institutionnel dans les associations</i> .....	100
3. <i>Question de recherche</i> .....	120
CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE SUIVIE .....	123
1. <i>La construction de l’objet de recherche</i> .....	124
2. <i>Les choix de méthode</i> .....	135
<b>PARTIE II – ETUDE DE CAS .....</b>	<b>155</b>
CHAPITRE 4 – HUIT LIEUX ASSOCIATIFS DE MUSIQUES ACTUELLES .....	156
1. <i>Cas n°1 – Association Bac à Glace</i> .....	157
2. <i>Cas n°2 – Association 240 BPM</i> .....	173
3. <i>Cas n°3 – Association Guitare, Basse, Batterie (GBB)</i> .....	191
4. <i>Cas n°4 – Association Loisirs Plus</i> .....	208
5. <i>Cas n°5 – Association Larsen</i> .....	227
6. <i>Cas n°6 – Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepi)</i> .....	244
7. <i>Cas n°7 – Association Pirates Mélomanes</i> .....	260
8. <i>Cas n°8 – Association Vibrato</i> .....	276
9. <i>Quelques éléments de comparaison entre les cas</i> .....	295
<b>PARTIE III – PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>301</b>
CHAPITRE 5 – L’EMERGENCE D’ASSOCIATIONS HYBRIDES .....	302
1. <i>Les entrepreneurs et leurs intentions</i> .....	303
2. <i>L’hybridation comme principe stratégique</i> .....	320
CHAPITRE 6 – LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX PROFESSIONNELS .....	339
1. <i>L’imitation des pionniers et des pairs</i> .....	340
2. <i>La professionnalisation par le réseau</i> .....	347
3. <i>La construction d’identités au sein du réseau</i> .....	363
CHAPITRE 7 – LA CO-CONSTRUCTION POLITIQUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS .....	372
1. <i>Une prise de parole dans l’espace public</i> .....	372
2. <i>L’art de la négociation entre associations et pouvoirs publics</i> .....	383
3. <i>Des stratégies de changement des « règles du jeu » du champ</i> .....	391
4. <i>Les limites de la co-construction politique</i> .....	402
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>408</b>
<i>Bibliographie</i> .....	417
<i>Table des illustrations</i> .....	442
<i>Tables des matières</i> .....	443
<b>ANNEXES .....</b>	<b>449</b>



## **Introduction générale**



Dans ce travail de thèse, nous avons cherché à étudier la constitution d'un nouveau champ organisationnel dans le paysage artistique et culturel français, apparu à la toute fin des années 1970 : celui des « *musiques actuelles* », ensemble protéiforme qui désigne surtout le rock et tous ses dérivés. Plus précisément, nous avons considéré le rôle particulier joué par les *associations* dans l'émergence de ce champ, partant d'un double étonnement vis-à-vis du terrain rencontré : d'une part, le statut associatif est aujourd'hui majoritaire puisque 67% des organisations du champ y ont recours ; d'autre part, ce champ est caractérisé par une importante interaction entre les acteurs associatifs et les pouvoirs publics, les musiques actuelles ayant intégré les politiques publiques en faveur de la culture.

Afin de donner plus de profondeur à notre travail, nous avons choisi d'étudier une catégorie précise d'associations : les *lieux de musiques actuelles*, qui sont des organisations associatives assurant principalement la gestion d'un équipement dédié à la diffusion de ces musiques. Ce choix est le résultat d'une opportunité, du fait de notre implication initiale auprès de ces lieux, mais aussi d'un constat : dès les premiers signes d'émergence du champ, la question du lieu de pratique (« Où répéter ? Où se produire en public ? ») semble avoir été centrale, non seulement pour les militants associatifs et les musiciens qui la posaient mais aussi pour le personnel politique et administratif qui y était confronté.

La thèse a débuté sans a priori théorique ni parti pris méthodologique. Nous avons accepté le risque de nous laisser guider par l'exploration du terrain, celle-ci étant facilitée par le mode particulier par lequel nous avons conduit cette thèse : la *Convention industrielle de formation par la recherche* (Cifre), qui permet au doctorant d'effectuer ses recherches en alternance avec une expérience professionnelle en entreprise. L'immersion dans le terrain, si elle permet de se familiariser avec le champ étudié, n'est pas suffisante pour faire émerger une problématique à partir de laquelle travailler. D'où l'intérêt des lectures théoriques en rapport avec le terrain exploré. Nous avons alors sillonné la littérature existante en gestion et en sociologie à propos des « musiques actuelles » mais aussi des organisations artistiques et culturelles et de la gestion associative de ces activités.

C'est à l'occasion de ces recherches que nous avons découvert l'existence du *néo-institutionnalisme sociologique* et saisi sa pertinence pour comprendre les phénomènes observés sur le terrain. Ce sont les discours des acteurs eux-mêmes qui nous ont incité à explorer ce courant de recherche. En effet, dans le jeune « secteur » des musiques actuelles, les questions de *légitimité* occupent une place considérable et l'un des sujets récurrents dans les débats est l'*institutionnalisation* de ces musiques, phénomène ambivalent qui suscite la satisfaction des uns et la hantise des autres. Au fil des lectures et des premiers entretiens, nous avons compris que la relation entre les associations et les pouvoirs publics n'était pas qu'un simple rapport de domination ou de coercition. Au contraire, les dirigeants et fondateurs des lieux de musiques actuelles ont certainement eu une réelle influence sur les collectivités territoriales et le ministère de la Culture.

Il restait à affiner cette réflexion et à l'outiller conceptuellement. Nous avons trouvé, à l'aide du concept d'*entrepreneuriat institutionnel*, une façon convaincante de problématiser notre

recherche sur les lieux associatifs de musiques actuelles. S'est alors posé la question de la méthode à adopter pour traiter la question centrale. Pour plusieurs raisons que nous exposerons en temps voulu, l'*étude de cas multiple* s'est révélée compatible avec nos objectifs de recherche. Elle nous a permis de comprendre le phénomène d'entrepreneuriat institutionnel à l'œuvre comme un *processus* en trois temps : (1) la création d'associations hybrides à la double dimension économique et politique, (2) le développement de réseaux ayant permis leur professionnalisation et (3) le rapprochement entre associations et pouvoirs publics, aboutissant à une co-construction politique.

## **Le champ des musiques actuelles**

Née d'un croisement du *rhythm'n'blues* et de la *country*, la musique rock voit le jour aux Etats-Unis vers 1955 sous l'effet d'une combinaison de facteurs technologiques, législatifs et culturels. Simple mode passagère pour certains, le rock devient pourtant en quelques années un phénomène de société et la bande-son de la jeunesse. Les audiences radiophoniques et les ventes de disques explosent à mesure que se démocratisent les équipements hi-fi, et la vague du rock ne tarde pas à devenir mondiale.

En France, tout commence par l'importation de disques vinyles d'origine anglo-saxonne. Quelques jeunes passionnés ouvrent les premiers disquaires au début des années 1960, qui deviennent des lieux de socialisation et d'initiation. La diffusion du rock est limitée dans un premier temps, en partie par le monopole d'Etat sur la radiodiffusion et la télévision. Une presse spécialisée apparaît à la fin de la décennie, les années 1970 sont marquées par l'essor des « radios pirates » et le rock finit par envahir les ondes télévisées dans les années 1980, signe de son succès grandissant au pays de la chanson et des bals populaires.

Mais le rock en France ne se limite pas à ces phénomènes macrosociologiques. C'est dans les villes et villages qu'il s'implante durablement à partir des années 1970, à mesure que de jeunes amateurs s'équipent des instruments nécessaires et forment des groupes entre amis. Leur priorité consiste à trouver des lieux pour jouer, répéter et se produire en public, ce qui est difficile car ils manquent de légitimité. Ils utilisent des garages, des caves et les rares salles municipales et patronages qui veulent bien les accueillir. Une « scène locale » émerge dans plusieurs villes. Au milieu des musiciens, des disquaires et des fans apparaît une catégorie intermédiaire d'acteurs qui organisent des concerts, planifient des tournées et managent des groupes. Les plus entreprenants créent des associations pour avoir une existence légale et s'engager dans un dialogue avec la mairie, dans le but primordial d'obtenir l'accès à des lieux salubres et adaptés au rock et si possible des aides publiques.

En 1981, François Mitterrand est élu et charge Jack Lang du ministère de la Culture. Attentif à l'air du temps et habile orateur, Lang se présente en rupture par rapport à ses prédécesseurs, sans remettre en cause la doctrine interventionniste qui guide le ministère. Il inscrit les « arts mineurs » (rock, rap, bande dessinée, clip vidéo) au programme de son action et se veut attentif aux besoins culturels de la jeunesse. La légitimité du rock s'en retrouve accrue, celui-ci accède en quelque sorte au rang de « culture » à part entière. Cette reconnaissance vient

conforter ceux qui militent localement pour obtenir des lieux de répétition et de diffusion. Elle s'accompagne des premières mesures de l'Etat favorables au rock que sont la *Fête de la Musique* et la construction de grandes salles de diffusion, les *Zéniths*.

On parle alors beaucoup de « l'institutionnalisation du rock » qui divise assez vigoureusement les militants. Il y a ceux qui refusent toute allégeance au pouvoir et ceux qui, au contraire, se félicitent de cet intérêt de la classe politique après des années d'indignité. La rencontre entre acteurs associatifs et pouvoirs publics s'opère sur deux fronts : au plan local, lorsque des associations négocient avec leur municipalité ; au plan national, où des fédérations et réseaux d'acteurs militent pour le soutien au rock auprès du ministère. Ces pourparlers s'intensifient dans les années 1990 à mesure que le « secteur » se structure professionnellement. Les premiers lieux entièrement adaptés à la pratique du rock sont construits avec le concours croissant des pouvoirs publics.

Symbole de l'influence mutuelle entre les associations et les autorités, l'expression lisse et consensuelle « musiques actuelles » a été inventée au début des années 1980 par des militants associatifs, soucieux de susciter la confiance des élus locaux avec qui ils négocient l'accès à des salles municipales. Le terme rencontre ensuite un certain succès parmi la classe politique et finit par s'imposer, faute d'alternative. Entre temps, de nouveaux courants musicaux populaires sont apparus (du hip-hop aux musiques électroniques) et le rock est devenu un dénominateur trop restrictif. Le ministère de la Culture intègre ensuite à la catégorie « musiques actuelles » le jazz, la chanson et les musiques traditionnelles et officialise l'expression en 1997 avec la création d'une *Commission nationale des musiques actuelles*, qui réunit la plupart des professionnels qui s'en réclament.

Aujourd'hui, le ministère consacre 20 millions d'euros par an aux musiques actuelles, soit environ 3% de son budget total. Il existe un *Conseil supérieur des musiques actuelles* et plus de 140 lieux bénéficiant du financement régulier de l'Etat et des collectivités territoriales, qui restent majoritairement gérés par des associations. Tout indique que les musiques actuelles, malgré leurs spécificités et leur légitimité récente, ont intégré les schémas classiques des politiques culturelles, calquées sur le modèle institutionnel du théâtre public. A y regarder de plus près, pourtant, le chemin parcouru en près de trente ans paraît plus complexe qu'une simple tendance à la « banalisation ». L'institutionnalisation des musiques actuelles, si elle a eu lieu, n'est pas un processus naturel et désincarné qui se serait imposé aux protagonistes. Elle a nécessité l'action plus ou moins calculée de plusieurs catégories d'acteurs.

Parmi les réseaux et fédérations constitués depuis la fin des années 1980, la Fédurok regroupe actuellement 75 lieux de musiques actuelles, quasiment tous gérés sous forme associative<sup>1</sup>. Depuis sa création en 1994, cette fédération a été un interlocuteur régulier et très actif du ministère et d'un ensemble varié d'organisations publiques et professionnelles. Elle semble avoir joué un rôle déterminant dans la professionnalisation et l'engagement politique de ses membres. Mais ceux-ci ne forment pas un groupe aussi homogène qu'on pourrait le penser de

---

<sup>1</sup> Parmi les 75 adhérents, ils ne sont que 4 à ne pas être des associations mais des régies municipales, c'est-à-dire des organisations publiques administrées plus ou moins directement par la ville d'implantation du lieu.



prime abord. Ils varient en taille, en âge, en situation géographique, dans les ressources qu'ils mobilisent et la manière dont ils sont dirigés. Chaque histoire est unique car elle met en scène des individus singuliers qui n'ont pas agi à l'identique. Pour comprendre l'émergence et la structuration du « secteur » des musiques actuelles, il faut s'intéresser à ses acteurs, à leurs desseins et aux associations qu'ils ont créées.

## **L'entrepreneuriat institutionnel des associations**

Si le concept d'*institution* est central chez les pères fondateurs de la sociologie, ce n'est qu'à partir de 1940 qu'il est mobilisé pour l'étude des organisations humaines. Il arrive souvent que le terme désigne une organisation ayant atteint un statut particulier, où ce n'est plus sa seule efficacité technique qui prime mais les valeurs qu'elle promeut. L'*institutionnalisation* renvoie à la fois à ce processus de valorisation et à son résultat. Après plusieurs décennies de calme plat, le concept revient sur le devant de la scène intellectuelle à la fin des années 1970. En réaction au modèle utilitariste du choix rationnel, qui dominait à l'époque l'ensemble des sciences sociales, des économistes, des politologues et des sociologues redécouvrent l'importance des « règles du jeu » qui guident l'action humaine en société.

Ce « néo-institutionnalisme » n'est pourtant pas aussi homogène qu'il n'y paraît. En sciences économiques et politiques, l'individualisme méthodologique reste le paradigme indiscuté, tandis que le versant sociologique de ce renouveau institutionnaliste s'intéresse à des facteurs cognitifs et culturels, échappant en partie à la volonté des individus. Ces sociologues considèrent notamment qu'il est possible de dissocier la légitimité d'une organisation de son efficacité et estiment que l'homogénéisation croissante de nombreux secteurs d'activité est imputable à cette quête de légitimité. Par ailleurs, le néo-institutionnalisme d'inspiration sociologique contribue à déplacer le niveau d'analyse préférentiel, passant des organisations prises séparément au *champ organisationnel* dans lequel elles interagissent.

Nous avons trouvé avec le néo-institutionnalisme sociologique une grille de lecture pertinente pour comprendre les phénomènes qui se manifestent dans les organisations associatives observées et dans leur interaction avec leur environnement. Plusieurs raisons ont conduit à mobiliser ce courant théorique, découvert au fil de la thèse : la prégnance des questions de légitimité chez les acteurs des musiques actuelles, a fortiori avant les années 1980, quand le rock n'était pas considéré comme « culturel » et ne pouvait prétendre au soutien de l'Etat ; la complexité des pressions exercées par différentes parties prenantes sur l'organisation (bénévoles, clients, pouvoirs publics, industrie musicale, etc.) ; la pertinence du champ organisationnel comme niveau d'analyse de référence, qui offre un point de vue intermédiaire entre l'organisation seule et les phénomènes de société.

En une vingtaine d'années, la théorie néo-institutionnelle est devenue l'une des approches les plus fécondes et stimulantes pour l'analyse des organisations. Insistant d'abord sur les phénomènes d'isomorphisme (l'homogénéisation croissante des champs organisationnels) et leur diffusion, le néo-institutionnalisme sociologique a été critiqué car il prenait peu en compte les intérêts des acteurs et leurs aptitudes stratégiques face aux pressions exercées par

leur environnement. Sans nier l'importance de leur « encastrement » dans un ensemble de règles contraignantes, il est indispensable de prendre en compte la capacité des acteurs à provoquer le changement. Le concept d'*entrepreneuriat institutionnel* est apparu comme un moyen pertinent d'aborder ce paradoxe central de la théorie institutionnelle : comment s'extraire des règles qui nous gouvernent pour les transformer ?

Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés disposant des ressources nécessaires pour influencer les arrangements institutionnels en leur faveur, qu'il s'agisse de créer de nouvelles institutions, de maintenir ou de détruire celles qui existent. Des travaux variés ont commencé à documenter les conditions favorisant l'entrepreneuriat institutionnel et la nature du processus engagé. Ils mettent en évidence la plasticité du concept. La figure de l'entrepreneur désigne aussi bien des activistes que des entreprises innovantes ou des coalitions entre firmes ; ceux-ci peuvent être des acteurs dominants ou plutôt marginaux ; le champ étudié est parfois très institutionnalisé ou, au contraire, en phase d'émergence.

Le développement de l'entrepreneuriat institutionnel constitue une extension intéressante du néo-institutionnalisme sociologique qui permet d'introduire les comportements stratégiques dans un cadre d'analyse naguère critiqué pour son déterminisme. En parallèle, des chercheurs en management stratégique sont de plus en plus nombreux à s'intéresser aux arguments institutionnalistes pour comprendre les faits organisationnels contemporains. Cependant, plusieurs questions restent en suspens et demandent à être examinées en détail afin que le concept d'entrepreneuriat institutionnel atteigne tout son potentiel explicatif.

## **Problématique et question de recherche**

Jusqu'à présent, les recherches n'ont pas accordé une importance suffisante à l'*association* en tant qu'entrepreneur institutionnel particulier. Parmi la soixantaine de travaux répertoriés dans le domaine, seuls quelques-uns traitent explicitement des organisations associatives, que l'on peut classer en deux catégories : les associations professionnelles et celles qui militent pour la défense d'une cause. Pour intéressantes qu'elles soient, ces recherches n'épuisent pas l'ensemble des questions qui se posent à propos de l'entrepreneuriat institutionnel associatif.

A la suite de Tocqueville, nombreux sont ceux qui ont souligné la dimension *institutionnelle* de l'association, entendue ici au double sens de principe central des sociétés démocratiques et d'entité organisationnelle et juridique spécifique. Point de passage de la sphère privée à la sphère publique, elle permet à des individus de s'unir librement pour prendre la parole et bâtir ainsi une action collective en vue de défendre un bien commun, souvent en réaction aux institutions existantes. Le phénomène associatif a accompagné l'avènement des démocraties modernes, à l'exemple des réponses apportées à la « question sociale ». Les associations et l'Etat entretiennent dans les pays démocratiques une relation étroite et ambiguë, entre complémentarité et rivalité, qu'il s'agisse de servir l'intérêt général ou de défendre un projet politique précis.

Si l'évolution des politiques publiques et de la législation influence les associations, la réciproque est loin d'être exclue. Au contraire, l'étude des mouvements sociaux montre que l'association libre de citoyens peut précipiter des changements politiques importants. Au-delà de la co-production de services et de la protestation sociale, les associations sont parfois impliquées dès la phase d'élaboration des politiques publiques. Cette *co-construction* intentionnelle entre associations et pouvoirs publics reste peu étudiée, notamment par la théorie néo-institutionnelle. Elle connaît néanmoins un regain d'actualité dans plusieurs secteurs, où les acteurs associatifs ne se contentent plus d'être soit des auxiliaires, soit des contempteurs de l'action gouvernementale.

Au moment où le néo-institutionnalisme rencontre les agendas de recherche portant sur les mouvements sociaux et l'entreprise sociale, il nous semble prioritaire de comprendre les spécificités de l'action associative en tant qu'entrepreneur institutionnel, en lien avec les pouvoirs publics. Nous souhaitons aborder le phénomène d'entrepreneuriat institutionnel dans les associations d'une part sous l'angle des *conditions* qui facilitent son apparition et d'autre part en retraçant le *processus* particulier par lequel il a lieu. Comme il nous est difficile d'aborder de front ces deux aspects, c'est l'analyse du processus qui a retenu notre attention, l'identification des conditions étant un préalable à la conduite de l'analyse.

Le champ des musiques actuelles s'est partiellement et récemment institutionnalisé. Celui-ci étant encore peu structuré dans les années 1980, la part d'incertitude reste grande et les possibilités d'expérimentation sont a priori plus nombreuses que dans des champs plus anciens et homogènes. Plusieurs travaux semblent démontrer que l'entrepreneuriat institutionnel peut être le fait d'acteurs situés à la marge d'un champ et pas seulement de ses acteurs « dominants ». Si de nos jours les lieux de musiques actuelles font partie du programme culturel de nombreuses villes, ce n'était pas du tout le cas il y a une vingtaine d'années. Nous sommes donc confrontés à un processus commencé il y a environ une génération et qui est peut-être en train de se terminer, d'où notre faveur pour une approche qui tienne particulièrement compte de la dimension historique du phénomène étudié.

L'unité d'analyse pertinente pour notre étude est locale : il s'agit de l'organisation associative. Néanmoins, nous refusons de laisser dans l'ombre le rôle des individus, qui sont les véritables entrepreneurs. De plus, pour comprendre le phénomène concerné, il est indispensable de prendre en compte le champ organisationnel, tout particulièrement la collaboration des lieux associatifs au sein de la fédération nationale créée en 1994, la Fédurok. Le cas des musiques actuelles paraît en mesure de montrer que l'interface entre acteurs associatifs et pouvoirs publics s'opère à de multiples niveaux qu'il serait réducteur d'analyser séparément.

La question centrale de notre recherche peut se résumer ainsi :

**Suivant quel processus des associations peuvent-elles être des leviers d'entrepreneuriat institutionnel et participer ainsi à la constitution d'un nouveau champ ?**

## Aspects méthodologiques

L'un des enjeux de la méthodologie d'une thèse est d'organiser la confrontation fructueuse entre un terrain de recherche et un cadre théorique. Pour étudier le champ des musiques actuelles à l'aune des arguments néo-institutionnalistes, nous avons eu plusieurs possibilités à notre disposition. Sans contrainte initiale de méthode, nous avons construit progressivement notre objet de recherche, par tâtonnements successifs. Le point de départ d'une thèse n'est pas toujours aisé à identifier. En ce qui nous concerne, la thèse n'est que l'heureux prolongement d'un mémoire de DESS grâce auquel nous avons découvert notre terrain et identifié les prémices d'une problématique. Elle a véritablement commencé avec la mise en place, courant 2006, d'une *Convention industrielle de formation par la recherche* (Cifre) associant le Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) et la société Orama, agence de conseil spécialisée dans le secteur culturel.

La Cifre est un moyen original de préparer une thèse de doctorat en sciences de gestion. En effet, ce dispositif soutenu par l'Etat permet au doctorant de réaliser ses recherches tout en étant salarié d'une entreprise. De nombreux avantages sont généralement associés à ces thèses. Outre de bonnes conditions matérielles pour le jeune chercheur, la Cifre offre un accès privilégié au terrain de recherche et des retombées concrètes pour les trois parties que sont le laboratoire, l'entreprise et le doctorant. Toutefois, le choix de la Cifre a des incidences sur la construction de l'objet de recherche qu'il est important d'évoquer. Le plus grand défi consiste peut-être à trouver un équilibre satisfaisant entre le monde de la recherche scientifique et celui de l'entreprise, dont les finalités, les codes culturels et les exigences diffèrent fortement.

La stabilisation définitive de l'objet de recherche de notre thèse n'a eu lieu que dans le dernier tiers du temps imparti. Cette lente maturation s'explique, entre autres, par le manque de précision de nos premières tentatives de problématisation. Nous avons procédé à des allers-retours perpétuels entre la théorie et le terrain pour affiner notre réflexion. Par ailleurs, notre travail de consultant à Orama nous a ouvert les portes d'un « univers des possibles » très vaste qu'il a fallu explorer avant de choisir un angle d'approche pertinent. Rien n'eût été possible sans la grande liberté dont nous avons bénéficié au cours de la présente recherche, ni sans la bienveillance que nous ont accordée notre employeur et les professionnels rencontrés.

Cette construction progressive de l'objet de recherche et le mode d'implication particulier que représente la Cifre ont orienté nos choix de méthode. Notre intuition initiale était d'explorer dans le détail un phénomène complexe intervenant dans un univers empirique peu étudié. Cette intuition a été confirmée par nos lectures et par la richesse des premières découvertes. Assez vite, il a fallu nous décider à comprendre ce phénomène à la fois dans son contenu, les connaissances en la matière étant rares, et comme un processus, car une approche historique et dynamique nous a semblé indispensable. Ces raisons nous ont incité à entreprendre une recherche qualitative. Il restait à savoir quelle méthode de recherche était la plus adéquate.

A l'occasion du mémoire universitaire qui a précédé cette thèse, nous avons découvert les vertus d'une comparaison entre plusieurs cas, dans une perspective de généralisation. Au vu de l'objet et des conditions de la thèse, nous avons décidé de recourir à une étude de cas

multiple pour traiter notre problématique. La méthode des cas est désormais bien répandue en sciences de gestion et paraît tout à fait pertinente pour les recherches qualitatives, exploratoires et processuelles. Elle permet de bien situer le contexte historique, politique et culturel dans lequel s'encastrent les organisations étudiées. Les limites couramment associées à cette méthode (risque de « décrire » simplement le phénomène, faible capacité de généralisation) sont bien connues mais nous semblent pouvoir être dépassées, en particulier si le chercheur traite plusieurs cas et non un cas unique.

La population retenue pour l'étude est constituée des lieux associatifs de musiques actuelles qui sont membres de la Fédurok, organisation fédérale qui en compte 75 à ce jour et qui nous semble avoir joué un rôle majeur dans la constitution du champ des musiques actuelles. Un échantillon « raisonné » de huit associations a été établi afin de prendre en compte, dans la mesure du possible, toute la diversité des cas de figure au sein de la population mère. La question des données à recueillir a été primordiale. En effet, pour répondre à la question de recherche, il a fallu recourir à plusieurs types de données, dans une visée compréhensive. Nous en avons retenu quatre : l'entretien, l'analyse des ressources, l'analyse documentaire et l'observation participante.

L'entretien est la principale technique de recueil utilisée. Trente et un entretiens semi-directifs ont été réalisés, enregistrés et entièrement retranscrits avec les responsables stratégiques de chaque association, comprenant au moins le directeur, le président, l'administrateur et l'un des fondateurs. Cette matière très riche a été complétée par des données variées propres à chaque cas étudié, mais aussi à la Fédurok et au « secteur » des musiques actuelles dans son ensemble. Nous avons ainsi consulté les projets artistiques et culturels des associations, analysé documents comptables et autres rapports d'activité. Grâce à Orama et aux contacts noués avec les dirigeants de la Fédurok, nous sommes intervenus dans plusieurs rencontres professionnelles du secteur et avons pu vivre « de l'intérieur » des moments importants.

En nous inspirant des préceptes de la « théorie enracinée » (*grounded theory*), nous avons procédé à l'analyse systématique d'environ 1 000 pages de retranscription d'entretiens. Ce travail inductif et itératif reposant sur le codage des données nous a permis d'identifier des catégories conceptuelles récurrentes, à même d'aider la compréhension de l'entrepreneuriat institutionnel. C'est en nous appuyant sur la littérature néo-institutionnaliste que nous sommes arrivés à la modélisation finale, proposée en dernière partie de thèse. L'analyse des ressources mobilisées par chaque association est venue compléter celle des entretiens, en exposant le caractère hybride des lieux associatifs de musiques actuelles et les liens étroits qui les rapprochent des pouvoirs publics, qui sont leurs principaux financeurs. L'écriture de monographies sur le mode narratif nous a permis de rendre compte de la richesse des cas et de rassembler, dans un format accessible, l'ensemble des données analysées.

## **Principaux résultats**

La principale contribution de cette thèse est d'apporter un éclairage nouveau sur l'association en tant qu'entrepreneur institutionnel. En effet, si le courant néo-institutionnaliste connaît un

essor remarquable depuis une quinzaine d'années, l'entrepreneuriat institutionnel demeure un concept récent dont toutes les facettes n'ont pas encore été étudiées. L'un des « angles morts » théorique nous semble être la propension particulière des associations à conduire le changement institutionnel, du fait notamment des relations étroites qu'elles entretiennent avec l'Etat dans les démocraties modernes.

L'exemple spécifique des lieux associatifs de musiques actuelles apporte plusieurs éléments de réponse, qui peuvent enrichir substantiellement les connaissances générales en ce domaine. L'apparition en France d'un nouveau type d'équipements culturels, financés par les pouvoirs publics et gérés par des associations, est le signe qu'un mouvement d'institutionnalisation a porté ses fruits. Nous avons voulu comprendre simultanément les conditions « sociétales » qui ont permis cette issue favorable et le processus lui-même, en nous focalisant sur la contribution des associations et des individus qui les dirigent.

S'agissant des conditions, qui constituent, d'après nous, un préalable à l'analyse du processus, nous en avons identifié trois : la progression du relativisme culturel, le changement de doctrine du ministère de la Culture et l'assimilation du rock à une forme de culture. Sans elles, il n'aurait sans doute pas été possible aux « lieux de musiques actuelles » tels que nous les connaissons de voir le jour.

Mais la contribution principale de cette thèse est la mise au jour d'un processus d'entrepreneuriat qui se décompose en trois temps, qui correspondent chacun, à grands traits, à un niveau d'analyse et à une séquence chronologique particuliers, même s'ils sont en partie superposés dans la réalité.

Dans un premier temps, des individus entreprenants, passionnés et militant localement pour la cause des musiques actuelles utilisent l'association de manière pragmatique et originale, afin de réaliser un projet institutionnel mêlant activités économiques et politiques. La finalité est la construction d'un lieu adapté à ces musiques pouvant être géré directement par l'association.

Dans un second temps, ces entrepreneurs associatifs commencent à interagir fortement. Une dynamique de réseau se développe. A l'exemple de la Fédurok, cette dynamique permet aux entrepreneurs d'imiter les recettes « qui marchent », en suivant notamment l'exemple des pionniers, mais aussi d'établir des normes professionnelles et de construire une identité collective qui dépasse les particularités de chacun.

Enfin, dans un troisième temps, se matérialise une forme de co-construction entre les associations et les pouvoirs publics, entamée par certains dès les années 1980. Cette co-construction politique initiée par les entrepreneurs institutionnels comporte trois volets : une prise de parole dans l'espace public qui exprime un sentiment d'injustice ; une négociation multiforme où la recherche de subventions cohabite avec la quête d'autonomie ; une volonté de changement des « règles du jeu » qui régissent le champ des musiques actuelles.

Les trois temps ainsi modélisés s'enchaînent logiquement et nous paraissent fidèles à la réalité que nous avons tenté de comprendre. Ils éclairent la manière dont l'association a été utilisée

par les « militants du rock » pour modifier leur environnement institutionnel. Celle-ci révèle, entre autres, la souplesse de la forme associative, utilisée tour à tour pour gérer un équipement et une activité régulière, pour fédérer des acteurs au sein de réseaux et pour influencer collectivement les politiques publiques.

L'un des apports de la thèse est de souligner l'influence réciproque entre associations et pouvoirs publics qui semble caractériser la constitution progressive du champ des musiques actuelles. Les entrepreneurs institutionnels ont certes réussi à changer les institutions dans un sens qui leur a été favorable, mais cela s'est fait au prix d'une plus grande dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. La constitution de ce champ témoigne ainsi d'une convergence opportune, dans laquelle les responsables politiques ont aussi compris l'intérêt de favoriser l'institutionnalisation des musiques actuelles. Cela nous ramène à l'importance des conditions de l'entrepreneuriat institutionnel, qui n'est jamais séparable d'une époque et des mœurs qui la caractérisent.

Des apports méthodologiques et opérationnels viennent compléter ces résultats conceptuels. D'abord, la thèse souligne la pertinence conjointe de la Cifre et de l'étude de cas pour mener une recherche exploratoire et processuelle dans un domaine de recherche peu balisé. Ensuite, elle rappelle l'importance de la triangulation des données, les entretiens ayant été ici croisés avec une analyse systématique des ressources et un recours à des données complémentaires issues de l'observation et de l'analyse documentaire. Enfin, cette thèse n'est pas une recherche-action mais elle nous semble néanmoins porteuse de retombées intéressantes pour les professionnels du secteur. D'une part, la remise des monographies à chaque association participante permet aux dirigeants d'avoir un regard extérieur sur la trajectoire et le fonctionnement de leur organisation. D'autre part, la comparaison entre cas et l'analyse transversale y afférente présentent un intérêt stratégique pour la Fédurok, car elle capitalise des connaissances pratiques et identifie certains facteurs de succès qui nous semblent riches en enseignements pour l'avenir de la fédération.

## **Plan de la thèse**

La thèse se présente comme un trajet en trois points. La première partie est consacrée à la mise au jour de la problématique qui confronte un terrain de recherche, un questionnement théorique et des propositions méthodologiques. La méthode proposée est l'étude de cas multiple et ce sont huit monographies détaillées d'associations qui composent ainsi la deuxième partie. La troisième et dernière partie de la thèse repose sur une analyse comparée des huit cas, afin d'identifier le processus d'entrepreneuriat institutionnel à l'œuvre et en proposer une modélisation théorique. Voyons maintenant la composition interne de chacune de ces trois parties.

Le premier chapitre est une entrée en matière dont le but est d'exposer l'émergence du champ des musiques actuelles et le « contexte sociétal » dans lequel celle-ci a eu lieu. Nous pensons en effet que certaines conditions favorables ont facilité la constitution de ce nouveau champ par ses acteurs. Le deuxième chapitre introduit le cadre théorique à partir duquel nous avons

conceptualisé nos interrogations à propos du terrain de recherche. Le néo-institutionnalisme sociologique nous a permis d'appréhender la dynamique des champs organisationnels, tandis que le concept central d'*entrepreneur institutionnel* s'est révélé pertinent pour comprendre le phénomène observé. C'est ainsi que nous aboutissons à la question centrale de notre thèse. Dans un troisième chapitre, nous exposons les choix méthodologiques opérés pour traiter cette question, en commençant par la construction progressive de notre objet de recherche, qui s'est stabilisé au fil de notre Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). Pour mener à bien cette recherche qualitative, exploratoire et « engagée », nous avons eu recours à une étude de cas multiple dont nous présentons brièvement le déroulement.

Notre deuxième partie contient un seul chapitre composé des monographies des huit associations de l'étude de cas. Charnière centrale de la thèse, ce quatrième chapitre met en forme la « matière première » de l'analyse en présentant successivement les huit cas étudiés selon un même schéma : genèse et évolution de l'association, puis analyse de ses ressources et de sa gouvernance. Cette présentation détaillée cas par cas est assez volumineuse mais nous a semblé indispensable à la compréhension de ces organisations hybrides et peu étudiées jusque-là. La fin du chapitre contient quelques éléments de comparaison succincts destinés à préparer le terrain pour l'analyse transversale des cas, réservée à la troisième et dernière partie.

Le cinquième chapitre présente la première étape du processus d'entrepreneuriat institutionnel identifié par l'étude de cas. Il s'agit de découvrir, à un niveau d'analyse microsociologique, les raisons d'agir des fondateurs des associations et la manière dont ils ont réussi à faire vivre ces organisations hybrides. En dépit des particularismes propres à chaque histoire, des constantes se font jour dans la nature des projets, la mobilisation des ressources et les modes de gouvernance adoptés. Au sixième chapitre apparaît la prochaine étape du processus où ces associations, apparues spontanément sur l'ensemble du territoire national, commencent à se regrouper et à travailler en réseau. L'imitation des pionniers et la diffusion de standards et de « bonnes pratiques » contribuent à la professionnalisation progressive des lieux, notamment grâce à l'action de la Fédurok. Enfin, le septième chapitre rend compte de la co-construction politique entre les lieux associatifs de musiques actuelles et les pouvoirs publics, ultime étape de l'entrepreneuriat institutionnel. Celle-ci prend trois formes principales : une prise de parole dans l'espace public, une intensification des négociations et une volonté de changer les règles du jeu qui gouvernent le champ.

Nous concluons sur les limites de cette co-construction entre associations et pouvoirs publics, qui tient plus de l'influence réciproque et mouvante que de la domination univoque, et sur son caractère réversible. Nous proposons en dernière instance de discuter de la pertinence théorique de l'entrepreneuriat institutionnel, en le comparant à des concepts voisins.





## **Partie I – Emergence de la problématique**

## Chapitre 1 – La constitution du champ des musiques actuelles

Le terrain de recherche étudié dans cette thèse ne se limite pas à une seule organisation mais concerne un ensemble d'organisations qui interagissent régulièrement et constituent ainsi une zone reconnue de vie institutionnelle que l'on désigne par le terme de *champ organisationnel*, ou simplement de *champ* (DiMaggio & Powell 1983). Plus précisément, notre intérêt porte sur la manière dont a émergé un jeune champ dans le paysage artistique et culturel français : le champ des « musiques actuelles ». Ce premier chapitre vise à retracer cette émergence, ou plutôt à identifier les conditions particulières qui l'ont rendue possible.

Le processus d'émergence d'un champ est complexe et difficile à comprendre dans son intégralité car il fait intervenir plusieurs catégories d'acteurs et niveaux d'explication. Nous pensons, avec Neil Fligstein, que ce processus n'est pas « naturel » au sens où il apparaîtrait spontanément dans les sociétés humaines, mais bien *culturel* et *politique* (Fligstein 1996). Cela signifie d'une part que chaque nouveau champ apparaît dans un contexte propre, fait de coutumes, de normes et de représentations qui concourent à lui donner forme. D'autre part, les champs sont des constructions politiques, dans les deux sens du terme : leur création et leur stabilité dépendent en grande partie du rôle de l'Etat dans les sociétés modernes, mais elles sont aussi le résultat de luttes de pouvoir entre groupes aux finalités et aux intérêts divergents.

Il nous semble que ces observations s'appliquent bien au champ des musiques actuelles. Comme nous le verrons, il s'agit d'un domaine où la culture et la politique sont omniprésentes et parfois sources d'ambiguïté. Nous avons décidé de l'aborder initialement d'un point de vue macrosociologique, en nous intéressant moins aux acteurs concernés par notre problématique qu'aux structures sociales dans lesquelles ils évoluent. Par ordre décroissant d'échelle, nous nous attachons dans un premier temps au « contexte sociétal » général dans lequel il convient de replacer l'émergence du champ des musiques actuelles. En partant de l'élargissement du concept de « culture » et de l'essor du relativisme culturel, nous pouvons mieux comprendre la nature et l'évolution des politiques culturelles dans la France d'après-guerre. La musique rock a ainsi bénéficié de cet élargissement et a changé de statut en l'espace d'une génération, gagnant ses lettres de « noblesse culturelle ».

Ceci exposé, il s'agit ensuite de descendre au niveau du champ lui-même. Sa genèse peut-être envisagée comme un processus en plusieurs étapes, de l'importation du rock dans les années 1950 à la mise en œuvre de politiques publiques favorables aux « musiques actuelles ». L'un des traits saillants de ce processus est l'ancrage territorial du rock à partir des années 1970, qui a abouti à ce que la question du *lieu* centralise les discussions au sein du champ. Ce qui a été ressenti et présenté comme un manque d'endroits adaptés à la pratique du rock a débouché sur la création d'un nouveau type d'organisations, les lieux de musiques actuelles, et l'émergence d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs dans le domaine culturel. Avant de conclure le chapitre, il est nécessaire de proposer un rapide tour d'horizon des acteurs qui composent le champ. Ce panorama sera complété, en dernière instance, par quelques considérations sur l'*institutionnalisation* des musiques actuelles, thème récurrent dans les discours des acteurs et annonciateur de nos choix théoriques.

## 1. *Le contexte sociétal*

Il y a encore quarante ans, il était impensable de concevoir une quelconque politique publique de soutien au rock. La musique rock était au mieux un divertissement de masse destiné à la jeunesse, au pire une insulte au bon goût et aux mœurs. Elle est née sans aucune prétention « culturelle » mais a depuis rejoint les rangs de la culture officielle et subventionnée. Elle était un symbole de subversion de l'ordre établi mais s'est révélée être le filon d'un marché très profitable. Ce changement de statut est intervenu en l'espace de quelques décennies. Il s'explique en partie par l'apparition d'un contexte sociétal particulièrement favorable.

D'abord, il y a un infléchissement notable de sens d'un mot de la langue française chargé d'histoire et de symboles, le mot « culture ». Jadis apparenté à « civilisation », il s'est enrichi d'une nouvelle acception au XIX<sup>e</sup> siècle sous l'influence germanique, pour désigner ce qu'on appelait parfois les mœurs, c'est-à-dire, l'ensemble des traits caractéristiques d'un groupe ou d'un peuple. Cet élargissement n'est pas anodin, l'acception nouvelle précède historiquement le développement des sciences sociales. Celles-ci contribuent entre autres à relativiser la supériorité de la civilisation occidentale et font de la culture un concept clef mais ambigu, à mi-chemin entre l'ancien sens « esthétique » et le nouveau sens « anthropologique ». Les frontières entre ce qui est de la culture et ce qui n'en est pas s'en retrouvent brouillées.

Ensuite, avec cette « extension du domaine de la culture », les politiques culturelles françaises ont connu une évolution remarquable depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1959. D'André Malraux à Jack Lang, la doctrine du ministère s'est transformée substantiellement sans renier ses fondements interventionnistes. L'un des aspects tout à fait remarquables de cette transformation est l'inclusion à partir de 1981 des « arts mineurs » que sont le rock, le rap, la bande dessinée ou le tag dans le périmètre d'action légitime de l'Etat. Ceci semble témoigner en faveur d'une progression du relativisme culturel au sein du ministère qu'il s'agit de documenter. Enfin, durant la période qui correspond à l'âge d'or du ministère (1959-1989), la musique rock s'est solidement imposée dans les goûts des jeunes et de ceux qui veulent le rester. Le rock a non seulement gagné sur le plan économique mais aussi sur le plan culturel, puisqu'il a quitté le statut de « contre-culture » pour vêtir les oripeaux d'une culture à part entière.

### 1.1. **L'élargissement du concept de « culture »**

Celui qui veut traiter de phénomènes culturels avance sur « un sol de mots instables » (De Certeau 1974, p. 189). La polysémie de la notion de « culture » est en effet source de nombreux malentendus. Aux fondements de l'anthropologie, elle est devenue un concept central dans différentes traditions sociologiques, des *cultural studies* aux travaux de Pierre Bourdieu sur l'école. Les chercheurs en gestion se sont également épris du terme, que ce soit pour étudier la résistance locale à la diffusion d'un modèle réputé universel ou pour décortiquer ce qu'on appelle la « culture d'entreprise ». Cette acception *anthropologique* et collective de la culture renvoie généralement aux traits saillants d'un peuple ou d'un groupe social. Elle a contribué à rompre avec l'ethnocentrisme occidental et le principe de

hiérarchisation des sociétés. L'évolution des sciences sociales au XX<sup>e</sup> siècle témoigne assez nettement d'une progression du *relativisme culturel*.

Mais la notion de culture a une deuxième acception, plus ancienne et chevillée à la civilisation française, que l'on peut qualifier d'*esthétique* : elle désigne ainsi « l'amour du beau » et a partie liée depuis ses origines au domaine particulier des arts et des lettres. Leur connaissance constitue une part essentielle de la culture d'un individu, si bien que dans l'usage quotidien, les épithètes « artistique » et « culturel » sont presque devenus synonymes : on parle ainsi d'entreprises artistiques *et* culturelles<sup>2</sup> sans savoir à quoi renvoient précisément ces deux adjectifs. La confusion est renforcée par le fait que l'acception anthropologique comprend l'esthétique, qui se retrouve donc noyée dans un vaste ensemble, ce qui n'est pas sans poser d'importants problèmes de compréhension. Nous proposons de réfléchir aux conséquences d'un tel élargissement de sens.

### 1.1.1. Culture et civilisation

Dans un ouvrage éclairant (Bénéton 1975), Philippe Bénéton propose au lecteur une étude diachronique des rapports entre les mots culture et civilisation dans la langue française. Sa recherche historique et intuitive témoigne d'une grande difficulté, de plus en plus marquée, à définir clairement le mot culture. Son sens s'est profondément enrichi, par empilements successifs, si bien qu'à un même *signifiant* correspond aujourd'hui une grande variété de *signifiés*. Terme incertain, mouvant, qui a « perdu en clarté ce qu'[il a] gagné en audience » (Bénéton 1975, p. 16), il peut être défini de plusieurs façons. Apparu dans la langue française au XIII<sup>e</sup> siècle, du latin *cultura*, son sens a d'abord suivi deux évolutions majeures (voir tableau 1).

→ METONYMIE

	<b>Un état</b>	<b>Une action</b>	
↓ METAPHORE	<b>Sens propre</b>	La terre cultivée	La culture de la terre
	<b>Sens figuré</b>	L'homme cultivé : - ses connaissances - ses qualités	L'action de cultiver : - son esprit - sa personne ( <i>se cultiver</i> )

Tableau 1 – L'évolution du sens du mot « culture », d'après Bénéton (1975, p. 23-26)

Désignant principalement, au Moyen-Âge, une parcelle de terre cultivée (un *état*), le mot « culture » signifie, au XVI<sup>e</sup> siècle, le fait de cultiver la terre (une *action*). Par un glissement métonymique, où le processus remplace le résultat, la culture devient un mouvement. Parallèlement, ce mot appartenant au registre agricole se dote d'un sens figuré, repéré chez Du Bellay en 1549 et couramment usité à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, où ce ne sont plus seulement

<sup>2</sup> Le Syndicat des entreprises artistiques *et* culturelles (Syndec), créé en 1971 dans le champ du théâtre public, témoigne de cette étonnante association d'épithètes. Peut-on être une entreprise artistique sans être culturelle ? Quid de l'inverse ?

les champs ou le bétail que l'homme cultive, mais aussi ses facultés. On appelait alors « arts libéraux » ceux dans lesquels le travail intellectuel est prépondérant, en opposition aux « arts mécaniques ». C'est donc par un deuxième glissement, métaphorique celui-là, que le sens du mot s'est retrouvé étendu au registre de l'esprit et des qualités humaines.

Se cultiver, c'est donc développer ses capacités intellectuelles par des exercices appropriés ; c'est un effort particulier. L'homme cultivé, nous rappelle Renaud Camus, est d'abord celui qui a mené un travail de développement de ce qu'on appelle familièrement aujourd'hui le « bagage culturel » (Camus 2000, p. 134). La culture ne saurait toutefois se restreindre à l'érudition ou à l'accumulation de savoirs. Au-delà des connaissances, c'est aussi sa propre personne que l'homme cultive, ses « qualités intellectuelles et morales » (Bénéton 1975, p. 159). Il s'agit d'une tâche par laquelle l'homme s'élève lui-même au-dessus de sa condition.

Après cette première clarification, nous pouvons entrevoir un deuxième angle de réflexion pour définir à minima le mot culture. Que l'on considère le sens propre originel (agricole) ou le sens figuré (intellectuel), il y a dans cette notion l'idée de domestiquer la nature et de la soumettre à la volonté de l'homme. Cette opposition entre *culture* et *nature* a irrigué la pensée des Lumières et a servi d'axiome aux différents avatars du progressisme. D'après Hannah Arendt, il y aurait dans les origines antiques du mot culture une racine violente, audacieuse, et une racine protectrice, patrimoniale : « *Culture au sens d'aménagement de la nature en un lieu habitable pour un peuple, et culture au sens de soin donné aux monuments du passé.* » (Arendt 1989, p. 273). La culture est à la fois altération, voire destruction créatrice de l'état de nature, et conservation, sauvegarde d'un trésor accumulé depuis des siècles de vie humaine.

Dès l'apparition de son sens figuré et à mesure de son institutionnalisation<sup>3</sup>, le mot culture s'est trouvé intimement lié au domaine des arts et des lettres. Si l'on comprend l'art comme l'expression humaine d'un idéal esthétique, la culture peut être entendue comme l'admiration de cet idéal, soit « l'amour du beau » (Arendt 1989, p. 275). La culture d'un individu ne saurait se limiter à sa connaissance des arts, mais celle-ci en constitue assurément une part essentielle. Michel Schneider évoque ce sens esthétique du mot qui « désigne les activités sensibles et intellectuelles tournées vers le beau et la vie de l'esprit, la connaissance de ce qui a été dit et pensé de meilleur. » (Schneider 1993, p. 67) La reproductibilité technique de l'œuvre d'art, rendue possible par une série d'inventions humaines, a certes bouleversé sa fonction sociale (Benjamin 2007) mais n'a pas rompu ce lien entre art et culture. La culture a englobé dans son champ sémantique tout ce qui concerne la production industrielle à partir d'un matériau intellectuel ou artistique.

La culture n'est pas seulement le fait d'individus isolés. Il y a aussi une acception collective du terme, qui s'est progressivement ajoutée à sa dimension individuelle. Il n'est pas innocent que Bénéton ait rapproché dans son étude historique les mots de *culture* et de *civilisation*. Appartenant au même espace mental et apparus quasiment au même moment dans le

---

<sup>3</sup> Le *Dictionnaire de l'Académie française* admet pour la première fois le sens figuré du mot culture dans son édition de 1718. Malgré le fait qu'il reste peu usité jusqu'à sa consécration au XX<sup>e</sup> siècle, la plupart des grands dictionnaires l'intègrent progressivement au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle.

vocabulaire, ils reflètent les mêmes conceptions fondamentales (raison, progrès, éducation) et s'inscrivent tous deux dans ce qu'on a appelé la pensée ou l'idéologie des Lumières, comme le rappelle Denys Cuche (Cuche 1996, p. 9).

Le concept de civilisation connaît son apogée dans la France du XVIII<sup>e</sup> siècle et rayonne dans l'Europe occidentale. Plus fréquemment employé que culture et chargé d'un sens plus collectif, il renvoie à l'idée d'amélioration perpétuelle de l'humanité, par le biais de la science, de l'éducation et de la raison. Influencé par la pensée évolutionniste, le concept permet de localiser la position d'un peuple ou d'une nation dans cette marche en avant du progrès, où la France occupe un poste d'avant-garde. Trois traits marquent cette conception de culture comme civilisation (Bénéton 1975, p. 69) : l'*universalisme* (elle concerne l'Homme, au-delà des clivages de nationalité ou de classe sociale), l'*optimisme* (l'histoire suit une courbe ascendante) et l'*ethnocentrisme* (la France et l'Occident l'incarnent et ont pour mission d'étendre la civilisation, du centre vers la périphérie).

En Allemagne, à la même époque, une autre acception collective du mot culture apparaît. Opposé généralement à *Bildung*, qui désigne les connaissances de l'homme cultivé ou érudit, le concept de *Kultur* est forgé par la bourgeoisie allemande pour objecter aux mœurs frivoles et inauthentiques de l'aristocratie les valeurs spirituelles incarnées par les arts, la science, la philosophie et la religion. Ce ressentiment de classe (Elias 1973) se transforme, à la fin du siècle, en une célébration du génie national, irréductible aux autres « cultures ». Sous la plume de Johann Herder, la *Kultur* s'oppose à l'universalisme uniformisant des Lumières venu de France et célèbre la diversité des peuples et leur destin singulier.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, le romantisme des poètes et écrivains allemands exalte la profondeur particulière de la *Kultur* face au rationalisme « sans âme » et au primat technique de la civilisation (*Zivilisation*). La notion en vient à désigner « *un ensemble de conquêtes artistiques, intellectuelles et morales qui constituent le patrimoine d'une nation, considéré comme acquis une fois pour toutes, et qui fondent son unité.* » (Cuche 1996, p. 13) Bénéton souligne l'influence de la pensée allemande sur les intellectuels français au cours du XIX<sup>e</sup> siècle. Il émet l'hypothèse que le mot allemand de *Kultur*, entendu comme « *l'âme d'une communauté à la fois biologique et affective* » (Bénéton 1975, p. 56) a déteint sur son homologue français.

Les dernières années du siècle sont marquées par une forte « nationalisation » du mot culture, dans la mesure où la France et l'Allemagne, par le biais d'une partie de leurs intellectuels, s'appuient sur leur propre conception de la culture (*civilisation* ou *Kultur*) pour exacerber les antagonismes entre les deux nations. A l'issue de la guerre de 1914-1918, la *Kultur* allemande fait office de repoussoir en France. Le concept de civilisation n'en sort pas indemne pour autant. L'entre-deux-guerres est en effet l'occasion d'un net reflux de l'optimisme né au XVIII<sup>e</sup> en Europe et amplifié au XIX<sup>e</sup> siècle. La primauté de la civilisation européenne est remise en cause par les dégâts de la guerre, mais aussi par la montée en puissance des Etats-Unis et de la Russie soviétique. On parle maintenant *des* civilisations, moins *de la* civilisation.

Le thème de la décadence et la nostalgie d'un passé plus clément se manifestent dans de nombreux écrits et œuvres d'art européens, tandis que l'usage du mot culture se répand, sans toutefois gagner en précision. En 1938, l'historien Henri-Irénée Marrou déplore cette confusion : « *Perdant de vue l'aspect individuel qu'elle avait à l'origine, la culture en vient à désigner un inventaire de l'état des sciences, des lettres et des arts dans un certain milieu à une certaine époque de l'histoire* » (Marrou 1938, p. 140). La guerre de 1939-1945 parachève dramatiquement ce cycle. La découverte de l'Holocauste traumatise l'Europe, des questions nouvelles et bouleversantes apparaissent. Pour paraphraser George Steiner, comment croire encore au progrès et à la civilisation, lorsque de véritables temples de la culture ont pu prospérer à l'ombre des camps de la mort ? Quand, chez de nombreux dignitaires nazis, le raffinement de l'esprit et l'amour de l'art voisinaient avec le sadisme et la barbarie (Steiner 1973, p. 90) ?

### 1.1.2. Culture et sciences sociales

Si les deux Guerres mondiales ont profondément affecté ce qu'il était traditionnellement admis par les mots culture et civilisation, l'essor parallèle des sciences humaines et sociales nous semble aussi avoir joué un rôle déterminant dans cette transformation.

Dès 1871, l'anthropologue britannique Edward Tylor, influencé par l'ethnologie allemande, définit en premier le concept scientifique de culture : « *Culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus étendu, est ce tout complexe qui comprend les sciences, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes et autres facultés ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société.* » (Tylor 1920). Cette définition collective, descriptive et située est presque aux antipodes de l'acception traditionnelle française (individuelle, normative mais de portée universelle), même si Tylor reste marqué par l'héritage des Lumières (d'où l'usage de *civilisation*). Elle s'impose rapidement au sein de la science anthropologique anglo-saxonne et tend à remplacer, à l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, le terme encore très usité de *custom* (coutume).

On retrouve cet intérêt pour le concept scientifique de culture chez Franz Boas, considéré comme le père de l'ethnographie, dont les longues enquêtes auprès des Indiens d'Amérique du Nord contribuent à montrer les limites du concept biologique de race et à souligner l'importance des formes acquises de comportement chez l'homme. La voie est ouverte à toute l'anthropologie américaine moderne, d'Alfred Kroeber à Margaret Mead (Cuhe 1996). Logiquement, cet usage influence la science anthropologique française par le biais notable des traductions d'ouvrages. En 1950, la définition que donne Claude Lévi-Strauss du mot culture est très proche de celle proposée par Tylor : « *Un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion.* » (Lévi-Strauss 1950, p. XIX)

Par sa parenté forte avec l'anthropologie et l'ethnologie, la sociologie française est également touchée par la diffusion de cette acception (Bénéton 1975). Emile Durkheim n'utilise que rarement le concept de culture, lui préférant celui, plus ancré dans le langage de l'époque, de



civilisation. Avec son neveu Marcel Mauss, il rédige en 1913 une « Note sur la notion de civilisation » qui entérine sa dimension collective et descriptive ainsi que la pluralité des civilisations (Mauss & Durkheim 1913). Sans remettre en cause l'unité du genre humain, les deux sociologues récusent un schéma linéaire d'évolution et plaident pour un usage plus souple du concept de civilisation.

Mauss préfère lui aussi employer civilisation à la place de culture, mais utilise parfois les deux termes comme des synonymes<sup>4</sup>, ainsi que le proposait Tylor. Plus critique encore que Durkheim vis-à-vis de l'évolutionnisme, il écrit dès 1901 que « *la civilisation d'un peuple n'est rien d'autre que l'ensemble de ses phénomènes sociaux ; et parler de peuples incultes, sans civilisation, de peuples naturels (Naturvölker), c'est parler de choses qui n'existent pas.* » (Bénéton 1975, p. 127) Dans un discours prononcé en 1929, Mauss est très sévère avec l'ethnocentrisme de ses contemporains (« *La Civilisation, c'est toujours leur culture* ») et dénonce le « mythe » universaliste et nationaliste qui accompagne le mot civilisation depuis plus d'un siècle (Mauss 1930, p. 104). La supériorité de l'Occident est remise en cause : « *Le concept de culture sert ici à récuser les jugements de valeur traditionnels sur la hiérarchie des sociétés ; il s'intègre ainsi dans une vision relativiste de l'humanité. Le divorce s'affirme entre la pensée savante et l'ethnocentrisme.* » (Bénéton 1975, p. 137)

Dans la foulée de ses pères fondateurs, la sociologie s'est attachée à repérer les mécanismes sociaux, donc collectifs, qui contribuent à façonner la culture des individus en société, mais aussi et surtout des *groupes* ou des *classes* au sein de chaque société. Alors que la notion de culture était encore conçue comme une et indivisible, y compris chez les socialistes français<sup>5</sup>, plusieurs traditions de pensée inspirées de Karl Marx se sont attachées à démontrer en quoi la culture dominante était en réalité la culture de la classe dominante, c'est-à-dire de la bourgeoisie. Nous nous contenterons d'évoquer brièvement deux de ces traditions qui ont largement contribué à récuser l'acception classique de la culture après la Seconde Guerre mondiale : les *cultural studies* et la sociologie de Pierre Bourdieu.

Partant du principe que « *les cultures n'existent pas indépendamment des rapports sociaux, qui sont toujours des rapports inégalitaires* » (Cuche 1996, p. 68), de nombreux travaux sociologiques se sont proposés d'étudier la culture de groupes dominés. Les *cultural studies*, dont l'origine remonte à l'Angleterre des années 1960, procèdent de cette volonté d'analyser les rapports de force entre groupes sociaux d'un œil nouveau. Prenant à leur compte la relecture de Marx effectuée par Antonio Gramsci – où celui-ci introduit le concept d'*hégémonie culturelle* pour montrer en quoi la classe ouvrière échoue systématiquement à s'emparer des moyens de production (Gramsci 1978) – Richard Hoggart et ses collègues entendent réhabiliter la « culture populaire » comme espace de résistance des masses laborieuses au capitalisme.

---

<sup>4</sup> Dans « La Sociologie : objet et méthode », Mauss et Fauconnet (1901) n'emploient qu'une seule fois le mot *culture* (« la culture sociale ») tandis que *civilisation* ou l'adjectif *civilisé* reviennent sept fois.

<sup>5</sup> Bénéton (1975, p. 67) cite le discours de Jean Jaurès intitulé « Art et socialisme » et daté de 1900, où celui-ci prône l'accès du plus grand nombre à la culture universelle, afin que celle-ci ne soit plus seulement l'apanage d'une élite.

Dans son ouvrage majeur paru en 1957, Hoggart décrit minutieusement les détails de la vie ordinaire de la classe ouvrière anglaise dans toute sa complexité, ainsi que ses rapports ambigus avec la culture dominante (Hoggart 1970). Cette sociologie du quotidien aura un écho notable dans les travaux de Michel de Certeau, insistant lui aussi sur la capacité de tous les « consommateurs de culture » à ne pas subir passivement la culture dominante (De Certeau 1974). D'aucuns appliquent ensuite cette grille de lecture à d'autres groupes sociaux et plus seulement à la seule classe ouvrière : culture des jeunes, culture des délinquants, culture des immigrés, etc.

L'essai de Dick Hebdige sur l'émergence du courant punk dans l'Angleterre des années 1970 propose ainsi, à travers une étude de cas, une vue d'ensemble de « *toutes les formes d'expression qui façonnent le sens d'une expérience collective* » (Hebdige 2008, p. 143), même les plus banales ou difformes. L'étude de ces « sous-cultures » (*subcultures*) tend à faire du relativisme culturel un pré-requis à l'analyse. Chaque groupe pouvant revendiquer sa culture propre, la notion de culture se fragmente et peine désormais à faire figure de principe universel, capable de transcender les groupes sociaux.

Quant à l'œuvre sociologique de Pierre Bourdieu, elle est peut-être celle qui a eu le plus d'impact sur la conception classique de la culture. Celui-ci s'est non seulement intéressé de près aux *champs* culturels (au sens esthétique) dans ses travaux majeurs (Bourdieu 1965, 1979, Bourdieu & Passeron 1964), mais il a aussi entrepris la déconstruction d'idées communément admises concernant la culture (au sens anthropologique).

Chez Bourdieu, l'homme cultivé n'est plus simplement cet individu éclairé ayant accompli un effort volontaire, guidé par l'amour de l'art. Les éléments constitutifs de son style de vie sont le produit de son *habitus*, ce « *système de dispositions acquises par l'apprentissage implicite ou explicite qui fonctionne comme un système de schèmes générateurs.* » (Bourdieu 1980, p. 119) L'*habitus* peut être compris comme le résultat du conditionnement social de l'individu. Il guide sa subjectivité sans nécessairement recourir à sa visée consciente, en se constituant dès les premières expériences de socialisation. En langage plus prosaïque, cela signifie que les goûts d'un individu, notamment dans le domaine culturel, ne se manifestent pas par hasard mais en fonction de sa classe sociale.

Les « dominants » (la bourgeoisie) se distinguent des « dominés » (les classes moyennes et populaires) par le partage et la transmission de codes culturels et, ce faisant, les frontières entre classes sont maintenues et consolidées (Coulangeon 2005). C'est pourquoi, par exemple, les classes dominantes raffolent de l'opéra et méprisent le théâtre de boulevard. Selon Bourdieu, il existe ainsi une relation d'homologie entre les pratiques culturelles et les positions sociales. Les champs des pratiques culturelles sont donc hiérarchisés, comme la société. Tout ne se vaut pas, il y a des pratiques plus légitimes que d'autres. Bourdieu n'attribue pas cette légitimité aux qualités intrinsèques de telle ou telle œuvre d'art, mais à la *domination* qu'exercent – plus ou moins consciemment – ceux qui sont les mieux dotés en *capital symbolique* (Bourdieu 1979).

On a retenu de l'œuvre de Bourdieu que la culture n'est légitime que parce que ceux pour qui elle l'est (la bourgeoisie) dominent symboliquement les autres (les classes populaires). Si le dessein de Bourdieu est de fournir une grille de lecture capable d'aider les plus faibles à comprendre les mécanismes de domination qu'ils subissent, son œuvre a aussi encouragé certains à jeter un soupçon systématique sur les avatars de la « culture cultivée ». Elle aboutit logiquement à mettre en équivalence le *goût* (subjectif) des acteurs sociaux et la *valeur* (objective) des œuvres d'art, rendant impensable une authentique émotion esthétique. Raymond Boudon critique « *la sociologie relativiste de l'art, celle qui ne conçoit pas que les valeurs artistiques puissent être objectivement fondées* » (Boudon 2004, p. 180) et pour laquelle la culture est *in fine* une fiction, une illusion d'origine sociale.

### 1.1.3. Des questions en suspens

La notion de culture a connu une histoire mouvementée à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, quand son usage s'est progressivement répandu. Indissociable de la notion voisine de civilisation, la culture au sens classique ou humaniste se caractérise de la sorte : concernant d'abord l'individu cultivé et trouvant son domaine de prédilection dans les arts et les sciences, ethnocentrique, de portée universelle et chargée d'optimisme. Les guerres franco-allemandes minent l'optimisme hérité des Lumières tandis que la notion de civilisation s'effrite ou se conjugue au pluriel. Les sciences sociales naissantes accusent l'ethnocentrisme et relativisent la supériorité de l'Occident. Le mot culture se charge d'un nouveau sens, collectif, qui englobe les mœurs et les institutions d'un groupe social donné. La sociologie concourt à la relativisation des faits culturels : « A chaque groupe sa culture », « La culture dominante est celle des dominants » sont deux conclusions qui ont été largement acceptées depuis.

Le sens *esthétique* du mot culture a donc été complété par un sens *anthropologique* sans qu'il y ait eu remplacement intégral. Le problème est désormais que ces deux acceptions se confondent largement dans les discours et les esprits. La seconde englobe la première, puisque les arts font partie des manifestations de la culture d'un peuple ou d'un groupe. De quoi parle un « magazine culturel », par exemple ? Des arts, des mœurs, des deux ? Où se situe la frontière entre ce qui est culturel et ce qui ne l'est pas ?

Ces questions en suspens ont suscité de vifs affrontements entre intellectuels occidentaux. Dans les années 1950 aux Etats-Unis et une dizaine d'années plus tard en France, la polémique fait rage à propos de la *culture de masse* (Morin 1962). Les travaux de l'Ecole de Francfort, accusant la société industrielle de produire des marchandises culturelles de piètre qualité au détriment de l'art véritable (Adorno & Horkheimer 1974), ont connu un écho favorable chez de nombreux adversaires du capitalisme. D'autres ont été sensibles à la thèse de José Ortega y Gasset et considéré la culture classique en danger, non pas à cause du capitalisme mais de la massification des sociétés occidentales, source des totalitarismes (Ortega y Gasset 1967). Face à ces deux formes de « conservatisme culturel », des intellectuels « progressistes » ont vanté les mérites de la culture de masse, y voyant au contraire une source de démocratisation et de respect de la diversité humaine (Gans 1974), et raillé la posture archaïque et aristocratique et de leurs adversaires.

Plus récemment, certains essayistes ont mis le doigt sur de nouvelles conséquences de la confusion sémantique qui caractérise la notion de culture. Dans la *Défaite de la pensée*, Alain Finkielkraut fait référence aux dernières déclarations de l'Unesco et s'interroge : « *Des gestes élémentaires aux grandes créations de l'esprit, tout n'est-il pas culturel ?* » (Finkielkraut 1987, p. 9) Selon lui, le relativisme contemporain se traduit par deux programmes antinomiques. Si toutes les cultures sont également légitimes, alors la « grande culture » occidentale doit être désacralisée, au nom de la lutte contre le néo-colonialisme ; si tout est culturel, les loisirs de masse et les coutumes sont élevés au rang de la grande culture, chacun ayant droit à la culture de son choix. Et Finkielkraut de critiquer l'estompement des frontières entre la culture et le divertissement, la musique rock et le « jeunisme » démagogique qui l'accompagne.

Michel Schneider résume autrement le problème. D'après lui, le « tout culturel » repose sur une double méprise. Du point de vue des mœurs, c'est une tautologie puisque rien n'est purement naturel chez l'homme, ainsi que l'ont montré les anthropologues. Du point de vue des arts, c'est une absurdité car l'une des fonctions premières de l'art est précisément de libérer l'individu en le plaçant au-dessus de sa culture, c'est-à-dire au-delà des déterminations de son groupe d'appartenance (Schneider 1993, p. 67-70). « *Reste la question de la valeur* », écrit Schneider. Celle-ci n'est-elle qu'une fiction ethnocentrique, une rationalisation ex post des dominants pour perpétuer leur domination ? Au contraire, les notions de « beau » et de « civilisé » sont-elles objectivables, selon des lois générales ou des catégories permanentes ?

Dès lors qu'on refuse, comme Schneider, le relativisme *absolu*, on doit être capable de hiérarchiser les faits de culture. Or, cette hiérarchisation est suspecte si l'on attache systématiquement la culture à une classe, un groupe social ou un peuple (la fameuse relation d'*homologie* popularisée par Bourdieu), puisque cela revient à légitimer les hiérarchies économiques et sociales. Ceci n'est pas sans incidence sur les frontières du culturel. Nous nous contenterons d'en relever deux.

D'une part, le refus de hiérarchiser permet d'ouvrir les portes de la culture à des expressions qui en étaient autrefois exclues. Renaud Camus remarque que « *les grands bénéficiaires de ce mouvement d'abolition des hiérarchies entre les genres sont soit les arts qui passaient pour constituer des variantes moins élevées des arts majeurs, [...] soit les arts jadis considérés comme d'essence populaire, à commencer par ce qu'il était convenu d'appeler les variétés et qui se dénomme à présent musique* » (Camus 2008, p. 48). Le domaine de ce qui est regardé comme de la culture s'est considérablement élargi. Sous l'influence de figures emblématiques comme Andy Warhol, la *Pop music* a rejoint le *Pop art* et a forcé les portes des « forteresses culturelles » (Camus 2007, p. 47-52).

D'autre part, cet élargissement a aussi été « *un émiettement sans aucune limite concevable* » (Camus 2000, p. 136). Depuis la séparation classique entre culture bourgeoise et culture ouvrière, il est devenu habituel d'évoquer ou d'examiner la culture de chaque entité sociale distincte : culture des jeunes, culture du quartier, culture d'entreprise... Il devient tentant de considérer la culture comme un simple état des mœurs (*Kultur*) et non plus comme une tâche

(*Bildung*), revenant ainsi sur le glissement métonymique opéré au XVI<sup>e</sup> siècle (Bénéton 1975). L'appartenance au groupe est valorisée : « *La culture n'est plus ce qui sortait l'homme de lui-même, elle est ce qui le confirme en son état* », commente amèrement Renaud Camus (Camus 2000, p. 137).

Nous verrons plus loin comment la musique rock a bénéficié de ce mouvement d'ouverture du domaine de la culture légitime et de reconnaissance progressive des « cultures » au pluriel, en particulier celle de la jeunesse. Mais avant d'aborder le cas du rock et des « musiques actuelles », nous souhaitons poursuivre la présentation du contexte sociétal de notre étude avec l'intervention de l'Etat en faveur de la culture. Plus précisément, il s'agit de présenter de manière synthétique l'évolution des politiques culturelles du point de vue doctrinal.

## **1.2. L'évolution des politiques culturelles en France**

L'objet de cette section n'est pas de décrire extensivement l'histoire des politiques publiques en faveur de la culture dans notre pays mais de comprendre les changements doctrinaux intervenus depuis la création du ministère des Affaires culturelles, il y a maintenant cinquante ans. L'enjeu est d'exposer que les mutations conceptuelles du mot culture ont été contemporaines d'une transformation assez cohérente de l'intervention de l'Etat en la matière. Nous émettons l'hypothèse que celles-ci ont influencé celle-là. En suivant l'exemple de Philippe Urfalino et de Marc Fumaroli, nous avons choisi d'associer chacune des trois phases de cette transformation avec le mandat de son ministre emblématique : André Malraux, Jacques Duhamel et Jack Lang. Cet aperçu chronologique et thématique permet de préciser davantage encore le contexte d'apparition d'un *champ des musiques actuelles*.

### *1.2.1. Un préalable : l'intervention de l'Etat en faveur des arts*

La France se distingue des autres nations occidentales par une longue tradition d'intervention de l'Etat dans le domaine des arts et de la culture. Plus exactement, c'est le pouvoir central de l'Eglise, puis celui de la monarchie, qui ont longtemps régenté le financement des arts libéraux, que ce soit par la construction d'institutions comme les musées et les académies ou le développement du mécénat artistique. C'est sous le règne de Louis XIV que cette politique connaît un rayonnement sans précédent et que germe l'idée selon laquelle la grandeur de la nation française est tributaire du rayonnement de sa culture.

L'Etat issu de la Révolution et de l'Empire prolonge la tradition interventionniste et centralisatrice du pouvoir monarchique mais introduit une nouveauté doctrinale. En théorie, la culture nationale est désormais la propriété de tous les citoyens et non l'apanage d'une élite (De Saint-Pulgent 1999). Alors que les régimes se succèdent jusqu'en 1870, de grands établissements tels que l'*Institut de France* (que l'*Académie des beaux-arts* rejoint en 1816) et le *Musée du Louvre* perdurent et façonnent ainsi le paysage culturel national.

La Troisième République, si elle ne remet pas en cause les grandes institutions étatiques, se caractérise par son libéralisme et sa prudente réserve quant au financement de la culture.

L'intervention de l'Etat y est limitée et il revient à la société civile « *d'inventer et de financer elle-même les plaisirs, artistiques ou autres, qu'elle [est] mieux placée que l'Etat pour connaître, approuver ou désapprouver* » (Fumaroli 1992, p. 77). Cependant, c'est aussi sous la Troisième République que le système des Beaux-Arts est remis en cause et que se manifeste une volonté accrue de *démocratiser* l'accès à la culture, conformément à l'idéal républicain hérité de 1789. Deux voies nous semblent avoir été empruntées pour concrétiser ce projet.

La première répond au nom d'*éducation populaire* et est apparue dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle avec pour dessein principal l'instruction gratuite, obligatoire et laïque du peuple. C'est à l'occasion du Front populaire de 1936 qu'une véritable politique culturelle inspirée des mouvements d'éducation populaire voit le jour. Le sous-secrétaire d'Etat aux Sports et Loisirs, Léo Lagrange, et le ministre de l'Education nationale et des Beaux-Arts, Jean Zay, contribuent à organiser les loisirs de masse en lien avec un projet de développement complet de la personne humaine. Ici, la culture ne se réduit plus aux seuls beaux-arts ; elle englobe la sphère des loisirs, du délasserment, sans pour autant se couper de l'Ecole. La Seconde Guerre mondiale met fin prématurément aux projets de Zay et Lagrange, mais c'est sous leur patronage que prend forme la première politique *socioculturelle* de l'Etat.

L'autre voie, souvent qualifiée d'*action culturelle*<sup>6</sup>, part d'une critique de l'académisme, du goût bourgeois et du « désert culturel » (Laurent 1955) qui caractériserait les provinces françaises sous la III<sup>e</sup> République pour demander un renforcement de l'intervention de l'Etat. Celui-ci doit se faire « instituteur du social » (Rosanvallon 1990) : l'unification culturelle du pays doit être accomplie sous l'impulsion volontariste de l'Etat, qui doit prendre en charge le projet ambitieux de démocratisation et de décentralisation, en rupture avec la tradition libérale qui prévaut depuis 1870. Marc Fumaroli voit dans l'association *Jeune France*, emmenée dans les années 1940 par Emmanuel Mounier, un préalable à la fondation d'un projet de « culture pour tous » tel qu'il sera exprimé sous la V<sup>e</sup> République (Fumaroli 1992, p. 103-131).

Philippe Urfalino souligne l'esprit anti-institutionnel du projet, qui se construit selon « *une triple opposition à l'Education nationale, aux Beaux-Arts et à l'Education populaire* » (Urfalino 2004, p. 377), tandis que ces domaines convergeaient nettement sous l'action de Jean Zay et Léo Lagrange. Par ailleurs, les Etats-Unis et l'Union soviétique sont les deux grands vainqueurs de la Seconde Guerre mondiale, reléguant la France à un rôle secondaire. Dans le sillage du Général de Gaulle, on cherche une « troisième voie » entre capitalisme et communisme, quête qui se poursuit également dans le domaine de la culture. C'est dans ce contexte qu'est fondé par décret le 3 février 1959 un ministère des Affaires culturelles dont le Général confie la charge à son « ami génial », l'écrivain André Malraux.

---

<sup>6</sup> Le terme est ambigu et ne désigne plus aujourd'hui ce volontarisme étatique de démocratiser la culture, et fait plutôt référence à une catégorie d'activités culturelles en direction de publics « défavorisés ».

### 1.2.2. André Malraux et l'action culturelle

Ce décret fondateur de la politique culturelle à la française contient une formulation célèbre de la mission du nouveau ministère, qui définit ce qu'il faut entendre par démocratisation culturelle. Il s'agit ainsi « *de rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent* ».

On reconnaît ici l'acception classique (esthétique) de la notion de culture, sans y trouver la moindre connotation relativiste. Il n'est pas question d'intégrer au périmètre d'action du ministère les activités socioculturelles ou les produits des industries culturelles, alors en plein développement. Urfalino résume : « *L'Etat, donc, choisit la haute culture contre le divertissement* » (Urfalino 2004, p. 57). Cette haute culture, il s'agit de l'offrir à tous, ou plus exactement à chacun<sup>7</sup>, et de lutter ainsi contre deux types d'inégalités d'accès : les inégalités géographiques (entre Paris et la province) et sociales (entre la bourgeoisie et le peuple).

La mission du nouveau ministère s'étoffe. Il lui incombe toujours de conserver le patrimoine national, d'assurer la formation artistique et de stimuler la création, mais il lui faut désormais assurer la diffusion de la culture à grande échelle, au plus grand nombre possible. Pour ce faire, Malraux et ses collaborateurs mettent sur pied un modèle doctrinal particulier, l'*action culturelle*, qui repose sur un « choc électif » (Urfalino 2004). Le principe est le suivant : la grande culture n'a pas besoin de médiateurs, il faut mettre directement en contact le grand public avec les chef-d'œuvres pour que l'amour du Beau se répande dans la population. C'est l'accès à l'*offre* qui est censé stimuler la demande de culture, pas la formation ou l'instruction. Ce modèle illustre la rupture opérée par le nouveau ministère : contre l'Education populaire, taxée d'« amateurisme satisfait » aux faibles exigences qualitatives et contre l'Education nationale et les Beaux-Arts, accusés d'encourager le conformisme et de nuire à l'amour de la culture.

Avec Malraux, la culture entre de plain pied dans le modèle naissant d'Etat-providence. Celui-ci paraît d'autant plus qualifié que la crise économique des années 1930 et le traumatisme des deux guerres ont asséché ses traditionnelles sources de financement privé (Benghozi, Paris & de Saint-Pulgent 2003). Pour mener à bien sa nouvelle mission de diffusion, le ministère met en œuvre ce qu'on appelle une « politique d'équipements » (Saez 2004) consistant à co-financer avec les municipalités la construction de lieux ouverts au public sur l'ensemble du territoire national.

C'est à partir de 1960 que les écoles de musique se multiplient, co-financées par l'Etat et les collectivités territoriales. Le ministère poursuit également la décentralisation théâtrale d'initiative étatique, entamée sous la IV<sup>e</sup> République par Jeanne Laurent (sous-directrice aux spectacles et à la musique à la direction générale des Arts et Lettres), par le biais des Maisons

---

<sup>7</sup> Dans l'idée de Malraux, la « culture pour chacun » se démarque de la « culture pour tous » qui caractérise selon lui les régimes communistes.

de la culture. Conçues par Malraux comme des cathédrales modernes<sup>8</sup> accueillant spectacles et expositions, elles sont les principaux outils de l'action culturelle. A posteriori, les Maisons de la culture sont un échec partiel vu l'importance qu'elles revêtaient dans la doctrine de Malraux : seulement sept équipements de ce genre sont construits en dix ans.

Plus généralement, la démocratisation par le soutien à l'offre artistique de qualité s'avère très mitigée. Si plusieurs équipements ont été construits, il semble que les objectifs ambitieux du ministre en matière d'inégalités n'aient jamais été atteints dans les faits (Donnat & Cogneau 1990). La « troisième voie entre stalinisme et américanisme » cherchée par Malraux et sa conception de la culture comme « religion laïque de la France » (Fumaroli 1992, p. 218) s'est révélée impraticable. Pire, la politique culturelle de l'Etat est sérieusement remise en cause lors des événements de 1968, prise en tenaille entre une critique gauchiste hostile au pouvoir gaullien et une critique de droite pour qui les Maisons de la culture sont des foyers d'agitation intolérables.

Le charme de la démocratisation est irrémédiablement rompu le 25 mai 1968 quand paraît la *Déclaration de Villeurbanne* signée par les directeurs des théâtres publics et des Maisons de la culture. L'action culturelle chère à Malraux est désavouée par ceux qu'il avait chargés de la conduire. Elle est perçue comme une illusion qui accroît l'écart entre l'élite fréquentant les lieux culturels et l'immense « non public » des exclus de la culture. Aux yeux des signataires, la politique culturelle n'a d'intérêt que si elle sort ces exclus de leur ghetto. Tout en critiquant la tutelle du ministère, ils réclament de celui-ci plus de moyens pour y parvenir<sup>9</sup>. La *Déclaration de Villeurbanne* contribue également à « politiser » la question culturelle, alors que Malraux avait réussi à opérer la jonction entre le gouvernement et des milieux artistiques de gauche (Urfalino 2004).

Le départ du Général de Gaulle et d'André Malraux marque la fin du premier chapitre de la politique culturelle, rapidement suivie d'un infléchissement notable de sa doctrine.

### 1.2.3. Jacques Duhamel et le développement culturel

Le centriste Jacques Duhamel prend les rennes du ministère des Affaires culturelles de 1971 à 1973 avec la lourde tâche de concilier l'héritage de Malraux et la contestation issue de mai 1968. Il cherche à apaiser les tensions tout en donnant une nouvelle feuille de route à l'action étatique en faveur de la culture. C'est en s'appuyant sur le concept de *développement culturel* que Duhamel opère, sur une courte période, l'évolution doctrinale du ministère. La mission initiale (« rendre accessible au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité ») est

---

<sup>8</sup> « La maison de la culture est en train de devenir - la religion en moins - la cathédrale, c'est-à-dire le lieu où les gens se rencontrent pour rencontrer ce qu'il y a de meilleur en eux. Comprenons bien que chaque fois que nous faisons, dans une ville moyenne, une maison de la culture, nous changeons quelque chose d'absolument capital en France », *Présentation du budget des affaires culturelles à l'Assemblée nationale*, le 27 octobre 1966.

<sup>9</sup> « Une véritable politique culturelle ne peut pas être réalisée avec des crédits qui correspondent à 0,43% du budget national alors que le rapport minimum devrait être de l'ordre de 3%, aucune collectivité locale ou régionale ne devant, pour sa part, échapper à cette règle », *Déclaration de Villeurbanne*, 25 mai 1968.



nécessaire mais insuffisante ; elle doit être complétée par une prise en compte de la « vie culturelle primaire » et de la création spontanée et populaire (Urfalino 2004, p. 271).

Le développement culturel n'est pas une invention du ministre centriste. La notion est apparue dès le début des années 1960 dans les milieux de l'éducation populaire et de la planification. Elle a connu une fortune croissante durant la décennie malgré une définition imprécise et mouvante (Chosson 1996). On crédite souvent Joffre Dumazedier et l'association Peuple et Culture<sup>10</sup> de l'avoir théorisée en premier. L'idée centrale est que la culture n'est pas un domaine élitiste et figé mais une émanation vivante et partagée par les hommes dans leurs faits et gestes ordinaires. L'accroissement du temps libre et des loisirs est l'occasion pour chacun de développer sa personne (Dumazedier 1962). Les années 1960 sont aussi celles qui voient se multiplier les Maisons des jeunes et de la culture (MJC) où les « animateurs socioculturels » mettent en pratique ce renouveau de l'éducation populaire.

Cela dit, le concept de développement culturel n'aurait probablement pas rencontré un tel succès sans le discrédit de celui d'action culturelle. A la fin des années 1960, les sciences sociales exercent une influence croissante sur l'opinion des décideurs politiques et des professionnels de la culture. Outre le relativisme culturel hérité de l'anthropologie, c'est la sociologie critique d'inspiration structuralo-marxiste qui fournit les armes théoriques contre la politique culturelle à la Malraux. Pour Bourdieu, l'action culturelle est un leurre car c'est à l'Ecole de créer « l'attitude cultivée » susceptible d'abolir les inégalités d'accès à la culture (Bourdieu & Darbel 1966). D'autres, à la suite de Louis Althusser, dénoncent les Maisons de la culture comme des manifestations de « l'appareil idéologique d'Etat » (Chosson 1996).

Jacques Duhamel et ses collaborateurs sont sensibles à ces évolutions. Jacques Rigaud, son directeur de cabinet, reconnaît le « schisme culturel » entre groupes sociaux et la dimension culturelle des choses quotidiennes (Rigaud 1975). La commission culturelle du VI<sup>e</sup> Plan, présidée par Pierre Emmanuel, voit le développement culturel comme une réponse aux aspirations nouvelles ayant émergé en 1968. Pour la première fois, l'acception anthropologique du mot culture fait son entrée dans la doctrine du ministère (Urfalino 2004). Ce n'est plus seulement la haute culture qui doit faire l'objet de soins mais également les « arts de faire », la créativité quotidienne de tous les groupes sociaux (De Certeau 1980).

A quoi doit donc servir le ministère des Affaires culturelles ? Dans les faits, Duhamel ne rompt pas nettement avec l'héritage de Malraux puisqu'il assure la continuité des grandes orientations du ministère : construction d'équipements et décentralisation. On remarque tout de même des changements. Aux « cathédrales » de Malraux doivent s'ajouter des « églises », c'est-à-dire des lieux culturels plus modestes et diversifiés. L'initiative nécessite d'être plus partagée entre l'Etat et les collectivités territoriales. Duhamel se rapproche du ministère de l'Education nationale et du secrétariat à la Jeunesse et aux Sports et crée dès 1971 un Fonds d'intervention culturelle pour financer des projets transversaux et innovants. La coupure entre

---

<sup>10</sup> « [La culture populaire] n'est pas à distribuer. Il faut la vivre ensemble pour la créer. Elle ne saurait être plaquée sur la vie du peuple. Elle doit en émaner. », *Un peuple, une culture*, Manifeste de Peuple et Culture, été 1945.

le « culturel » et le « socioculturel », voulue par Malraux et illustrée par la séparation des portefeuilles ministériels en 1959, est remise en cause (Urfalino 2004, p. 279).

Un dernier élément mérite d'être signalé. En 1973 paraît la première enquête nationale portant sur les *pratiques culturelles des Français*. Commanditée et financée par le ministère des Affaires culturelles, elle a pour objectif d'« évaluer le poids respectif de toutes les pratiques d'ordre culturel et socioculturel mais aussi mettre en évidence les articulations qui existent entre elles » (Donnat & Cogneau 1990). Méthodique et rigoureuse, l'enquête prend le parti de ne pas hiérarchiser les réponses des personnes interrogées et fait donc voisiner la haute culture avec les loisirs, ou ce qu'on appelait naguère la culture de masse. L'une des révélations est l'écoute et la pratique du rock chez les jeunes, repérées pour la première fois en tant que « pratiques culturelles », avec l'assentiment du ministère (Teillet 1992, p. 335).

S'il n'a duré que deux ans et demie, le mandat de Jacques Duhamel au ministère des Affaires culturelles a été l'un des plus riches, ne serait-ce qu'au point de vue doctrinal. Il témoigne de la profonde évolution des mœurs qui travaille la société française post-soixante-huitarde.

#### 1.2.4. Jack Lang et le vitalisme culturel

De nombreux ministres ont succédé à Duhamel pendant les présidences de Georges Pompidou et de Valéry Giscard d'Estaing, mais la période 1973-1981 est marquée par une réduction des attributions et du rôle du ministère au profit des collectivités territoriales et du secteur privé. Le troisième temps fort de la politique culturelle coïncide avec l'arrivée de la gauche au pouvoir et l'élection de François Mitterrand en mai 1981. Jack Lang, homme de théâtre et délégué à l'action culturelle du Parti socialiste, est nommé ministre de la Culture, poste qu'il occupera pendant une durée cumulée de dix ans.

Le décret du 10 mai 1982 précise la mission du ministère : « Permettre à tous les Français de cultiver leur capacité d'inventer et de créer, d'exprimer librement leurs talents et de recevoir la formation artistique de leur choix ; de préserver le patrimoine culturel national, régional, ou des divers groupes sociaux pour le bénéfice de la collectivité tout entière. » L'écart que Duhamel avait initié vis-à-vis de Malraux se voit prolongé. Le relativisme culturel progresse dans les discours, à l'image de la *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles* – à laquelle participe Lang – qui célèbre le pluralisme des cultures<sup>11</sup> (Unesco 1982). Le nouveau ministre s'inscrit dans la continuité idéologique de Duhamel avec le développement culturel, mais partage avec Malraux la grandiloquence et le lyrisme presque religieux qui charge l'Etat de l'organisation de la vie culturelle du pays (Fumaroli 1982).

Néanmoins, l'arrivée de Jack Lang rue de Valois apporte son lot de nouveautés doctrinales. Nous en relèverons trois pour les besoins de notre étude : la réconciliation de la culture et de l'économie, la légitimation des arts mineurs et la « festivisation » de la culture. La

---

<sup>11</sup> « L'universel ne peut être posé abstraitement par aucune culture particulière ; il émerge de l'expérience de tous les peuples du monde affirmant chacun son identité. », Article 5 de la présente déclaration.

connaissance de ces trois piliers de l'action du ministre permet de comprendre la façon dont une « politique du rock » a pu voir le jour en France dans les années 1980 (Teillet 1992).

Tandis que le nouveau gouvernement de gauche évoque une rupture avec le capitalisme, l'un de ses ministres les plus charismatiques considère qu'il est illusoire de vouloir séparer, comme le faisait Malraux, le champ de la culture et celui de l'économie. Le 17 novembre 1981, Lang déclare devant les députés : « *Il n'y a pas d'un côté la grande culture, la noble culture, aux mains propres, celle du secteur public et, de l'autre, la culture aux mains sales, celle des entrepreneurs d'industries culturelles.* »<sup>12</sup> En soutenant l'industrie du disque ou du livre, le ministère veut corriger l'action du marché. Ce faisant, il se place sur le terrain du secteur privé, ce qui selon Fumaroli revient à un mélange des genres qui l'éloigne de sa mission originelle et légitime (Fumaroli 1982). L'heure est aux montages économiques mixtes et aux mesures de protection de certains secteurs stratégiques.

La seconde idée-force est une extension du périmètre d'action du ministère à des pratiques considérées jusqu'à présent comme lui étant étrangères. Elle s'effectue par contiguïté, en rapprochant la création contemporaine de formes consacrées (de la littérature à la bande dessinée, de la fresque au tag...), ou bien par bonds, en intégrant dans le périmètre de la culture des activités inédites comme la haute couture et la cuisine (Schneider 1993). Avec son habileté médiatique, Lang insiste particulièrement sur les pratiques culturelles de la jeunesse en tant que groupe social homogène, au moment où paraît le deuxième volet des *Pratiques culturelles des Français*. Il veut « *une action destinée à la jeunesse et attentive aux formes artistiques considérées comme lui étant plus spécifiques* » (Teillet 2003, p. 160).

Enfin, le troisième élément est ce que le britannique David Looseley a appelé la « politique de l'amusement » (*politics of fun*), aboutissement d'une action de l'Etat fondée sur une conception englobante de la culture, adaptable aux mœurs de son époque (Looseley 1995). Le loisir et le divertissement entrent au panthéon de la culture, un panthéon moins solennel que rieur et hédoniste, auquel nous convie Lang : « *J'aimerais qu'on envisage la culture comme plaisir, jouissance, et non comme devoir, cuistrerie, privilège de caste ou obligation mondaine* »<sup>13</sup>. Le mode opératoire de cette inflexion est sans conteste la fête. Jack Lang reste célèbre pour avoir créé la *Fête de la musique*, sur laquelle il nous faudra revenir, mais aussi d'autres événements comme la *Fureur de lire* ou la *Ruée vers l'art*. La « manie festive » du ministère (Schneider 1993) a été abondamment commentée. L'écrivain Philippe Muray y voit le symbole de l'avènement d'un nouvel être humain, *Festivus festivus*, celui qui « fête qu'il fête », sorti de l'histoire depuis qu'il a aboli toute négativité (Muray 2005).

Le premier mandat de Lang (1981-1986) est marqué par le doublement du budget de son ministère et un grand nombre de mesures spectaculaires qui en ont fait certainement le membre du gouvernement le plus médiatique. Son action a eu un écho favorable dans les milieux artistiques, contribuant à la popularité de Mitterrand et du Parti socialiste chez les

---

<sup>12</sup> Cité par Teillet (1992) dans sa thèse de doctorat.

<sup>13</sup> Extrait du numéro 94 de *Playboy* (1981) dans lequel Jack Lang était interviewé.

vedettes du show-business. Après la cohabitation et l'intérim de Philippe Léotard, le deuxième mandat de Lang à la Culture (1988-1993) est plus difficile et annonce « *la fin de la grandiloquence* » (Urfalino 2004, p. 390-393) : stagnation des budgets, échec global de la démocratisation, publication retentissante d'essais critiques<sup>14</sup>... L'héritage est difficile, il lègue à ses successeurs « *une politique culturelle veuve d'ennemis, mais riche de mécontents potentiels* » (De Saint-Pulgent 1999, p. 364) au vu des promesses engagées.

Depuis, aucun ministre de la Culture, de gauche ou de droite, n'a infléchi ou remis en cause les principales évolutions de la politique culturelle de Malraux à Lang. Certaines tendances se sont accentuées, des conflits ont éclaté mais aucune nouveauté doctrinale n'est survenue. Le ministère est toutefois confronté à des problèmes existentiels. Externes, avec la grogne régulière des « professionnels de la culture » formant la clientèle du ministère (intermittents du spectacle, directeurs de scènes nationales, etc.), mais aussi internes, comme l'illustrent la mise en place en 2009 d'un *Conseil pour la création artistique* et les remous provoqués parmi les personnels du ministère par la révision générale des politiques publiques. S'il n'est pas menacé de disparition à court terme, le ministère connaît une phase difficile. Ses heures de gloire semblent loin derrière lui.

### **1.3. De la contre culture à la « culture rock »**

Les trente années qui ont suivi la création du ministère de la Culture ont coïncidé avec l'essor mondial d'un nouveau genre musical d'origine anglo-saxonne : *le rock'n'roll*. Evidemment, il ne nous appartient pas de réécrire l'histoire du rock dans cette thèse. Nous verrons dans la prochaine section la manière dont la musique rock a été importée et acculturée en France à partir des années 1960, préfigurant entre autres ce qui deviendra le secteur des « musiques actuelles ». Avant ceci, nous tenons à évoquer brièvement quelques éléments de contexte dans la lignée de ce qui a été exposé précédemment, à savoir le relativisme des faits de culture et l'évolution des politiques culturelles. L'enjeu est de comprendre le lien équivoque et mouvant qu'entretient en France la musique rock avec la culture.

Le rock'n'roll est un genre musical populaire apparu vers 1955 aux Etats-Unis, qui emprunte au *rhythm'n'blues* et à la musique folklorique américaine (*country music*). Il se caractérise notamment par son rythme binaire, ses mélodies accrocheuses et la mise en avant de la guitare et du chant, accompagnés d'une section rythmique souvent limitée à une batterie et une basse électrique. Les années 1960 et 1970 voient sa popularité croître prodigieusement auprès de la jeunesse et de nombreux sous-genres apparaître (*folk rock*, rock psychédélique, *punk rock*, etc.). La « musique des jeunes » et les excès en tout genre qu'elle véhicule ne manquent pas de susciter des réactions contrastées chez les adultes. Depuis environ un demi-siècle, le rock'n'roll a été considéré alternativement comme un « médium subversif » et un « produit aliénant » (Sabatier 2007, p. 33). La question sous-jacente est peut-être la suivante : le rock est-il une forme de culture ?

---

<sup>14</sup> Les essais de Finkielkraut (1987), Fumaroli (1991) et Schneider (1993) visent tous trois explicitement le ministère de la Culture et ont reçu une grande attention à leur sortie.

### 1.3.1. Le rock contre la culture

Au sens classique du terme, nous l'avons vu, la culture désigne « *les activités sensibles et intellectuelles tournées vers le beau et la vie de l'esprit, la connaissance de ce qui a été dit et pensé de meilleur.* » (Schneider 1993, p. 67) La musique fait traditionnellement partie de la culture, en tant qu'art libéral raffiné et obéissant à des règles savantes (Camus 2000). Or, jusqu'à une période relativement récente, les mélodées et chansons populaires n'avaient rien à voir avec la musique, au sens classique<sup>15</sup> du terme. Le rock, en tant que divertissement populaire, est en partie l'héritier des « variétés » issues du music-hall, ces spectacles bigarrés de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle juxtaposant des numéros de danse, d'humour et donc de « musique » populaire (Guibert 2006). En Europe comme aux Etats-Unis, il n'était pas question de confondre ce délassement commercial du peuple avec la grande musique de Mozart et Beethoven, célébrée parmi les élites des grandes villes occidentales (DiMaggio 1986a).

Si le rock s'oppose à la culture, c'est en partie parce qu'il est un commerce. La capacité à reproduire industriellement des œuvres d'art a contribué à déprécier leur authenticité et à les détacher de la tradition (Benjamin 2007). Néanmoins, certaines formes semblent plus concernées que d'autres. Ainsi, les industries culturelles peuvent produire de la musique enregistrée mais pas une performance théâtrale, dont la production demeure largement artisanale. La vocation commerciale du rock est l'un des aspects marquants de sa genèse. Entre 1954 et 1960, ce genre musical devient celui qui vend le plus de disques et réalise les meilleures audiences radiophoniques aux Etats-Unis (Peterson 1990). Un participant à l'Etat du Rock de 1991 montre que cette vocation est aussi présente en France :

« *Je ne suis pas non plus pour hisser le rock au niveau de l'opéra, ce n'est pas une culture institutionnelle [...]. Pour nous c'est avant tout une musique à vocation commerciale. C'est-à-dire que le but d'un groupe, même s'il ne se l'avoue pas ou s'il a du mal à l'avouer, c'est quand même d'entrer dans un certain système, de trouver un label, de faire des albums et pourquoi pas de les vendre si c'est possible.* » (Bigoudi Impérial 1991, p. 46)

Lorsque le rock est apparu, ce fut en dehors du domaine réservé de la culture classique. Plusieurs aspects nous incitent à croire qu'il est même né *contre* la culture. Des déhanchements lascifs d'Elvis Presley à la revendication du mauvais goût chez les punks, il est loisible de constater que le rock a incarné la rébellion envers la culture légitime et les valeurs de la société qui la défendait. Il a également été associé à la rébellion de la jeunesse contre le monde des adultes. En 1955, le film *Blackboard Jungle* (Graine de Violence, dans sa traduction française) met crûment en scène la délinquance juvénile dans un quartier pauvre de New York. La bande-son du film n'est autre que *Rock around the Clock*, le premier morceau de rock'n'roll ayant atteint un grand succès commercial aux Etats-Unis.

---

<sup>15</sup> Mentionnons que l'expression « musique classique » est ambiguë car elle recouvre deux sens différents. Au sens large, elle désigne toute la musique *savante* européenne et occidentale, en opposition justement aux formes de musique *populaire*. Au sens restreint, elle fait référence à une période précise de l'écriture musicale que l'on situe généralement entre 1750 et 1820 et dont les créateurs les plus célèbres sont Wolfgang Amadeus Mozart et Joseph Haydn. Le *classique* est cet âge d'or de la musique compris entre les périodes *baroque* et *romantique*.

Le lien entre la musique rock et la jeunesse trouve un écho dans l'anthropologie culturelle américaine, ayant préfiguré les *cultural studies*. Le concept de « sous-culture » (*subculture*) est utilisé pour signifier que chaque groupe social (classe, ethnie, âge) possède des mœurs et des traits particuliers qui n'entrent pas forcément en résonance avec la culture principale du pays de référence (Cuche 1996). Ainsi, la jeunesse américaine aurait une culture différente des adultes, au sens anthropologique du terme (Bénéton 1975). L'une de ses expressions est la musique rock, considérée par d'aucuns comme « *le nouveau langage d'une génération* », comme l'écrivait l'ancien rédacteur en chef du magazine Actuel, Michel-Antoine Burnier (Michéa 2008).

Cette opposition à la culture légitime ou « dominante », pour employer les mots de Bourdieu, a aussi une dimension *politique*. A partir des années 1960, les rockeurs sont nombreux à exprimer dans leurs chansons une critique de la société de consommation et du capitalisme, se montrant en phase avec les mouvements politiques d'extrême gauche (Mignon 1993). Les enfants du *baby-boom* sont les contemporains d'une époque qui voit l'essor conjoint de la musique rock et du freudo-marxisme universitaire, qui appellent tous deux à s'affranchir de l'oppression exercée par la culture de la classe dominante. Les gens doivent se libérer d'une « société » dont le conformisme étouffe leur imagination et leurs besoins les plus profonds. Il faut donc rejeter la culture dominante et former une *contre-culture*, fondée sur la libération des mœurs (Heath & Potter 2005).

Selon Joseph Heath et Andrew Potter, le mythe de la contre-culture repose sur l'idée d'une subversion de la société capitaliste par des comportements déviants et anticonformistes (usage de drogues, libération de la sexualité, retour à la spontanéité, etc.), dont la jeunesse est l'avant-garde et le rock la bande-son<sup>16</sup>. Dans les années 1970, nombreux sont ceux qui croient que le rock est une arme dangereuse contre les institutions dominantes des sociétés capitalistes, au premier rang desquelles l'Etat et le marché (Heath & Potter 2005). D'un point de vue politique, les « rebelles contre-culturels » ont en quelque sorte troqué les instruments traditionnels et fastidieux de la gauche (syndicalisme, meetings, tracts) au profit « d'activités rigolotes » jugées plus efficaces pour lutter contre l'ordre capitaliste (Heath & Potter 2005, p. 82).

Un épisode récent de la série télévisée South Park moque le mouvement hippie et l'opinion tenace selon laquelle le rock serait de nature à ébranler les fondements de la société (Parker & Stone 2005). Voici un extrait de dialogue qui résume bien le sujet :

– *Vous voyez, les grosses sociétés font d'énormes profits qu'elles investissent dans la machine de guerre, sans que personne ne voie rien !*

– *Bon. Comment on fait pour les arrêter ?*

---

<sup>16</sup> La chanson *Sex and drugs and rock'n'roll* de Ian Dury illustre avec humour le train de vie excessif associé aux vedettes du rock, à savoir une sexualité débridée incarnée par la figure de la *groupie* et l'usage de drogues dures comme le LSD, la cocaïne et l'héroïne.

– Hé bien, mon idée c'est ça. On fait d'abord un festival de musique d'une semaine pour attirer un maximum de monde. Et tous ensemble, euh... On les dénoncera !

La contre-culture des années 1960 et 1970 se définit avant tout négativement, par opposition à la culture légitime. En mettant à distance celle-ci, elle en reste tributaire. L'anthropologue Denys Cuche est lui aussi assez critique vis-à-vis de cette notion. Lorsque des jeunes gens revendiquent leur appartenance à la contre-culture, ils font appel à « *une forme de manipulation de la culture globale de référence à laquelle ils prétendent s'opposer. [...] Loin d'affaiblir le système culturel, ils contribuent à le renouveler et à développer sa dynamique propre. Un mouvement de "contre-culture" ne produit pas une culture alternative à la culture qu'il dénonce. Une contre-culture n'est jamais, en définitive, qu'une sous-culture.* » (Cuche 1996, p. 47)

Là où Cuche fait sans doute erreur, c'est dans son affirmation que ce mouvement contestataire n'a abouti sur aucune forme de culture. Au contraire, les faits semblent indiquer qu'une véritable « culture rock » (Mignon 1993) a émergé à partir des années 1960 dans la plupart des pays occidentaux. En France, nous avons assisté à deux phénomènes simultanés venant corroborer cette assertion. D'une part, la légitimité culturelle croissante du rock en tant que forme artistique à part entière et d'autre part, le développement d'un profitable « marché du rock » qui a su tirer partie de l'adaptabilité du capitalisme contemporain.

### 1.3.2. La culture rock

Le débat intellectuel portant sur la « culture de masse » (Morin 1962) oppose ceux qui considèrent, entre autres, le rock comme un divertissement sans valeur artistique, présentant plusieurs dangers pour la société, et ceux qui y voient plutôt un renouveau culturel émancipateur. Cette opposition entre « conservateurs » et « progressistes » est certainement moins manichéenne qu'elle ne paraît à première vue. Pour Edgar Morin, la culture de masse n'est ni un ersatz dégradé d'une culture supérieure, ni la culture d'un groupe social en particulier mais une culture au sens anthropologique, produite par l'industrie culturelle, qui s'ajoute aux cultures nationale, humaniste et religieuse (Morin 1962).

Quelques années plus tard, Morin corrige son propos. La culture de masse oscille en permanence entre les sens esthétique et anthropologique du mot « culture », ce qui signifie qu'elle a une composante *artistique* qu'il serait vain d'écarter, sans l'examiner attentivement (Morin 1975). Cela nous ramène à la question centrale que nous avons évoquée plus haut à propos de l'élargissement du concept de culture : Où se situe la frontière entre ce qui est culturel et ce qui ne l'est pas ? Il s'agit de savoir si, au-delà de la massification de son auditoire et de la standardisation de sa production, il y a dans le rock des éléments caractéristiques d'un domaine artistique à part entière.

En 1975, alors encore proche du cadre théorique de Bourdieu, Luc Boltanski publie un article de recherche qui démontre en quoi la bande dessinée (B.D.) est devenue, au cours des années 1960, un *champ* artistique autonome, en empruntant plusieurs propriétés des champs de la

« culture savante » (Boltanski 1975). Parmi celles-ci, il cite l'accumulation et l'archivage des œuvres, un intérêt croissant pour la biographie des artistes et le développement d'un appareil de commentaire spécialisé sous la forme de revues, colloques et remises de prix. La B.D. fait aussi son entrée à l'université comme sujet d'études. Il nous semble que la musique rock a connu une évolution très similaire, comme l'indique le fait que Jack Lang intègre simultanément le rock et la B.D. à l'action de son ministère dès 1981.

Le rock s'intellectualise, son audience mûrit. Tandis que l'expression « sous-culture » évoquait l'infériorité du rock par rapport à la culture savante, on parle volontiers d'une « culture rock » à part entière dans les années 1980. Les plus enthousiastes des progressistes voient dans le rock « *le principal vecteur de la société décontractée* » (Mignon 1993). Cette forme de messianisme *new age* est symbolisée par la grande vague des concerts rock de charité. Le 13 juillet 1985, le producteur Bob Geldof organise *Live Aid*, un événement pharaonique réunissant des grandes stars du rock pour lever des fonds contre la famine en Ethiopie. En France, des initiatives assez proches ont vu le jour depuis, comme le festival *Solidays* ou les concerts des « Enfoirés » au profit de l'association *Les Restos du Cœur*.

Qu'on s'en félicite ou qu'on le déplore, la « contre-culture » devient dans les années 1980 un pan de la culture officielle (Fumaroli 1982). Le rock semble suivre en partie l'exemple du jazz, dont la « canonisation » culturelle remonte aux années 1950. Avec la révolution avant-gardiste des pères fondateurs du *be-bop*, le jazz a gagné ses lettres de noblesse artistique et séduit un public de plus en plus érudit. Le sociologue Patrick Mignon voit la même chose advenir pour le rock à la fin du XX<sup>e</sup> siècle :

« *Le rock est devenu pour certains ce qu'est le jazz, c'est-à-dire une musique intéressant un groupe déterminé de personnes qui lui reconnaissent une histoire (une origine, un progrès, des voies différentes) et qui cherchent à s'approprier cette histoire.* » (Mignon 1993, p. 145)

Pendant la même période, qui s'étend approximativement de 1960 à 1990, le rock a aussi été l'objet d'un engouement mondial qui s'est logiquement traduit par l'essor formidable d'un « marché du rock », ou plutôt de plusieurs marchés complémentaires. A partir de la matière première musicale, des entreprises phonographiques ont fait fortune en vendant des disques de rock. Sa diffusion radiotélévisée a séduit la génération du *baby-boom*. Un public de plus en plus nombreux s'est rendu aux concerts de rock. Il a aussi influencé la haute couture et le prêt-à-porter. La recherche du *look* le plus branché a stimulé les ventes de vêtements, d'instruments de musique personnalisés et d'accessoires en tout genre. Bref, le moins que l'on puisse dire est que le rock a moins subverti le capitalisme qu'il ne l'a développé. L'immense popularité des « superstars » du rock devenues millionnaires est certainement l'un des phénomènes économiques les plus impressionnants de ces quarante dernières années (Buxton 1985, Rosen 1981).

Certes, les actes anticonformistes et les messages politiques ont pu écartier certains artistes des circuits industriels, mais ils se sont in fine révélés de très bons arguments de vente auprès d'un public jeune, avide de transgression et dont le pouvoir d'achat n'a jamais été aussi élevé. En revisitant Bourdieu et Veblen, Heath et Potter estiment que la rébellion associée



notamment à la « culture rock » a littéralement dopé les dépenses de consommation aux Etats-Unis et enrichi les industries culturelles :

« *Au cours des quarante dernières années, la critique de la société de masse a été l'un des moteurs les plus puissants de la société de consommation. [...] Ce sont les non-conformistes, pas les conformistes, qui poussent les dépenses de consommation.* » (Heath & Potter 2005, p. 124-130)

Et de poursuivre :

« *Trouvez quelqu'un qui enfreint une règle quelconque et vous avez un potentiel de marketing.* » (Heath & Potter 2005, p. 164)

Le phénomène ne se limite pas au cas américain et semble également avoir eu lieu en France, sans doute à moindre échelle mais selon la même logique. Des critiques se sont dressées face à ce marché du rock en plein essor, notamment chez certains marxistes dénonçant un « *capitalisme de la séduction* » (Cloucard 1981). D'autres attribuent le phénomène à la libération des mœurs ayant triomphé en mai 1968, qui aurait facilité le développement du libre-échange, notamment dans le domaine culturel. Jean-Claude Michéa voit ainsi dans les préceptes de la « culture rock » (transgression des règles, culte de la jeunesse, soif de liberté) un carburant qui a accru « *la soumission à l'ordre marchand* » (Michéa 2002).

Les discours amers sur la « récupération » du rock par le marché témoignent en vérité de la formidable capacité d'adaptation du capitalisme aux mœurs de son époque, en particulier à la « critique artiste » s'étant exprimée dans les années 1960, notamment à travers la musique rock (Boltanski & Chiapello 1999). La « culture de masse », de ce point de vue, serait un prolongement logique des sociétés capitalistes et non un dissolvant puissant de leurs fondations, comme l'avait prédit Daniel Bell (Bell 1976). Le rock est peut-être un cas d'école contemporain de l'aspect « révolutionnaire » du capitalisme, qui de tout temps a avancé en déstabilisant les modes de vie traditionnels et ancestraux (Lasch 2001).

## 2. *Le champ des musiques actuelles*

Quelle étrange expression ! Inventée en 1978 par un organisateur de concerts pour convaincre la mairie de mettre un local à disposition de son association, cette formule est depuis restée dans les usages, faute de mieux. Politiquement correcte, elle a servi de passerelle aux militants associatifs vers la reconnaissance politique. Imprécise, elle regroupe un ensemble de courants musicaux (rock, jazz, chanson, hip-hop...) qui ont pour point commun de s'opposer aux usages et aux canons de la musique « savante ». Contestée, voire ignorée des musiciens, elle s'impose néanmoins dans la sphère politique et chez certains militants et s'officialise en décembre 1997 avec la création, par le ministère de la Culture, d'une *Commission nationale des musiques actuelles* (Castagnac 2006, Teillet 2003).

Le « champ »<sup>17</sup> recouvert par cette expression n'a pas de frontières rigoureusement délimitées, mais on y voit quand même beaucoup plus clair aujourd'hui qu'en 1980. Avant de présenter un état des lieux des acteurs qui le composent, il est préférable, vu les objectifs de notre thèse, de comprendre la manière dont ce champ a émergé. Une lecture attentive des quelques ouvrages et des nombreux documents qui témoignent de cette éclosion nous permet d'identifier plusieurs étapes chronologiques qu'il nous a paru important de présenter. Du rock aux « musiques actuelles », en effet, il s'est passé beaucoup de choses en seulement quelques décennies. La présente section en rend compte en deux temps.

D'une part, nous rapportons à grands traits les prémices de la constitution de ce champ, qui passe initialement par l'importation et la diffusion d'un courant musical d'origine anglo-saxonne en France. Le rock se propage d'abord à un cercle d'initiés, puis en quelques années à tout un pan de la population française. Localement, il suscite des vocations et les premiers groupes de rock français se forment. Le phénomène prend de l'ampleur dans les années 1970 et le problème du manque de lieux adaptés se fait jour. Un nouveau type d'acteurs entrepreneurs organisent des concerts où ils peuvent et ouvrent tant bien que mal un dialogue avec leur mairie. Partout en France, des initiatives similaires éclosent, se regroupent et parlent d'une seule voix. Le jeune champ se structure.

D'autre part, le changement doctrinal du ministère de la Culture a des effets concrets. La victoire de la gauche en 1981 coïncide avec la reconnaissance du rock et de ces « autres musiques » dont on parle de plus en plus dans les médias. A la légitimité accordée s'ajoutent les premières mesures d'une « politique du rock » (Teillet 1992) que défend Jack Lang. La Fête de la musique et le programme Zéniths viennent accélérer la structuration du champ. Une question centrale reste ouverte : Où jouer ? Le besoin en lieux de petite et moyenne capacité pour accueillir la diffusion de concerts et la répétition de musiciens est relayé par les réseaux d'acteurs. Les pouvoirs publics y répondent au tournant des années 1990 à l'aide de plusieurs mesures expérimentales, qui aboutissent finalement à la construction et au financement

---

<sup>17</sup> Dorénavant, nous utiliserons le terme de « champ » en lieu et place de « secteur », qui est souvent employé par les acteurs rencontrés. Nous détaillerons au chapitre 2 ce que le concept de *champ* ou de *champ organisationnel* a de central dans notre recherche. Contentons pour l'instant de définir un champ comme *un ensemble structuré d'acteurs sociaux qui interagissent régulièrement*.

régulier de « Scènes de musiques actuelles », dont la gestion est en règle générale confiée à des associations locales. Ces lieux sont l'une des principales innovations du champ.

## **2.1. Du rock aux « musiques actuelles » : l'émergence d'un nouveau champ**

Beaucoup de livres ont été publiés sur l'histoire du rock, y compris sur le rock français, mais la plupart ont pris pour unité d'analyse les groupes de musiciens, les courants ou plus rarement les « scènes locales » (Guibert 2007). Ce qui nous intéresse ici est un peu différent, du moins l'angle d'analyse n'est-il pas le même. L'émergence d'un champ a pour caractéristique l'apparition de nouvelles organisations ou de nouvelles relations entre organisations, qu'elles soient concurrentielles ou coopératives.

Or, avec l'arrivée du rock en France dans les années 1960, il n'y a pas instantanément création d'un nouveau champ. Il faut attendre quelques années pour que les premiers disquaires rock ouvrent leurs portes et que l'on trouve une presse spécialisée dans les kiosques. Plus tard, la radiodiffusion et la télévision suivront. Notre hypothèse est que la véritable nouveauté est la création dans les années 1970 d'organisations intermédiaires entre les musiciens rock et leur public : les organisateurs de concerts, qui empruntent en majorité la forme associative. La pratique du rock en France passe par ces nouveaux acteurs qui apparaissent spontanément dans de nombreuses villes. D'abord isolés, ils prennent contact et organisent leur rapprochement dans les années 1980. Une grande vague de mise en réseau s'ensuit et confirme que le champ se développe.

### *2.1.1. L'importation et la diffusion du rock anglo-saxon*

Dès la fin des années 1950, une partie de la jeunesse française, encore minoritaire, s'entichait de la voix d'Elvis Presley et de la guitare de Chuck Berry. Dans les années 1960, la contagion gagne du terrain, d'une avant-garde éclairée à une grande partie de la jeunesse du pays : les Beatles et les Rolling Stones déchaînent les passions, puis ce sont les Pink Floyd, les Doors, les Stooges... Le vecteur principal de découverte du rock et de tous ses dérivés est sans doute l'invention du microsillon (le disque vinyle) et la démocratisation rapide de l'équipement hi-fi. La technologie permet d'écouter de la musique chez soi, à l'infini et avec un son d'une qualité inédite. Le rock en France est d'abord né de l'importation de disques anglo-saxons, à une époque où ni la radio, ni la télévision ne relayaient ces nouveaux courants musicaux.

Quelques passionnés traversent la Manche et se fournissent en vinyles à Londres, qui est la plaque tournante européenne du rock dans les années 1960. Ils ouvrent ensuite des boutiques de disques dans plusieurs villes en France, d'abord confidentielles, dont on entend parler par bouche-à-oreille. L'*Open Market*, ouvert en 1972 par Marc Zermati dans la rue des Lombards à Paris, est la plus célèbre d'entre elles. Ce sont les premiers lieux d'initiation au rock. A l'époque, les maisons de disque qui enregistrent et distribuent les groupes de rock sont toutes américaines ou anglaises. L'import de disques par quelques marchands est ensuite relayé par des maisons de disque françaises qui prennent conscience du potentiel commercial du rock et ajoutent des guitares électriques à leur catalogue de jazz ou de chanson. Vogue, Barclay et

Pathé sont parmi les premiers producteurs phonographiques qui s'emparent de la « mode » du rock, soit en négociant la distribution exclusive de groupes anglo-saxons, soit en signant les premiers artistes de rock français comme les Chaussettes Noires et Johnny Hallyday.

Dans les années 1970, les stratèges des maisons de disque en France comprennent que le rock est une lame de fond et pas un engouement éphémère. Les catalogues s'enrichissent, les tirages augmentent pour répondre à une demande croissante, les ventes s'envolent. Le disque devient un produit de consommation courant chez les *baby-boomers*. Mais les grandes maisons de disque sont dépassées par le foisonnement de nouveaux groupes et de nouveaux sous-genres. A l'image du rock'n'roll vingt ans plus tôt (Peterson 1990), le mouvement *punk rock* naît hors des circuits majeurs. A Londres comme à New York, ce sont de petits labels indépendants qui signent les premiers et les meilleurs groupes du genre.

Le phénomène *punk* confirme une tendance lourde de l'industrie du disque : la concentration du marché autour de quatre ou cinq « majors » aux catalogues rentables et l'apparition simultanée d'une multitude de petits indépendants qui défrichent les nouvelles tendances musicales (Guibert 1998). Les majors ont gagné en économies d'échelle et en impact promotionnel ce qu'elles ont délégué en capacité d'innovation. Le marché prend la forme d'un « oligopole à franges » où le renouvellement artistique est sous-traité plus ou moins directement par les grandes entreprises auprès de milliers de labels indépendants (Benhamou 2002).

Ceci est particulièrement vrai entre 1981 et 1990, où le mouvement du « rock alternatif », constitué d'artistes (Bérurier Noir, les Thugs, la Mano Negra...) et de petits labels phonographiques (Bondage Records, Boucherie Productions, New Rose...), conteste vigoureusement la frilosité des majors vis-à-vis d'un rock français affranchi de ses influences anglo-saxonnes. Mais il s'agit moins d'une menace économique sérieuse que d'une vague de créativité de bon augure pour le marché du disque. A partir de 1991, les alternatifs sont rattrapés par la réalité économique. Passée une certaine notoriété, les artistes signent tous chez une major pour distribuer et promouvoir leur musique à plus grande échelle, ce que la structure artisanale des labels indépendants ne permet pas. Au moment où le CD remplace le vinyle, on atteint des records de ventes de disque dans le monde entier. En France, la variété et le rock se taillent la part du lion. Des artistes comme Michael Jackson, U2 et Dire Straits restent plus de dix semaines consécutives en tête des ventes.

Les années 1970 voient également apparaître en France un nouveau support pour la musique rock : la presse spécialisée et ses *rock critics*, où l'influence des anglo-saxons est très grande. Inspirés par les écrivains *beat* et les pionniers de la critique rock comme Lester Bangs ou Nick Kent, d'apprentis journalistes issus des classes moyennes et populaires (Paul Alessandrini, Yves Adrien, Alain Pacadis) veulent partager leur enthousiasme pour les dernières tendances musicales. Plusieurs revues et magazines spécialisés dans la musique rock et pop font leur apparition : *Rock & Folk*, *Best* et *Actuel*, respectivement lancés en 1966, 1968 et 1970. Ils ouvrent leurs colonnes à ces nouveaux « érudits rock » d'une vingtaine d'années, dont les exégèses enflammées du rock anglo-saxon ont marqué les esprits.

Leur discours rejette l'austérité du militantisme politique et célèbre l'exubérance et la vitalité du « rock électrique » (Adrien 1973) autant qu'il dénonce la récupération de ses éléments les moins dangereux par le show-business, au détriment de sa capacité de subversion. La critique rock s'étend au journal *Libération*, dans lequel Alain Pacadis tient une chronique décriée par une partie du lectorat mais appréciée des plus branchés. A partir de 1975, d'autres plumes parviennent à donner au quotidien un ancrage favorable au rock et aux nouveaux courants musicaux. Serge July, co-fondateur de *Libération*, en témoigne : « *Le gauchisme social et le rock étaient les deux mamelles de Libé, c'était notre culture.* » (Bernier & Buot 1994, p. 110).

Alors qu'elle gagne la presse généraliste, la fièvre du rock s'exprime également dans un genre de publications venu des Etats-Unis, en vogue à la fin des années 1970. Les *fanzines* (« magazines de fans »), créés artisanalement par des passionnés pour d'autres passionnés, sans vocation commerciale, à tirage modeste, souvent sans dépôt légal ni périodicité de parution. Avec la science-fiction et la bande dessinée, le rock en est l'un des sujets de prédilection. En 1976, l'éphémère *Rock News* (sept numéros dont trois en kiosques) est l'un des précurseurs du fanzine rock en France. C'est au début des années 1980 que les créations se multiplient : *New Wave* (Paris), *Rock Hardi* (Clermont-Ferrand), *Hello Happy Taxpayers* (Bordeaux), *Guérilla Urbaine* (Le Havre)... Certains meurent au bout de quelques numéros, tandis que d'autres durent des années, comme par exemple *Abus Dangereux* qui paraît sans interruption depuis 1987. Dans les années 1990, le phénomène se poursuit, mais la prolifération de nouvelles catégories musicales s'accompagne d'une hyperspécialisation des fanzines.

Quelques titres ont tenté le grand saut vers la presse professionnelle. En 1986 paraît le premier numéro des *Inrockuptibles*, dont les chroniqueurs multiplient les passerelles entre le rock et des champs culturellement plus légitimes, comme la littérature et le cinéma. Les références à certains écrivains comme Artaud, Sade ou Mallarmé sont utilisées par les journalistes comme par certains artistes. Les interviews en profondeur sont préférées aux chroniques expéditives et promotionnelles et la biographie des rockeurs compte désormais autant que leur œuvre. On classe, on archive, on mémorise les disques, les artistes, les tournées, avec un attrait particulier pour l'innovation venue d'Angleterre et des Etats-Unis. Avec les *Inrockuptibles*, dont l'âge d'or dure jusqu'à son changement de formule en 1995, le champ du rock s'intellectualise et gagne en légitimité à mesure que se met en place un « appareil de commentaire spécialisé » (Boltanski 1975, Teillet 1992).

Les supports phonographiques et écrits ont sans doute été les premiers vecteurs du rock en France, mais jamais son succès n'aurait été aussi massif sans sa progressive radiodiffusion. Les disques importés commencent à circuler dans les années 1950 mais aucune émission de radio ou de télévision ne rend compte de l'essor du rock, si ce n'est à la rubrique des faits divers, en l'associant à la délinquance des bandes juvéniles (les « blousons noirs ») ou sous la forme des parodies que lui consacrent Boris Vian et Henri Salvador (« Rock Hoquet », « Johnny, fais-moi mal », etc.).

En 1959, *Salut les Copains* est la première émission française consacrée au rock et à la pop music. Elle est diffusée sur *Europe 1* depuis l'Allemagne, une jeune station qui contourne ainsi le monopole radiophonique d'Etat, comme le font à la même époque *Radio Luxembourg* (RTL) et *Radio Monte-Carlo* (RMC), en utilisant les ondes longues (AM) pour atteindre les foyers français. Le succès de *Salut les Copains* est considérable mais reste largement sous-estimé jusqu'au 22 juin 1963, où l'émission organise un grand concert de rock place de la Nation à Paris, avec les plus grandes vedettes du moment. Ce sont plus de 150 000 jeunes gens qui envahissent littéralement la place ! Les forces de l'ordre sont débordées, quelques blousons noirs en profitent pour semer la pagaille. Le lendemain, le Monde titre « Salut les voyous » et le phénomène rock affole les médias.

Une brèche est ouverte dans la deuxième moitié des années 1970. Dans de nombreuses villes, des passionnés de rock constatent qu'il est impossible d'écouter la musique qu'ils aiment à la radio. Avec plusieurs jeunes gens de leur génération investis dans d'autres causes (féminisme, écologie, activisme politique...), ils achètent des émetteurs bon marché et créent des « radios pirates ». Les moyens sont rudimentaires, mais ils parviennent à occuper illégalement des fréquences radiophoniques restées vacantes, à la faveur d'un flou juridique du code des Postes. On y diffuse ses disques préférés, y compris d'artistes français, mais aussi des nouveautés inconnues en France. Des émissions spécialisées sur certains sous-genres comme le rock progressif ou le punk voient le jour. Le phénomène s'amplifie au point d'inquiéter le gouvernement, qui traque les pirates et fait saisir le matériel par les forces de police.

Illégales sous Valéry Giscard d'Estaing, ces radios attendent beaucoup des engagements de François Mitterrand<sup>18</sup>. La loi du 9 novembre 1981 règle partiellement le problème. Elle autorise les radios associatives à condition que celles-ci limitent leur puissance d'émission et ne reçoivent aucune recette publicitaire. Mais la pression vient surtout de radios à vocation commerciale qui souhaitent profiter de la libération du marché des ondes. Une Haute autorité délivrant les autorisations d'émettre est mise en place, mais l'interdiction de la publicité est régulièrement contournée. La proximité de certains nouveaux patrons de radios avec la gauche finit par faire céder le gouvernement, qui lève l'interdiction par la loi du 1<sup>er</sup> août 1984.

L'audience des nouvelles stations de radio privées mettant le rock et les variétés au cœur de leur programmation croît de manière exponentielle auprès de la jeunesse. Le samedi 8 décembre 1984, la station NRJ signe un grand coup médiatique qui témoigne de son influence grandissante. Condamnés à un mois d'arrêt d'émettre par la Haute autorité pour puissance d'émission excessive et non respect des fréquences, ses dirigeants organisent avec l'aide d'une agence de publicité et de quelques stars du showbiz la plus grande manifestation politique de la jeunesse depuis mai 1968. 300 000 jeunes se réunissent place de l'Hôtel de ville pour protester contre la fermeture de la station ! Grâce à ce tour de force, les dirigeants de NRJ obtiennent facilement gain de cause auprès du gouvernement, qui suspend les sanctions (Sabatier 2007).

---

<sup>18</sup> Alors dans l'opposition, François Mitterrand participe le 28 juin 1978 à une émission sur Radio Riposte pour défendre les « radios libres », ce qui lui vaudra d'être inculpé et de gagner la sympathie des « pirates ».

Bien plus que la radio, la télévision est devenue le média le plus influent dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, en particulier auprès de la jeunesse. Le rock, pourtant, a longtemps été absent des programmes de l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF). Alors qu'il était impensable de créer une « télé pirate », quelques émissions télévisées, plutôt expérimentales dans leur format et le ton adopté par leurs animateurs, apparaissent dans les années 1980 : les *Enfants du Rock*, *Mégahertz*, *Décibels*... En liant le son à l'image, le clip devient un nouveau moyen de diffusion de masse de la musique rock, comme l'atteste le succès mondial de la chaîne américaine MTV (*Music television*) et, en France, celui du Top 50. Des reportages télévisés s'intéressent non seulement aux grandes vedettes mais aussi, en particulier dans les antennes locales de FR3, aux petits groupes locaux qui cherchent des lieux pour répéter ("Le Rock à Montreuil" 1982) ou aux premiers festivals *underground* ("Rennes : festival de Trans Musique" 1979).

Depuis, c'est peu dire que le rock et tous ses dérivés sont devenus la bande-son de l'époque. Des centres commerciaux aux baladeurs, de la publicité à la musique de film, il est impossible d'échapper au phénomène et ce dans la plupart des pays du monde. S'il existe bien sûr des variantes locales, on doit reconnaître que ce phénomène est avant tout anglo-saxon et symbolise ainsi l'hégémonie culturelle des Etats-Unis depuis la Seconde Guerre mondiale. La France n'a pas échappé à la règle. D'une affaire d'initiés et de marginaux, le rock a atteint en trente ans un immense public, composé maintenant de deux générations d'adultes.

### 2.1.2. La pratique du rock dans les villes

Les anthropologues parlent d'*acculturation* pour désigner le processus par lequel un groupe humain emprunte des éléments culturels d'un autre groupe à son contact, ou au contact de sa culture (Cuhe 1996). Cette définition nous semble proche de ce qui est arrivé dans la France d'après 1968, où une partie importante de la jeunesse a été fortement influencée par le rock anglo-saxon, notamment par le biais des médias. A cette époque, les jeunes gens passionnés par le rock vivent leurs rêves par l'intermédiaire des disques et des revues spécialisées, mais ne disposent pas d'endroits tout indiqués pour pratiquer leur passion. Comme le résume Philippe Manœuvre, patron de Rock & Folk, dans son autobiographie : « *Nous ne vivions que par et pour la musique. Et nous n'avions aucun moyen d'en faire.* » (Manoeuvre 1985, p. 50)

Il faut pourtant nuancer. Depuis l'invasion des ondes françaises par les premières stars anglo-saxonnes, « faire » de la musique rock est devenu en quelques années une ambition partagée par des milliers d'adolescents et de jeunes gens. La fascination pour le rock se développe au moment où il devient possible, pour les classes moyennes, d'acheter une guitare électrique et son amplificateur. Les luthiers parisiens Jacobacci se positionnent sur un marché logiquement dominé par les Américains, Gibson et Fender en tête. Dans les milieux populaires, on se débrouille comme on peut. Des instruments de fortune sont fabriqués, on se prête les marques qu'on achète d'occasion ou à plusieurs. Les jeunes amateurs rejouent les airs connus et se perfectionnent à l'écoute répétée des microsillons. Une basse, elle aussi électrifiée, une batterie et des microphones complètent généralement le parc matériel nécessaire pour « faire du rock » (Touché 1994). Des groupes à géométrie variable se forment un peu partout, parmi

les bandes d'amis. Et comme les idoles qu'ils vénèrent, ils veulent pouvoir un jour se produire sur scène, si possible devant un public déchaîné.

Paris étant ce qu'elle est, l'essor du rock dans la capitale semble avoir précédé, du moins en surface, ce que connaîtra ensuite la province. Outre le concert exceptionnel de la place de la Nation en 1963, Paris a accueilli les premiers hauts lieux du rock où se sont produits pour la première fois en France des artistes devenus légendaires. Le *Golf-Drouot*, salon de thé des Grands boulevards reconverti en discothèque, attire la jeunesse branchée grâce à son juke-box. On y organise à partir de 1962 une scène ouverte où de jeunes groupes de rock concourent pour les faveurs du public. Les années 1970 sont dominées par le *Gibus*, qui accueille la crème du mouvement punk sur sa scène. La proximité entre l'avant-garde musicale et les milieux fortunés et branchés de la nuit, de la mode et de l'art contemporain favorise la vivacité d'un petit monde élitiste, dont le rock au sens large devient un mode de vie (Bernier & Buot 1994, Sabatier 2007).

Dans la plupart des communes françaises, la musique a déjà ses quartiers. Dans certaines régions comme le Nord-Pas-de-Calais, les harmonies sont une tradition musicale qui se transmet à chaque génération. Les écoles de musique construites après-guerre accueillent des chorales, des orchestres symphoniques voire des orchestres de jazz. Lorsque le rock pénètre en France dans les années 1960, rares sont les espaces – hormis quelques salles de bal – où on lui ouvre spontanément les bras. Or, avant la production scénique, les membres d'un groupe de rock ont besoin de mettre au point les morceaux qu'ils composent ou reprennent, de répéter dans des conditions proches de la scène et de stocker leur matériel (instruments et amplificateurs).

Ce sont d'abord les garages, les caves ou les granges des familles qui sont utilisés (Touché 1994). Ça et là, les apprentis rockeurs rencontrent la bienveillance d'un curé qui leur ouvre le patronage de l'église ou d'un maire qui met à disposition certains locaux appartenant à la municipalité. Dans les années 1970, les MJC, les salles des fêtes ou des sports locales sont investies par des groupes de plus en plus nombreux (Mignon 1991). Certains bars et discothèques font une place aux musiciens mais voient généralement d'un mauvais œil la clientèle qu'ils attirent : juvénile, peu fortunée, chahuteuse voire délinquante.

C'est à cette époque que des « scènes locales » (Guibert 2007) émergent, de manière plus ou moins visibles, dans de grandes agglomérations comme Rennes, Le Havre et Rouen mais aussi en milieu rural, comme le sociologue Patrick Mignon l'a montré dans une étude ethnographique réalisée à Givors (Mignon 1982). Elles rassemblent plusieurs musiciens et groupes, mais aussi d'autres activités entreprises par des passionnés de musique rock, de manière plus ou moins formalisée. On retrouve souvent un petit disquaire spécialisé qui devient un lieu de rendez-vous habituel, un ou plusieurs fanzines, des émissions de radios... Une forme embryonnaire de division du travail a lieu dans ces scènes locales, autour de la matière musicale produite par les groupes de rock du cru mais aussi en écho au marché mondial du rock et ses vedettes médiatisées. Cette articulation entre le *global* et le *local* (Guibert 2006) donne lieu à des configurations diverses selon le territoire concerné. Dans



certains bassins industriels en reconversion, où le chômage touche une grande partie de la jeunesse, on est sensible à une esthétique violente que l'on retrouve par exemple dans le *hard rock* ou le *heavy metal*.

Le phénomène organisationnel majeur qui accompagne l'émergence des scènes locales est sans doute l'apparition d'associations intermédiaires entre les musiciens de rock et leur environnement, prenant en charge une pluralité d'activités nouvelles : organisation de concerts, planification de tournées, management d'artistes... « *Les associations qui organisent des concerts et qui localement sont prêtes à accueillir des groupes se sont multipliées [...] la découverte du rock en France est aussi celle de ces intermédiaires.* » (Mignon 1991)

Les individus qui forment ces associations souvent informelles sont généralement de jeunes diplômés ayant une première expérience dans de nouvelles professions comme l'animation socioculturelle ou le travail social, mais aussi des autodidactes bercés par la contre-culture ou d'anciens militants politiques d'extrême gauche. Tous partagent une volonté de s'investir localement pour la reconnaissance et le développement des nouveaux courants musicaux issus du rock'n'roll. Pour beaucoup, c'est une manière de poursuivre le militantisme par d'autres moyens (Mignon 1993) : « *Les énergies autrefois politiques se reconvertissent dans le combat culturel [...] en promouvant des formes d'expression méprisées.* » (Mignon 1991, p. 211) Tout reste encore à faire, à la fin des années 1970, pour sortir le rock de la marginalité et les musiciens de leurs caves insalubres.

Assurément, les MJC ont été les lieux privilégiés de ce militantisme protéiforme en faveur du rock. Du moins, certaines d'entre elles commencent à travailler avec les organisateurs de concerts pour accueillir des groupes de rock en répétition et leur aménager une première scène de concert. Les MJC de Oullins, Issy-les-Moulineaux, Hérouville et Evreux se forgent une réputation locale puis régionale pour leur bienveillance à l'égard des rockeurs. Mais elles sont progressivement dépassées par la demande et ne disposent pas des conditions d'insonorisation et de sécurité convenables pour assurer une bonne cohabitation entre le rock et les activités plus traditionnelles des MJC, comme les arts plastiques. Néanmoins, les militants du rock et les animateurs socioculturels s'influencent mutuellement. Les premiers se forment aux valeurs de l'éducation populaire et de l'associatif et les seconds donnent un nouveau souffle à leurs MJC grâce à la pratique du rock. Une filiation se crée entre ces deux milieux et servira de base idéologique à certains lieux de musiques actuelles (Van Colen 2003).

La première rencontre directe entre les militants du rock et les pouvoirs publics est souvent due à un trouble de l'ordre public : délinquance, tapage nocturne, état d'ivresse... Dans les années 1960, l'association fréquente du rock aux bandes de voyous dans les journaux renforce la méfiance des élus locaux vis-à-vis des « scènes locales » en éclosion. Le rock pâtit d'une mauvaise image, en partie à cause d'incidents et de rumeurs qui défraient la chronique. Le 21 août 1976, Marc Zermati, le disquaire d'Open Market, organise le premier festival punk dans les arènes de Mont-de-Marsan, après que plusieurs villes ont refusé d'accueillir l'événement.

Un an après, les plus grands noms du punk français et anglo-saxon y jouent, devant un public plus nombreux encore, mais le festival doit s'arrêter pour des raisons financières.

L'institutionnalisation du rock dans les villes et du « métier » d'organisateur de concerts est accélérée par la création de deux festivals devenus des références largement célébrées depuis : le *Printemps de Bourges* et les *Transmusicales de Rennes*. Le premier naît en 1976 lorsque Daniel Colling, jeune agent de spectacles de Nancy, rencontre les responsables de la Maison de la culture de Bourges. Avec l'accord de la mairie, ils créent l'association *Ecoute s'il pleut* et organisent au printemps 1977 la première édition d'un festival dédié à la nouvelle chanson française peu médiatisée. Le festival est un succès et gagne en notoriété en faisant jouer des artistes en devenir comme Jacques Higelin, Bernard Lavilliers et Renaud. L'association est dissoute et remplacée par une SARL en 1983, à mesure que le Printemps grossit, se médiatise et attire un public plus nombreux (de 3 000 spectateurs en 1976 à près de 100 000 par édition depuis la fin des années 1980). Sans délaisser la chanson, le festival s'ouvre au rock et à tous les nouveaux genres et sous-genres en vogue. Colling monte des « antennes » régionales du Printemps avec certaines des associations intermédiaires locales, afin de sélectionner des groupes prometteurs pour le festival.

Le Printemps de Bourges a donné le ton, mais ce sont les rencontres Transmusicales de Rennes qui représentent le premier festival d'envergure nationale entièrement dédié au rock et aux nouveaux courants musicaux. Créé en 1979 par une poignée de passionnés, l'association Trans-musicales allie, dans le cadre d'un festival en décembre, une programmation pointue à une éthique proche de celle des associations qui éclosent un peu partout en France à cette époque. La première édition attire 1 800 spectateurs. A partir de 1982, l'association investit une petite salle de la Maison de la culture, l'Ubu, où elle commence à programmer des concerts de manière régulière. Comme à Bourges, le festival donne à la ville un « coup de jeune » et accroît sa notoriété à mesure que l'on parle des Transmusicales dans les médias. La ville de Rennes soutient financièrement le festival à partir de 1984. La scène locale rennaise est foisonnante et mise en valeur pendant le festival, grâce à des artistes comme Marquis de Sade et Etienne Daho.

Les expériences de Bourges et de Rennes sont des événements sans précédent en France, si l'on excepte quelques concerts d'artistes rock renommés à la *Fête de l'Humanité*. Ils agissent comme des catalyseurs auprès de nombreux militants. Le vent tourne, le rock et les musiques « illégitimes » commencent à trouver des espaces d'expression visibles et une reconnaissance médiatique. Mitterrand se rend en personne à Bourges en 1987, Lang se montre souvent aux « Trans ». Au-delà des choix artistiques et des faveurs d'un public important, le succès de ces deux festivals semble concorder avec une implication bienveillante des pouvoirs publics, en particulier des municipalités depuis les élections de 1977. Bourges, ville communiste, et Rennes, ville socialiste, par le biais de leurs maire et adjoint à la culture, se sont montrées favorables aux nouveaux courants musicaux et donc, par extension, à la jeunesse.

« *Le plus difficile fut alors de faire reconnaître le rock – et tout ce qu'il véhicule – comme activité culturelle à part entière* », témoigne Gilles Castagnac, responsable dans les années

1980 de l'association *Images Records* à Caen (Castagnac 1991). A l'époque, l'une des principales difficultés pour les musiciens et les organisateurs de concerts est le manque de lieux adaptés. Et parler de rock, de folk ou de pop à des élus locaux ne permet pas d'engager facilement les négociations. C'est en 1978 que Maurice Lidou, responsable de l'association *Terrapin* à Rennes et membre de l'équipe des Transmusicales, utilise pour la première fois l'expression « *musiques actuelles* » dans son dialogue avec la municipalité. Cette expression générique, englobante et politiquement correcte plaît, si bien que du jour au lendemain, la mairie met à disposition de l'association une salle municipale (Lidou 2001). Nous le verrons, l'expression a ensuite été reprise par les pouvoirs publics et par d'autres associations.

La rencontre avec les élus locaux représente une étape décisive dans la vie des associations rock. D'abord, elle permet de faire le tri entre « radicaux » et « réformistes » parmi les militants associatifs : « *Ceux qui n'ont pas été reconnus par les pouvoirs publics ou qui refusent cette reconnaissance apparaissent comme les représentants d'un rock sans concession, symbole éternel de la rébellion. D'autres développent des stratégies de légitimation de leur musique en "faisant" dans l'art ou dans la culture* » (Mignon 1997). Ensuite, elle est l'occasion de clarifier les objectifs de l'association et de formaliser davantage son projet. Si l'on veut négocier, il faut être en mesure de répondre de manière crédible à la question « Que demandez-vous à la ville ? » C'est donc à l'occasion ou en préparation d'une rencontre avec la municipalité que les associations ont, semble-t-il, été incitées à réfléchir sérieusement à leurs finalités.

### 2.1.3. La mise en réseau

Les acteurs des scènes locales qui, dans chaque ville, forment les premières associations dédiées au rock et aux musiques actuelles ont beaucoup de points communs, même si leur action n'est pas initialement coordonnée. Tous partagent des références musicales qu'ils ont acquises par l'achat de disques anglo-saxons, la lecture de la presse spécialisée et l'écoute des (rares) émissions de radio et de télévision consacrées au rock. Tous sont confrontés à la difficulté de vivre leur passion localement et admirent l'audace des pionniers de Bourges et de Rennes. Tous commencent à négocier avec la municipalité pour obtenir de la reconnaissance et les moyens qui vont avec. Au milieu des années 1980, ils prennent conscience qu'ils ne sont pas seuls. Le même genre d'initiatives voit le jour dans d'autres villes. C'est le point de départ d'une intense dynamique de mise en réseau des différentes associations de ce genre.

On commence à se rencontrer, d'abord dans sa propre ville mais bien vite dans un même département, voire une même région. Les coups de fil et le bouche à oreille permettent aux acteurs associatifs d'établir les premiers listings des « militants rock » des quatre coins de la France<sup>19</sup>. Il s'agit de se compter, de recenser les groupes de rock (amateurs ou professionnels) et donc d'évaluer l'ampleur nationale du phénomène que l'on observe au plan local, afin de disposer de meilleurs arguments politiques. Par exemple, l'association *Images Records* de Caen, fondée en 1983, diffuse un questionnaire à tous les groupes de rock de l'agglomération,

---

<sup>19</sup> Voir annexe n°7.

en même temps qu'elle crée un réseau régional pour coordonner les autres initiatives associatives<sup>20</sup>. A Paris, l'association *Caapare* réalise un fichier de plus de 1 500 contacts (journalistes, radios libres, salles de concert, maisons de disques...) qu'elle met à disposition des musiciens et organise à partir de 1983 un forum annuel des groupes et des associations rock<sup>21</sup>. Bruno Lion, le délégué général Caapare, lance en 1985 le *Réseau Rocks*, une « coordination interrégionale des acteurs des musiques rocks » qui regroupe une quinzaine de membres fondateurs. Parmi eux, on trouve quelques associations exploitant des salles rock comme la MJC d'Oullins et le *Confort Moderne* à Poitiers.

L'objet du Réseau Rocks est double : d'une part, mettre en commun des outils, des idées et des actions par le biais d'une organisation souple et d'autre part, être force de proposition envers les pouvoirs publics au plan national, en interpellant directement le ministère de la Culture. Avec Maurice Lidou, Bruno Lion devient le leader du réseau. Diplômé en sciences politiques et en gestion, il est le fils de Robert Lion, membre du cabinet de Pierre Mauroy et directeur de la Caisse nationale des dépôts et consignations. Son profil atypique lui permet de faire le lien entre le militantisme associatif et la sphère politique, en profitant de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 pour activer son carnet d'adresses. En octobre 1984, avant la création du réseau, il organise avec succès une opération médiatique demandant la création de 1 000 Travaux d'utilité collective (Tuc) au sein des associations rock. L'information est relayée par le journal de 20 heures de TF1 et aboutit, en mai 1985, à une convention avec le ministère de la Culture de Jack Lang (Teillet 2002). Cette mesure permet aux associations d'obtenir leurs premiers postes salariés.

Le 30 janvier 1986, le conseil d'administration du Réseau Rocks vote une résolution proposée par Lion et Lidou qui ordonne la création d'un *Centre d'information du rock* (CIR) en partie financé par le ministère de la Culture. L'objectif est de pérenniser et d'enrichir un véritable répertoire de contacts de tous les acteurs du « secteur » naissant du rock et des musiques actuelles. Lion, Lidou et Castagnac créent en quelque sorte leur emploi au CIR et obtiennent une aide pour embaucher une vingtaine de correspondants dans toute la France. C'est un succès pour les activistes du Réseau Rocks, mais celui-ci se retrouve vidé de ses éléments moteurs et disparaît une fois le CIR créé. Certains de ses membres déplorent l'institutionnalisation, qu'ils considèrent comme une forme de compromission trop forte avec le ministère. D'autres, au contraire, mettent à profit l'expérience du Réseau Rocks et ce qu'il a obtenu pour monter d'autres projets.

Le Réseau Rocks n'est pas la seule initiative de ce genre. En 1986 est fondé le *Syndicat national des petites structures spectacles* (Synapss), union de petits lieux qui accueillent régulièrement des concerts de musiques actuelles. Outre la reconnaissance du rock comme pratique culturelle légitime, ils revendiquent leur rôle central dans la filière musicale, à savoir mener depuis plusieurs années un travail de découverte de nouveaux artistes et de lancement de carrières professionnelles. Effectivement, les maisons de disques et les artistes ont tout

---

<sup>20</sup> Voir annexe n°8.

<sup>21</sup> Voir annexe n°9.

intérêt à ce qu'un réseau de vraies salles de concerts soit mis en place, afin de faciliter l'organisation de tournées couvrant l'ensemble du territoire national. Le Synapss organise un bulletin de liaison entre ses adhérents et des délégués par région. Il commence aussi à se faire connaître du ministère de la Culture en soulignant la nécessité de professionnaliser l'activité de ses adhérents.

A la fin des années 1980, on voit augmenter le nombre de forums, de tables rondes et de rencontres entre les différentes composantes du milieu rock. Y prennent la parole des musiciens, des journalistes, des universitaires... Mais ce sont surtout les « intermédiaires » (organiseurs de concerts et de tournées, managers, gérants de lieux de diffusion...) qui tiennent le haut du pavé. Les festivals comme les Transmusicales de Rennes sont des lieux de rendez-vous incontournables pour les acteurs du rock, qui organisent des rencontres en « off » des concerts. En 1988, le Synapss organise les *Etats généraux des petites structures de spectacles* à Royan, puis à Elbeuf en 1990. Les participants soulèvent des interrogations juridiques et réglementaires dans un contexte de crise, puisque de nombreuses petites salles ont été contraintes de fermer pendant cette période.

Le premier grand rendez-vous d'envergure nationale a lieu à Montpellier, de 1990 à 1993 : c'est l'*Etat du rock*. Les thèmes abordés, comme les participants, sont nombreux. En 1990, des ateliers ont pour intitulé « Programmer et rentabiliser une salle de spectacle » et « Les associations de rockers et leurs relations avec les collectivités locales ». C'est la première fois que des élus locaux et des acteurs associatifs débattent ensemble des besoins qu'ils constatent sur leur territoire : ici les locaux de répétition sont une priorité, là c'est une salle de diffusion qui manque... Les participants abordent avec méfiance le thème de l'institutionnalisation du rock. Certains y voient une forme de « récupération » par le marché ou par l'Etat qui dénaturerait l'essence du rock. En 1991, on parle de rap, des émeutes en banlieue et, de plus en plus, de rencontres et de négociations entre les pouvoirs publics et les acteurs associatifs. La question de l'équipement revient souvent : quels lieux réhabiliter ou construire pour ces musiques ? (Bigoudi Impérial 1990, 1991)

L'édition 1992 met les maisons de disques à l'honneur mais reprend des thèmes familiers : quelles politiques publiques, pour quels équipements ? Faut-il craindre l'institutionnalisation du rock et du rap ? En 1993, dernière année de l'Etat du rock, un atelier « Collectivités : rock et politique » confirme l'intérêt pour l'intégration du rock aux politiques culturelles. L'autre fait marquant est un abandon progressif de l'appellation rock, considérée comme trop marquée ou trop restrictive pour englober toutes les « autres musiques » apparues depuis et défendues par les participants de l'Etat du rock (Bigoudi Impérial 1992, 1993).

C'est à cette époque que l'expression « musiques amplifiées » apparaît dans le langage des professionnels pour désigner non plus seulement le rock, mais aussi le hip-hop, la techno et tous les sous-genres indénombrables apparus depuis les débuts du rock'n'roll. Forcée par le sociologue Marc Touché, elle désigne « un ensemble de musiques qui utilisent l'électricité et l'amplification sonore électronique comme éléments plus ou moins majeurs des créations musicales et des modes de vie (transport, stockage, conditions de pratiques, modalités

*d'apprentissage...)* » (Touché 1994). En dépit de son exactitude technique, elle peine à s'imposer et son usage s'estompe progressivement au profit de « musiques actuelles ».

La mise en réseau des initiatives locales est favorisée par ces rencontres, mais elle ne se consolide qu'avec la création de groupements (fédérations ou syndicats) au niveau national comme l'ont été le Réseau Rocks et le Synapss. Or, ces créations sont nombreuses à la fin des années 1980, signe d'une forte dynamique de structuration, mais aussi d'éclatement du champ en autant de segments que d'intérêts, d'univers esthétiques ou de métiers différents. Citons la *Fédération des associations de musiques et danses traditionnelles* (FAMDT) fondée en 1985, le *Syndicat national des producteurs de spectacles* en 1988, qui devient en 2001 le *Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacles* (Prodiss)<sup>22</sup>, la *Fédération nationale des écoles de musique d'influence jazz et musiques actuelles* (Fnejma) et le réseau *Zone France* en 1990, la *Fédération des radios rock* (Féarock)<sup>23</sup> en 1991, l'*Association des festivals innovants en jazz et musiques actuelles* (Afijsma) en 1993 et enfin la *Fédération de lieux de musiques actuelles/amplifiées* (Fédurok) fondée en 1994 et sur laquelle nous reviendrons en détail.

Des groupements départementaux et régionaux sont aussi créés dans les années 1990, afin de fédérer différents types d'associations du champ pour traiter de problématiques territoriales : opérations de promotion communes, mutualisation de moyens, réalisation d'un annuaire de musiciens, etc. Il existe aujourd'hui une quinzaine de réseaux ou de « pôles régionaux » dédiés aux musiques actuelles, sans compter les associations parapubliques de plusieurs départements, les antennes du Printemps de Bourges... Les contours d'un secteur professionnel des musiques actuelles se précisent.

A mesure que les acteurs se fédèrent, ils interpellent ouvertement les pouvoirs publics et de manière plus habile qu'ils ne l'avaient fait lors de l'Etat du rock. En octobre 1995 ont lieu à Agen les premières rencontres nationales *Politiques publiques et musiques amplifiées*. Organisées par l'association qui gère le *Florida* (l'un des premiers membres de la Fédurok) et le *Groupe d'étude sur les musiques amplifiées* (une association créée en 1994 pour favoriser la recherche scientifique dans ce domaine), ces rencontres réunissent 350 participants pendant trois jours : professionnels du champ, universitaires et décideurs publics dont le ministre de la Culture, Philippe Douste-Blazy.

Les actes des rencontres proclament : « *En montrant qu'un secteur professionnel nouveau est en train de se structurer et de se situer comme un partenaire des pouvoirs publics, les rencontres nationales d'Agen ont ouvert de nouvelles perspectives pour une évolution des politiques culturelles publiques de l'Etat et des collectivités territoriales.* » (Géma 1997) C'est un succès à plusieurs titres : forte fréquentation, présence d'élus et de ministres, consolidation

---

<sup>22</sup> On compte parmi ses 250 membres les plus importants producteurs privés de spectacles, y compris ceux qui se sont spécialisés dans les concerts rock (Alias, Corida, Radical...), presque tous établis à Paris. Ceux-ci restent des petites entreprises employant rarement plus de 20 personnes.

<sup>23</sup> Six radios associatives à thématique rock, ayant pour la plupart vécu l'aventure des radios pirates dans les années 1970-1980, en sont à l'origine. Elles sont une trentaine aujourd'hui.

d'un vocabulaire partagé, formulation de propositions concrètes en matière de formation, de santé publique, d'aménagement du territoire... Dans le discours de clôture du ministre, une étape est franchie dans la reconnaissance : « *Il faut que les lieux consacrés aux musiques amplifiées soient traités par l'Etat et les collectivités locales avec une approche comparable à celle qui prévaut pour les autres équipements culturels.* »

Le temps fort d'Agen témoigne du succès politique de la mise en réseau de ce qu'on appelait il y a encore quelques années les « associations rock ». Une seconde édition des rencontres nationales a lieu en octobre 1998 à Nantes à l'initiative de la Fédurok. Elles attirent plus de participants qu'en 1995, en associant notamment à leur préparation d'autres groupements représentatifs du champ (Ajifma, Fnejma, FAMDT, Zone Franche...) et davantage d'universitaires. La concertation entre acteurs et décideurs publics s'intensifie. Un point culminant est atteint en octobre 2005 quand plus de 1000 personnes participent au *Forum national des musiques actuelles* (Foruma) de Nancy, organisé conjointement par la Fédurok et le *Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles* (Irma, dont le Centre d'information du rock est l'ancêtre).

## **2.2. Où jouer ? La question politique des lieux**

La structuration du champ dont nous essayons de rendre compte a plusieurs facettes. Nous n'avons pas pour objectif de toutes les aborder. Celle qui nous intéresse le plus concerne la problématique du manque de lieux adaptés au rock, qui a été formulée au milieu des années 1970 par plusieurs militants et relayée par les responsables de MJC ou de salles publiques confrontés à la saturation de leur capacité d'accueil (Mignon 1997). Il y a deux raisons qui motivent ce choix : parce que notre thèse porte sur les lieux associatifs de musiques actuelles, dont l'invention est une réponse au manque constaté ; et parce que sous bien des rapports, la question des lieux a occupé une place centrale dans la structuration politique du champ.

### *2.2.1. Une politique du rock*

Après l'importation, la réappropriation et la mise en réseau du rock, un quatrième mouvement se dessine au début des années 1980 et se structure du haut vers le bas. Il correspond à l'élection présidentielle de François Mitterrand et à la nomination de Jack Lang au poste de ministre de la Culture. Celui-ci prolonge et amplifie la tradition interventionniste de l'Etat dans les affaires culturelles depuis la création du ministère de Malraux (Fumaroli 1982), mais il apporte un changement notable de style et de doctrine, qualifié plus haut de « vitalisme culturel ». Celle-ci repose sur trois piliers : la réconciliation de la culture et de l'économie, la légitimation des arts mineurs et la « festivisation » de la culture. Or, dès la première année de son mandat, Lang fait du rock l'une des terrains d'application de sa politique et met en place les premières mesures de soutien ministériel en faveur des musiques « non savantes ».

Pour les justifier, Lang déclare que le ministère doit s'intéresser davantage à la jeunesse. Son premier mandat (1981-1986) est marqué par son jeunisme, que le politologue Philippe Teillet tient pour une conséquence directe de l'évolution de sens du mot culture décrite

précédemment : « *C'est parce qu'il y a eu renversement du sens de la politique culturelle, favorisant d'abord l'accès du plus grand nombre aux œuvres capitales, puis se retournant en accordant son soutien aux pratiques culturelles de différents groupes sociaux, que la politique du rock est née d'une politique de la jeunesse.* » (Teillet 1992, p. 265) Fin stratège, Lang promet également de soutenir le jazz, genre musical lui aussi étranger au domaine d'action de l'Etat mais plus légitime que le rock. En ce sens, le jazz, grand frère plus présentable, sert de « Cheval de Troie » à l'admission du rock dans les programmes de soutien ministériel (Camus 2000, p. 285).

Le symbole est fort. Flairant l'air du temps, Lang sait que le soutien au rock répond à un réel besoin de reconnaissance d'un secteur encore peu structuré mais très dynamique. Il peut en somme accompagner le mouvement, prendre le train de la légitimation en marche et en récolter les fruits médiatiques, comme le lui reprochent certains de ses adversaires politiques (Hunter 1990). Peu importe, dans ses premières années, Lang est encore « intouchable » et jouit d'une grande popularité. Sa nomination et ses premiers engagements suscitent l'enthousiasme des militants du rock, qui y voient une grande occasion pour obtenir des moyens d'action supplémentaires.

Les associations du Réseau Rocks cherchent depuis le début des années 1980 à recenser les groupes de rock en France pour témoigner de l'importance du phénomène. En croisant plusieurs sources et par extrapolation, ses responsables parviennent au nombre approximatif de 25 000 groupes. Interrogé début 1985 par le département des statistiques du ministère de la Culture, Bruno Lion confirme cette estimation qui est ainsi validée dans l'urgence, à défaut d'autres sources fiables. Le 26 avril 1985, lors d'un grand entretien sur TF1 avec Yves Mourousi, le président Mitterrand annonce qu'il existe 35 000 groupes de rock en France et qu'il est légitime que le gouvernement s'en préoccupe. Au passage, l'estimation a donc été gonflée de 10 000 unités supplémentaires !

Les associations rock s'appuient sur la déclaration de Mitterrand pour justifier leurs griefs auprès de leurs interlocuteurs locaux : « *A cette époque, les élus des grands villes commencent à voir apparaître des dossiers de demandes d'aides financières pour des concerts locaux. Et tous commencent par la phrase : "Il y a 25 000 groupes de rock en France..."* » (Castagnac 2006, p. 3). L'air du temps semble favorable, les associations s'en réjouissent : « *Les idées que nous défendons commencent à passer, c'est surtout ça qui compte. Tenez par exemple quand Mitterrand l'autre jour à la télé annonce qu'il y a 35 000 groupes de rock France, ce n'est pas tout à fait rien... Bien sûr, ça ne change strictement rien dans la vie de tous les jours, mais ça commence à faire bouger les choses dans la tête des gens, qui avec ça auront un peu plus de mal à considérer que les histoires de rock, c'est des trucs de marginaux* », lit-on dans le bulletin d'infos n° 8 de l'association Caapare<sup>24</sup>.

Une série de mesures plus ou moins spectaculaires traduit ensuite en actes les fondements idéologiques du nouveau ministre. La première est certainement la plus visible : c'est la

---

<sup>24</sup> Voir annexe n°10.



création de la *Fête de la Musique*. Elaborée par Maurice Fleuret, directeur de la musique au ministère, cette manifestation avait pour objectif initial de faire sortir des placards les quelque 4 millions d'instruments de musique possédés par les Français. On attendait un gigantesque concert de flûtes à bec, mais lors du 21 juin 1982, à la surprise générale, ce sont les fameux « 25 000 groupes de rock » qui descendent dans les rues et que les médias retiennent. Initialement prévue pour célébrer toutes les musiques, la Fête de la Musique donne du jour au lendemain au rock une visibilité quasiment sans précédent (Hunter 1990).

A partir d'octobre 1981 et de manière plus discrète se met en place une véritable politique interministérielle en faveur de la jeunesse et des pratiques culturelles qu'on lui attribue (Teillet 2003). La Direction du développement culturel du ministère de la Culture, créée en 1979, est l'un des moteurs de cette opération. Fin 1982, un programme « Jeunesse et Culture » voit le jour au sein d'un dispositif vieillissant, le Fonds d'intervention culturelle. On souhaite soutenir des initiatives innovantes qui puissent résorber la désaffection de la jeunesse vis-à-vis des équipements culturels traditionnellement subventionnés. Le Fonds disparaît en 1984 mais l'action du ministère Lang reste marquée par une attention particulière aux pratiques culturelles, notamment musicales, des jeunes. Le rock est bien sûr concerné.

La réconciliation entre la culture et l'économie et la légitimation des arts mineurs conduisent le ministère à investir dans une nouvelle catégorie d'équipements culturels : ce sera le programme *Zéniths*, dont le prototype est construit en 1983 au Parc de la Villette de Paris. Lors de l'inauguration, Jack Lang déclare : « *Il n'y a pas de raison que les variétés, le jazz et le rock soient exclus du ministère de la Culture.* » A cette époque, certains grands producteurs privés, emmenés notamment par Daniel Colling, se rapprochent de Lang et le convainquent de construire des équipements de grande capacité (plus de 3 000 places) afin de faciliter la diffusion de concerts de rock et de variétés dans la France entière. A ce jour, 17 Zéniths ont été construits avec l'aide du ministère. Via le programme Zéniths, l'Etat soutient objectivement le secteur privé du spectacle. Les artistes qui s'y produisent sont parmi les plus renommés et les plus profitables.

Dans la foulée des Zéniths, plusieurs mesures sont négociées entre les producteurs et l'Etat pour fixer les règles du jeu de la profession. Le ministère poursuit ainsi son intervention par la voix législative, avec le vote de la loi du 3 juillet 1985 relative aux droits d'auteur et aux « droits voisins »<sup>25</sup> et la création en 1986 d'un Fonds de soutien chanson, variétés et jazz (qui deviendra plus tard le *Centre national des variétés, de la chanson et du jazz* – le CNV) afin de percevoir et redistribuer une taxe parafiscale prélevée sur les billets de concerts. François Léotard, successeur de Lang, fait voter le 1 décembre 1987 une baisse de la TVA sur le disque (de 33 % à 18,6 %). De retour aux affaires, Jack Lang donne une conférence de presse le 25 septembre 1989 où il annonce un « Plan rock et variétés », soit une nouvelle série de mesures de soutien financier qui concernent tant les labels discographiques indépendants (c'est l'essor

---

<sup>25</sup> La loi étend la protection du droit d'auteur à de nouveaux droits « voisins » qui concernent d'autres acteurs de la filière économique du spectacle : artistes-interprètes, producteurs de phonogrammes et de vidéogrammes, entreprises de communication audiovisuelle.

du « rock alternatif français ») que la gestion de carrières d'artistes ou la réalisation de clips. On s'éloigne fortement du registre de la jeunesse au profit de celui de la professionnalisation.

La « politique du rock » ne s'arrête pas avec les années 1980 et l'action de Jack Lang. Elle se poursuit et aboutit en 1998 à la création par le ministère d'une *Commission nationale des musiques actuelles*, composée de représentants du secteur et chargée d'émettre des propositions stratégiques au ministre (CNMA 1998). A l'issue du *Forum* en 2005, le nouveau ministre de la Culture annonce la mise en place permanente d'un *Conseil supérieur des musiques actuelles* (CSMA) dont le but est d'organiser la concertation entre pouvoirs publics et représentants des professionnels pour améliorer la politique en faveur de ces musiques. Depuis, le CSMA n'a pas répondu aux attentes qui étaient placées en lui et a semble-t-il stoppé son activité régulière depuis l'été 2007.

### 2.2.2. Des petits lieux musicaux aux scènes de musiques actuelles

La structuration du champ s'accélère à la fin des années 1980 à mesure que l'Etat et les entrepreneurs privés construisent les règles de la profession, essentiellement sous l'angle de la production et de la diffusion de concerts. A l'ombre de ces avancées, un problème reste peu abordé : celui du manque de lieux de répétition et de petites salles de concerts adaptés aux besoins des musiciens rock dans leur immense majorité – et pas seulement des vedettes qui jouent à guichets fermés dans les Zéniths.

La situation se débloque quand le Service des études et de la recherche du ministère entre en contact avec Bruno Lion, alors secrétaire général de l'association Caapare. Ensemble, ils rédigent en 1984 *Maxi-rock, mini-bruits*, un guide pratique destiné à ceux qui souhaitent concevoir et aménager des lieux de répétition. Illustré par une dizaine d'exemples, le guide devient une référence et permet de diffuser l'état des connaissances en la matière, notamment l'opportunité d'une structuration juridique associative (Cenam 1984). Le 18 décembre 1984, Lang donne une conférence de presse où il annonce une politique en faveur des lieux musicaux. Philippe Teillet pense que la création du CIR en 1986 est une conséquence directe de la rédaction de plusieurs notes par Bruno Lion et Maurice Lidou pour le compte du ministère de la Culture (Teillet 2003).

Pour son deuxième mandat (1988-1993), Jack Lang prend conscience que la construction des Zéniths ne répond pas entièrement aux besoins exprimés par les militants du rock puisqu'elle concerne seulement la frange la plus rentable de la profession. L'aménagement du territoire en lieux de diffusion et de répétition de petite et moyenne taille, ouverts aux professionnels et aux amateurs, devient un thème récurrent dans les rencontres professionnelles. En mai 1989, Lang nomme Bruno Lion à son cabinet en tant que chargé de mission pour le rock et les variétés et se penche sur le problème du manque de lieux. Il crée l'Agence nationale de développement des petites salles de spectacles, qui devient à l'usage l'*Agence des lieux musicaux*. L'objectif est clair : mettre à disposition une expertise technique et des moyens financiers à l'investissement pour faciliter la création de lieux issus de la rencontre d'une municipalité et d'une équipe de militants du rock (Castagnac 2006).

Entre temps, force est de constater l'autonomie qu'ont gagné les maires et la participation croissante des villes au financement de la culture. Cette « municipalisation » se traduit non seulement par une forte augmentation des budgets<sup>26</sup> mais aussi par l'institutionnalisation de véritables politiques culturelles municipales (Urfalino 2004). La décentralisation culturelle initiée avec les Maisons de la culture a convaincu certains élus de l'utilité d'équipements culturels nouveaux, tout en intensifiant les coopérations entre les administrations locales et nationales. Philippe Teillet conteste que l'Etat est le seul instigateur des politiques publiques favorables aux musiques actuelles et rappelle le rôle joué dès les années 1970 par les villes. Le rajeunissement des élus, leur proximité avec leurs administrés et la saturation des salles de répétition dans les MJC ont certainement encouragé l'engagement des villes pour les musiques des « jeunes » (Teillet 2002). La Fête de la musique a d'ailleurs fait office de déclic pour beaucoup de maires, qui réalisent du jour au lendemain l'importance de la pratique du rock dans leur ville (François-Poncet & Wallach 1999).

Les émeutes de Vaulx-en-Velin d'octobre 1990 marquent un tournant dans l'action du ministère en faveur des musiques actuelles. A l'occasion d'un séminaire interministériel de crise, le gouvernement cherche à enrayer la violence des « jeunes de banlieue ». Parmi la vingtaine de mesures retenues, une concerne la culture : il s'agit de créer des lieux musicaux de proximité. La politique de la ville mobilise donc les musiques actuelles – en particulier le rap, en plein essor – comme un agent de pacification sociale. Cette orientation aboutit au lancement du programme « 100 cafés-musiques dans les quartiers », dont le principe est d'aider à l'implantation de lieux musicaux dans les zones périphériques des grandes villes, gérés par des jeunes gens issus de ces quartiers.

Malgré les 55 millions de francs engagés, le programme est un échec pour plusieurs raisons : préparé dans l'urgence, concernant seulement l'investissement (le fonctionnement devant être financé grâce à l'exploitation d'un débit de boissons), peu légitime à l'intérieur du ministère comme chez les acteurs associatifs, pour qui l'entrée sociale n'est pas satisfaisante. Une soixantaine de lieux sont labellisés « cafés-musiques » mais la moitié d'entre eux ferme au bout d'un an ou deux d'activité. Les émeutes ont néanmoins été l'occasion d'accélérer la prise en compte des musiques actuelles par les pouvoirs publics. Dans plusieurs villes, ce sont les collectivités territoriales qui prennent le relais et décident de financer des équipements dédiés à ces musiques. L'idée selon laquelle les villes doivent être les « chefs de file » de ce genre de projets fait son chemin (François-Poncet & Wallach 1999, Saez 2004).

En parallèle, le ministère est sensible à certaines réussites particulières comme l'Ubu à Rennes et le Confort Moderne à Poitiers. Lieux à dominante musicale mais pluridisciplinaires, proposant des activités multiples en plus des concerts, ils ont également en commun une gestion hybride et par projets, où se côtoient ressources propres et subventions publiques, et dont la structuration juridique fait cohabiter une association et une SARL (Bordage et al. 1990). En 1990, le ministère commande à l'association qui gère le Confort Moderne une

---

<sup>26</sup> Urfalino rappelle qu'une étude du ministère de 1984 évalue à 84% l'augmentation des dépenses culturelles des villes de plus de 10 000 habitants entre 1978 et 1981, dépenses qui passent de 7,3 à 8,7% du budget municipal. Les municipalités sont en France le principal financeur public de la culture depuis 1981.

étude sur ces « nouvelles aventures culturelles » et s'inspire des exemples cités dans le rapport pour ouvrir en 1991 une ligne de crédit de 9 millions de francs destinée à soutenir financièrement une quinzaine d'aventures de ce type. A la suite des cafés-musiques, les nouveaux lieux culturels contribuent à accentuer la notoriété des musiques actuelles.

Jusqu'ici, l'Etat a refusé de soutenir le fonctionnement des lieux musicaux, limitant son aide à de l'investissement<sup>27</sup>, mais les expériences décrites ci-dessus remettent ce principe en question. Vu le nombre d'activités non rentables prises en charge par les organisations gérant ces lieux, toutes des associations ou presque, les ressources propres dégagées ne suffisent pas à atteindre l'équilibre. En 1994, à l'occasion d'un forum national des cafés-musiques, le ministère décide de transformer l'aide au démarrage de l'équipement en une aide dégressive au fonctionnement sur trois ans. Ce n'est pas suffisant d'après les responsables, pour qui l'aide ne devrait pas être dégressive mais, au contraire, stable voire en augmentation. Les rencontres d'Agen en 1995 sont un tournant décisif. Le discours de clôture du nouveau ministre, Philippe Douste-Blazy, est sans ambiguïté : « *Le principe était, jusqu'il y a peu (sic), de ne pas vous soutenir en fonctionnement. [...] Le temps est venu, aujourd'hui, de reconnaître pleinement, tout à la fois, les dimensions artistiques et culturelles de vos équipements et leur utilité sociale.* » (Géma 1997)

Le programme cafés-musiques est abandonné au profit d'une politique de soutien aux petites et moyennes salles de diffusion. Début 1996, la Direction de la musique et de la danse et la Direction des finances du ministère de la Culture travaillent de concert et identifient une centaine de lieux qui pourraient bénéficier d'une aide régulière dans un cadre formalisé : ce sera le label des *Scènes de musiques actuelles* (Smac). Le 7 juillet 1996, le ministère publie une circulaire, une convention-type et une note d'orientation à l'attention des Directions régionales des affaires culturelles (Drac) – qui sont les services déconcentrés du ministère dans chaque région. L'Etat s'engage à décerner le label et donc à soutenir financièrement le fonctionnement des salles qui présentent les trois caractéristiques suivantes :

- Un *projet* artistique autour des musiques actuelles, incluant non seulement la diffusion de concerts mais aussi l'accompagnement et le développement de carrières, la formation professionnelle, le soutien aux musiciens amateurs, l'élargissement et la sensibilisation du public, les partenariats avec les organisations sociales et culturelles, l'aménagement du territoire...
- Une *équipe* professionnelle, formée à la gestion de ce genre de salles et respectant la législation relative notamment au spectacle vivant et aux droits d'auteur.
- Un *lieu* adapté physiquement aux « musiques actuelles et amplifiées », susceptible d'accueillir dans les meilleures conditions possibles les artistes et le public, que ce soit sur scène ou en répétition.

---

<sup>27</sup> Lors de l'Etat du Rock de 1991, Bruno Lion, chargé de mission rock de Jack Lang depuis 1989, confirme dans un atelier intitulé « Les collectivités face à leur équipement » que le fonctionnement des lieux musicaux ne saurait être subventionné par l'Etat, mais éventuellement par les collectivités territoriales.

Sur le papier, les « conventions Smac » unissent trois parties pendant trois ans : l'Etat, les collectivités territoriales et l'association chargée de conduire le projet. Dès la fin 1996, ce sont 120 lieux qui sont labellisés et qui bénéficient d'une aide de l'Etat, en attendant la signature des conventions en 1997. Au total, le budget du ministère alloué aux musiques actuelles double. En février 1997 ont lieu à Marseille et à l'initiative de l'Etat des *Rencontres nationales des Scènes de musiques actuelles* invitant tous les professionnels concernés à débattre d'un projet de charte d'objectifs. Ce document est le fruit de la réflexion de trois groupes de travail mixtes, mis en place depuis la parution de la circulaire dans trois régions-pilotes. L'accueil est mitigé chez les professionnels. Des négociations sont engagées entre le ministère, les Drac et les organisations représentatives du secteur (essentiellement la Fédurok et la Fédération des scènes de jazz, fondée en 1996). Elles aboutissent à une nouvelle circulaire le 18 août 1998 qui remplace l'ancienne et absorbe le projet de charte d'objectifs.

Si la circulaire de 1998 ne remet pas en cause l'essentiel, elle précise les conditions d'obtention du label et son évaluation par les Drac et se montre à l'écoute des professionnels. Le nombre de Smac subventionnées augmente régulièrement pour atteindre 140 aujourd'hui. L'Etat verse en moyenne 10% du budget total de fonctionnement d'une Smac. Malgré une tentative avortée de resserrement du dispositif en 2003 et des moyens jugés insuffisants<sup>28</sup>, le soutien de l'Etat aux petites et moyennes salles semble acquis. « *On peut considérer que la reconnaissance institutionnelle de ce réseau de lieux, clairement identifiés, labellisés, subventionnés en partenariat avec les collectivités, marque une étape importante dans l'histoire des musiques actuelles.* » (Berthod & Weber 2006, p. 7)

---

<sup>28</sup> Depuis 2005, l'Etat verse environ 20 millions d'euros par an pour soutenir les musiques actuelles, soit 2,5% du budget consacré à la « création » et moins de 1% du budget total du ministère de la Culture. Le soutien du ministère à ces musiques reste donc marginal.

### 3. Les principaux acteurs du champ

Les sections précédentes ont présenté l'évolution propice du contexte sociétal qui a favorisé l'émergence progressive d'un champ des musiques actuelles. Or, la constitution de ce champ ne s'est pas faite toute seule, par un quelconque mécanisme naturel ou surhumain. Elle a certes été rendue possible par un ensemble de conditions favorables, mais ce sont bien des individus et organisations qui ont été les acteurs de cette création. Des opportunités sont devenues visibles et quelques-uns ont saisi leur chance pour concourir à bâtir un nouveau « secteur » dans le paysage culturel.

Avant de nous pencher dans les chapitres suivants sur la façon de problématiser et d'apprécier la constitution de ce champ par certains de ses acteurs, nous trouvons salutaire de présenter rapidement les organisations qui le composent aujourd'hui. Pour ce faire, nous procéderons en deux étapes : d'abord, nous illustrerons schématiquement les protagonistes en prenant soin de distinguer les différentes catégories auxquelles ils appartiennent, puis nous consacrerons quelques pages à la Fédurok, organisation-clef du champ et de notre recherche.

#### 3.1. Un schéma des organisations qui composent le champ

Constituer un tel schéma est une tâche difficile pour plusieurs raisons. D'abord, à notre connaissance, il n'existe aucun schéma général qui fasse figurer les protagonistes du champ. Nous avons donc dû en réaliser un nous-même, à partir de nos lectures et de notre expérience de terrain. Ensuite, les frontières de ce champ avec les champs voisins comme l'enseignement musical ne sont pas clairement délimitées, voire mouvantes. Ajoutons qu'à l'image des planisphères, tout schéma de ce genre est organisé autour d'un centre dont le choix n'est pas neutre. Nous avons néanmoins tenté l'expérience et espérons que le lecteur aura ainsi une vision plus claire du terrain exploré.

Nous avons trouvé des repères nécessaires pour donner forme au schéma ci-après dans quelques textes récents. Selon Stéphane Dorin et G r me Guibert, le « secteur » des musiques actuelles s'est fortement professionnalisé depuis le milieu des années 1980. En focalisant leur attention sur le « sous-secteur » du spectacle vivant, laissant ainsi de côté les industries culturelles et l'enseignement, ils remarquent que la structuration professionnelle s'est opérée selon trois modèles concurrents : les « producteurs privés », le « théatre public » et le « monde du milieu » (Dorin & Guibert 2007). Chaque modèle est caractérisé par la domination en son sein d'une forme juridique particulière, respectivement la société commerciale, l'établissement public et l'association loi 1901. De plus, chacun est représenté par un syndicat d'employeur qui défend ses conceptions : le *Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacles* (Prodiss), le *Syndicat des entreprises artistiques et culturelles* (Syndeac) et le *Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles* (SMA).

Dans un autre article, Guibert revient sur les grands projets ministériels ayant contribué à accroître la visibilité du champ des musiques actuelles dans les années 1980 et montre en quoi

ils ne sont que l'arbre qui cache une forêt d'initiatives locales (Guibert 2007). D'après Guibert, la structuration du champ voit l'apparition d'un « nouveau type d'acteurs » que sont les lieux associatifs soutenus par les pouvoirs publics. Ils s'éloignent en cela de l'*underground* constitué de milliers d'autres salles, bars, cafés-concerts et petits lieux informels ne bénéficiant pas de subventions. « L'entrée en politique » de certains militants rock a consisté à sortir de l'invisibilité, quitte à se couper d'une partie de leur milieu d'origine (Mignon 1997) et a débouché sur la création de nouvelles institutions que sont les « scènes de musiques actuelles », majoritairement financées par les pouvoirs publics.

Nous avons mentionné dans la partie précédente la création de fédérations d'associations au tournant des années 1990, résultat d'une vigoureuse dynamique de mise en réseau. Aux acteurs de terrain se sont donc ajoutés des groupements chargés de porter la voix des premiers à plus grande échelle, mais aussi d'échanger des conseils, de mutualiser des opérations ou tout simplement de mieux se connaître. Dans leur rapport au ministère de la Culture, les inspecteurs généraux Michel Berthod et Anita Weber distinguent eux aussi ces deux types d'acteurs : « *On appellera opérateurs de premier rang les entreprises qui concourent directement à la rencontre vivante des artistes et du public, et opérateurs de second rang les organismes sans but lucratif qui, sans prendre part à la représentation, à la production ou à la diffusion des spectacles, rendent à ceux de premier rang des services de nature non commerciale.* » (Berthod & Weber 2006, p. 13)

Les auteurs repèrent trois catégories parmi les opérateurs de second rang : les *fédérations et groupements* qui représentent leurs membres auprès des pouvoirs publics, les *opérateurs de soutien* qui redistribuent des fonds provenant de l'Etat et des sociétés civiles, et enfin une dernière catégorie formée du seul *Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles* (Irma). Pour les besoins du schéma, nous avons considéré que l'Irma ne constituait pas une catégorie à part entière et l'avons intégré aux opérateurs de soutien. Au-dessus, Berthod et Weber font figurer le *Centre national des variétés, de la chanson et du jazz* (CNV) en raison de « *son rôle central de redistribution financière entre opérateurs de premier rang* » (Berthod & Weber 2006). Nous approuvons cette distinction mais souhaitons ajouter, aux côtés du ministère, le *Conseil supérieur des musiques actuelles* (CSMA) créé en 2005 pour organiser la concertation entre les « opérateurs de second rang », l'Etat et les collectivités territoriales.

Le schéma présenté en figure 1 propose ainsi une vision possible du champ considéré. Il fait apparaître quatre grandes familles d'organisations : l'Etat et les organisations paraétatiques (ministère, CNV, CSMA ainsi que collectivités territoriales), les sociétés civiles de gestion des droits d'auteur (de droit privé mais sous tutelle ministérielle), les opérateurs de second rang (syndicats d'employeurs, fédérations et opérateurs de soutien – dont l'Irma) et les opérateurs de premier rang (lieux et festivals, labellisés ou non). En suivant Dorin et Guibert, nous n'avons pas fait figurer l'industrie musicale et les instituts d'enseignement. Pour rester centré sur notre objet et gagner un peu de place, nous avons volontairement omis d'autres organisations qui peuvent prétendre à faire partie du champ : les radios associatives rock (regroupées au sein de la Féarock), les Directions régionales des affaires culturelles (services

déconcentrés du ministère dans les régions) et certaines organisations parapubliques telles que le *Hall de la chanson* et le *Studio des variétés*.

Les flèches du schéma représentent les principaux flux financiers qui concernent les deux types d'organisations qui nous intéressent au premier chef : la Fédurok et les lieux qui y adhèrent, presque tous labellisés « Scènes de musiques actuelles ». Comme nous le vérifierons ultérieurement dans l'étude de cas, les principales ressources monétaires de la Fédurok proviennent du ministère (via une convention d'objectifs et de moyens), du CNV et des cotisations de ses adhérents. Ceux-ci sont essentiellement financés par les collectivités territoriales (communes, départements, régions), le ministère (via la Drac), le CNV (via la redistribution de la taxe parafiscale sur les billets de concerts) et la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem). Nous reviendrons en détail sur ces ressources. A ce stade, il s'agit simplement de comprendre la structure du champ.

Celle-ci s'est révélée moins nette qu'à première vue, pour une raison que les inspecteurs Berthod et Weber touchent du doigt dans leur rapport. Il y a en effet une grande proximité dans les objectifs des différents opérateurs de soutien (hors Irma) et une complexité à suivre les flux de subventions provenant de l'Etat (Berthod & Weber 2006). On apprend par exemple que le Fonds de création musicale (FCM) et l'Irma se sont mutuellement subventionnés en 2004 ! Les inspecteurs proposent de regrouper les opérateurs de soutien dans un guichet unique. Une plus grande clarté pourrait être demandée, lorsqu'on sait que le ministère subventionne régulièrement les fédérations et groupements figurant sur le schéma, mais aussi les opérateurs de soutien et les opérateurs de premier rang... Pour ne pas surcharger le schéma, nous nous sommes donc contentés de représenter les principaux flux qui concernent directement la Fédurok et les lieux associatifs de musiques actuelles. Pour terminer, voici la liste des sigles et acronymes utilisés dans le schéma.

**CSMA** : Conseil supérieur des musiques actuelles ; **CNV** : Centre national des variétés, de la chanson et du jazz ; **Sacem** : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique ; **Adami** : Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes ; **SPPF** : Société civile des producteurs de phonogrammes en France ; **SACD** : Société des auteurs et compositeurs dramatiques ; **Spedidam** : Société de perception et de distribution des droits des artistes interprètes ; **SCPP** : Société civile des producteurs phonographiques ; **Syndeac** : Syndicat des entreprises artistiques et culturelles ; **Prodiss** : Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacles ; **SMA** : Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles ; **Fnejma** : Fédération nationale des écoles d'influence jazz ; **UMJ** : Union des musiciens de jazz ; **Afijma** : Association des festivals innovants en jazz et musiques actuelles ; **FAMDT** : Fédération des associations de musiques et danses traditionnelles ; **MMF** : Music manager forum ; **FSJ** : Fédération des scènes de jazz ; **Irma** : Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles ; **BurEx** : Bureau export ; **FCM** : Fonds de création musicale ; **MFA** : Musique française d'aujourd'hui ; **Fair** : Fonds d'action et d'initiative rock ; **FD** : Francophonie diffusion ; **Smacs** : Scènes de musiques actuelles.



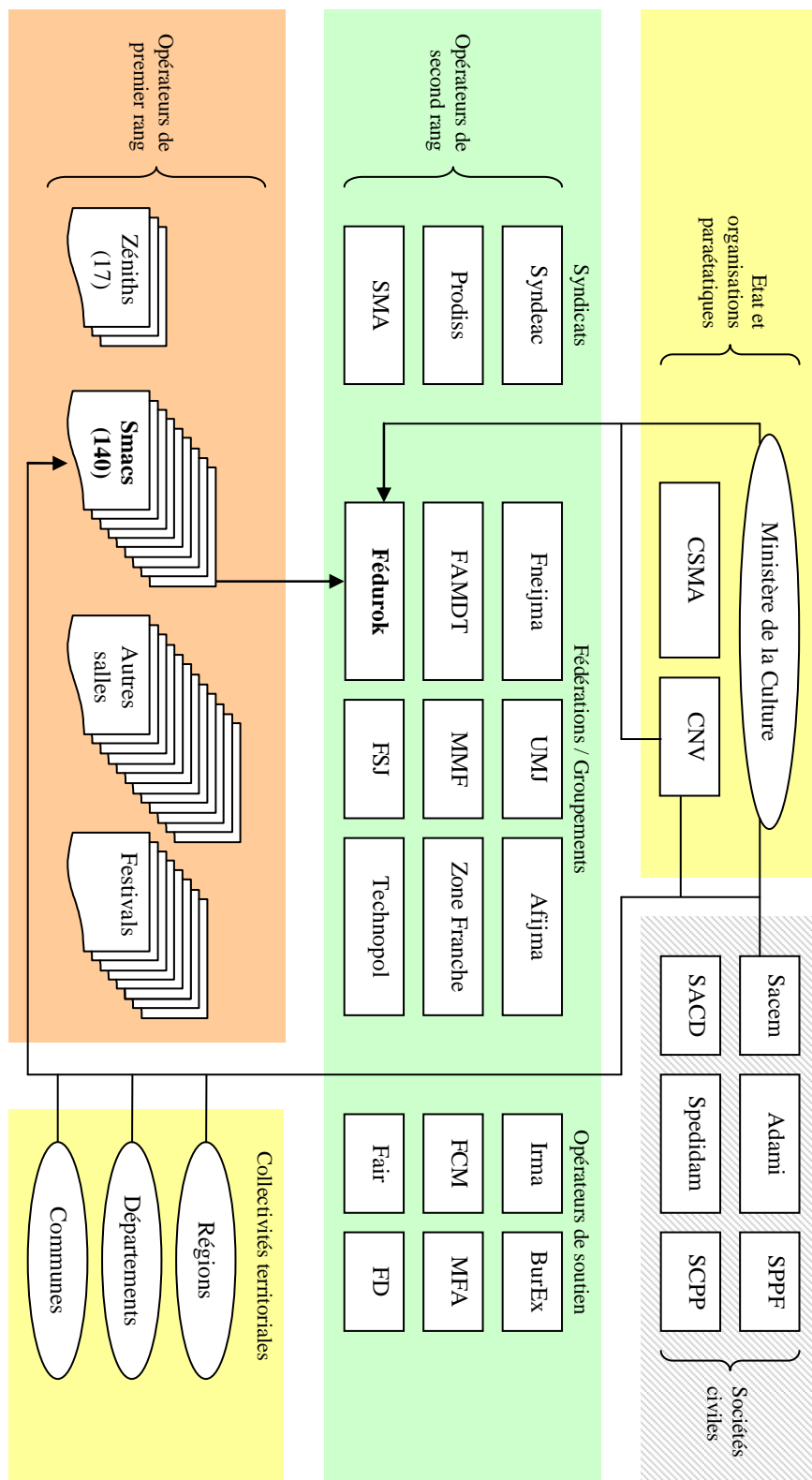


Figure 1 – Schéma du champ des musiques actuelles, librement inspiré de (Berthod & Weber 2006)

### 3.2. Le rôle prépondérant de la Fédurok

Dans cette thèse, le terrain est constitué d'une catégorie bien spécifique d'organisations : les lieux de musiques actuelles gérés sous forme associative, en particulier ceux qui bénéficient du dispositif Smac. Or, sur la bonne centaine des organisations possédant ces propriétés, 75 font partie d'une même fédération nationale créée en 1994 : la Fédurok. Cette fédération issue de la grande vague de mise en réseau identifiée plus haut a joué un rôle très important dans la structuration du champ des musiques actuelles car elle a été un interlocuteur omniprésent des pouvoirs publics.

Au cœur du processus d'institutionnalisation qui nous intéresse, la Fédurok est un organe de collaboration inter-organisationnelle créé initialement pour servir d'espace de discussion entre ses membres, à propos de problèmes de gestion concrets. Elle a ensuite considérablement étendu son action et reste aujourd'hui l'un des principaux « opérateurs de second rang » (Berthod & Weber 2006) du champ. Pour en savoir plus sur cette organisation-clef, il convient préalablement de revenir sur les conditions de sa création et les étapes importantes de son histoire (La Fédurok 2006).

En décembre 1992, à l'occasion des Transmusicales, quelques responsables de petites et moyennes salles de concerts rock se réunissent de manière informelle pour discuter de leurs difficultés quotidiennes. La discussion continue en février 1993 à l'Etat du rock de Montpellier puis en avril au Printemps de Bourges. L'idée d'un groupement permanent se précise car les participants et les sujets traités sont de plus en plus nombreux à chaque réunion. En septembre de la même année, une « rencontre des clubs rock » rassemble une quarantaine de personnes à Paris et fait office de déclic.

Didier Veillault, directeur de la salle du *Plan* à Ris-Orangis, convainc ses homologues qu'il est nécessaire d'organiser un dialogue continu avec les producteurs de spectacles, les maisons de disque et les responsables politiques, afin de régler les problèmes de gestion récurrents que rencontrent les équipes des salles de concerts. Le 5 février 1994, l'association Fédurok (Fédération des salles et clubs rock) organise à Paris son assemblée générale constitutive avec vingt adhérents. Les premiers dossiers de la fédération concernent les relations difficiles avec la Sacem, les conséquences de la politique de lutte contre les nuisances sonores et la hausse des coûts de production des concerts (La Fédurok 1994).

Une salariée est embauchée à temps partiel en juin pour coordonner l'activité de la fédération. Un an après sa création, la Fédurok modifie ses statuts et fixe des critères d'adhésion. Entre temps, le nombre d'adhérents augmente, comme celui des lieux dédiés aux musiques actuelles qui ouvrent dans toute la France. En octobre 1995, les membres de la Fédurok viennent en masse aux rencontres nationales d'Agen, organisées à l'initiative de l'un d'entre eux (le Florida). Le succès de cette rencontre, avec le principe d'un soutien permanent de l'Etat au fonctionnement de ces lieux, encourage la Fédurok à poursuivre et à développer son action.

La plupart des adhérents a bénéficié des premiers programmes ministériels en la matière (agence des lieux musicaux, nouvelles aventures culturelles, cafés-musiques) et est en passe d'être sélectionnée pour inaugurer le dispositif Smac. Des représentants de la Fédurok participent activement au comité de définition mis en place au ministère de la Culture. En 1996, alors que paraît la première circulaire Smac, la Fédurok se mobilise sur de nombreux terrains à la fois. Ses représentants rencontrent ceux des autres groupements apparus dans le champ (Synapss, Féarock, SNPS...), des organisations parapubliques de soutien à l'activité (Irma, Fair...) et des sociétés de gestion de droits (Spedidam, Adami, Sacem...).

En 1997, la Fédurok change de président : Béatrice Macé, co-directrice de l'Ubu et des Transmusicales de Rennes, succède à Didier Veillault. La façon dont le dispositif Smac est mis en route par le ministère fait l'objet de vives critiques de la part des membres de la fédération. S'ils sont d'accord sur le principe qui anime la charte, ils estiment très insuffisantes les aides financières qui leur échoient s'ils veulent être labellisés (La Fédurok 1997). La négociation entre la fédération et l'Etat s'intensifie. 1997 est une année mouvementée : fermeture administrative de trois lieux, conflit ouvert avec la mairie de Vitrolles, création en décembre de la Commission nationale des musiques actuelles à laquelle participe la Fédurok... Elle se rapproche des syndicats d'employeurs existants et participe aux principales instances professionnelles du champ. Elle accroît également sa visibilité en organisant une tournée de concerts de soutien contre la fermeture de la salle de Vitrolles et les deuxièmes rencontres Politiques publiques et musique amplifiées à Nantes.

La fédération dispose de nouveaux moyens financiers à partir de 1999. Elle négocie une convention de partenariat avec le ministère de la Culture assortie d'un soutien régulier à son fonctionnement. La subvention du ministère vient compléter une augmentation du nombre de cotisations et permet à la Fédurok de créer un poste de direction pour lequel elle embauche Philippe Berthelot, ancien chef de projet et directeur du Florida, à Agen. Avec deux salariés désormais à plein temps, puis trois en 2000 et quatre en 2001, la Fédurok peut traiter de manière plus efficace un nombre toujours croissant de dossiers qui s'ajoutent aux premières réalisations : formation professionnelle des équipes, gestion de l'information, négociation sur la fiscalité des associations, lancement d'une compilation et d'une tournée, prévention des risques auditifs...

Le projet le plus ambitieux est baptisé « Tour de France » de la Fédurok. Face à un manque considérable de données et de clarté dans le champ des musiques actuelles, la fédération décide de mener sa propre enquête de terrain. De 1999 à 2000, Philippe Berthelot entreprend une tournée auprès de 45 lieux adhérant à la fédération durant laquelle il recueille 315 entretiens et de nombreux documents. La restitution des premiers résultats a lieu lors de l'assemblée générale de juillet 2001. C'est la première fois que l'on dispose d'éléments factuels importants sur l'organisation interne des lieux de musiques actuelles.

Le rapport de la première édition du Tour de France met en évidence plusieurs aspects intéressants de la genèse et de l'orientation stratégique de ces lieux (La Fédurok 2001) :

- Ils sont bien répartis sur l'ensemble du territoire national (19 régions), localisés surtout dans les villes moyennes (centre ou périphérie) avec une tendance à la construction de nouveaux lieux dans les grandes agglomérations.
- Une typologie de trois générations apparaît (voir tableau 2) et met en évidence « *un glissement de l'initiative privée, souvent associative et non lucrative, vers une initiative exclusivement publique* ».
- La diffusion de concerts reste l'activité principale mais de nombreuses activités connexes se sont développées, regroupées sous « le vocable désormais validé » d'*accompagnement*, où il s'agit de faciliter et d'aider la création musicale en amont de la scène, mais aussi de sensibiliser un large public aux musiques actuelles.
- 96% des lieux sont gérés sous la forme associative, avec parfois une cohabitation entre une association et une SARL pour gérer le bar ; 20% de ces associations seraient « fermées », c'est-à-dire avec un conseil d'administration coopté et constitué de proches de la direction, notamment des fondateurs du projet.
- Les équipes comptent cinq salariés en moyenne. L'emploi y est majoritairement précaire (contrats aidés, intermittence du spectacle) et le bénévolat, qui a joué historiquement un rôle très important dans le montage des projets, est encore présent dans 60% des lieux.
- Les lieux sont subventionnés à près de 63% par les pouvoirs publics (ville, ministère de la Culture, département, région, autres ministères), principalement pour leur fonctionnement mais aussi sous forme d'aides à l'emploi et de subventions au projet. La billetterie de concerts (18%) et le bar (8%) sont les deux principales ressources propres des lieux.

L'objet de ce rapport n'est pas seulement factuel, il est aussi politique. Dans sa conclusion, la Fédurok en appelle à une augmentation des moyens financiers de la part des pouvoirs publics, seuls à même de conjurer la « fragilité extrême » des lieux. Une seconde édition du « Tour de France » a lieu en 2000-2001. Elle confirme les tendances générales et apporte des précisions concernant la nature des « activités d'accompagnement », les valeurs qui animent les adhérents et les difficultés qu'ils rencontrent. Aujourd'hui, les aspects listés ci-dessus restent valables dans les grandes lignes.

Le rapport de 2001 contient également un projet que la fédération propose de piloter sur plusieurs années. Celle-ci souhaite se doter d'un « *outil permanent d'observation et d'analyse via Internet* » (La Fédurok 2001) pour systématiser la production de données initiée par le « Tour de France ». En collaboration avec une association de développement informatique et soutenue par le ministère et d'autres partenaires financiers, la fédération consacre les années suivantes à la conception et au développement de cet outil d'observation, aboutissant en 2005 à la création du logiciel Coopalis et à la rédaction d'une « *méthode d'observation participative et partagée* » (La Fédurok 2007), au moment où l'évaluation des politiques

culturelles, en particulier l'affectation des subventions publiques, devient un sujet de préoccupation majeur.

« La première grande génération est celle d'avant les années 1990, que nous pouvons qualifier de “**militant-bâtitseur**” (42,2% des lieux). On y retrouve une grande majorité de lieux étant et à l'origine de la naissance de la Fédurok en 1994. Leurs structurations ont été influencées par des personnalités aux parcours et formation initiaux qui, pour la plupart, relevaient peu de la gestion, du juridique et encore moins de la gestion des ressources humaines. Les responsables ont en moyenne plus de 35 ans. L'ensemble des équipements n'était pas dédié aux musiques amplifiées et les projets artistiques et culturels inscrits quasi exclusivement dans l'activité de diffusion musicale. Issue de cette génération, la part des structures socioculturelles de type MJC est importante. En effet, 35,6 % des lieux du réseau sont des structures relevant originellement du secteur de l'éducation populaire. Certaines de ces dernières rencontrant aujourd'hui de vrais problèmes d'évolution et de cohérence avec le projet global d'éducation populaire.

La deuxième grande génération (celle du début des années 1990 qui représente 55,6% des lieux) est composée de projets qui s'appuie sur “**la convergence de deux volontés**” : entre d'une part une collectivité locale qui initie, ou se laisse aller à initier, et d'autre part un tissu associatif plus ou moins structuré, mais souvent militant. L'on retrouve fréquemment dans les deux cas à la tête des initiatives émanant du terrain local politique et/ou associatif des personnalités fortes qui construisent leur poste, non pas à leur mesure, mais en fonction des opportunités et des disponibilités financières. Les équipements octroyés sont aménagés plus spécifiquement au regard des pratiques musicales amplifiées et les règles du jeu partenarial mieux fixés (convention de missionnement ou DSP).

La troisième génération, (2,2% des lieux) que l'on pourrait nommer la “**génération 2000**” (Coopérative de mai, CRMA de Nancy et la MMA de Reims), est en train d'apparaître. Elle est exclusivement initiée et contrôlée par des collectivités territoriales. Elles font appel à des chefs de projet issus souvent des premières générations de lieux. Les équipements envisagés sont exclusivement construits pour les musiques amplifiées et actuelles selon des procédures et des référentiels plus classiques et des financements en regard. »

**Tableau 2 – Typologie des adhérents de la Fédurok, extraite de la première édition du « Tour de France » (La Fédurok 2001)**

Les années 2000 sont aussi marquées par l'irruption d'un nouveau thème dans les travaux de la fédération : celui de la définition d'une identité socio-économique commune aux adhérents de la Fédurok au sein du champ des musiques actuelles et, de manière plus générale, du spectacle vivant. Jusqu'au début des années 1990, l'identité des lieux était liée à leurs choix artistiques, à la légitimation de la « culture rock ». Comme nous l'avons vu précédemment, les militants du rock ont été exaucés, du moins sur le plan symbolique. La structuration du champ s'est ensuite poursuivie d'une autre manière. L'instruction fiscale du 15 septembre 1998 relative à la fiscalité des associations loi 1901 menace l'équilibre des comptes des salles

de la Fédurok. En tant qu'associations exploitant un lieu de spectacle professionnel, elles sont assimilées au régime concurrentiel et devront toutes s'acquitter désormais des impôts commerciaux (taxe sur la valeur ajoutée, taxe professionnelle et impôt sur les sociétés).

En mars 1999, un groupe de travail est formé entre des représentants de la Fédurok et ceux de groupements professionnels exerçant une activité dans des champs disciplinaires voisins : jazz, cirque, théâtre, arts de la rue... Revendiquant la possibilité de fonctionner de manière professionnelle *et sans finalité lucrative*, ils décident de négocier directement auprès du ministère de l'Economie et des Finances. En janvier 2000, ils formalisent leur coopération en fondant l'*Union fédérale d'intervention des structures culturelles* (Ufisc) et obtiennent gain de cause en septembre. Deux fiches techniques dérogatoires sont alors rédigées par le ministère et permettent aux associations de création artistique ou exploitant des lieux de spectacle vivant d'échapper aux impôts commerciaux (Gautier 2008a). Au-delà de la question fiscale, l'Ufisc continue son activité de cercle de réflexion transdisciplinaire et aborde de nouveaux sujets, tels que les conditions de travail, l'emploi discontinu et la gouvernance associative.

La Fédurok poursuit en parallèle le travail en direction de ses adhérents. L'année 2003 est la plus agitée depuis 1997. Le conflit national visant la réforme de l'intermittence du spectacle déteint sur l'activité des lieux et de la fédération. Celle-ci prend parti en faveur des grévistes et contre le projet de protocole d'accord déposé par le gouvernement. Elle participe à la création du *Groupement des entrepreneurs de musiques actuelles et populaires* (Gemap), une organisation transversale qui formalise un espace de dialogue et de compréhension entre les différents « métiers » du champ des musiques actuelles.

En juillet 2003, l'assemblée générale de Châteaulin est le théâtre d'un scandale. Le conseiller du ministère de la Culture annonce, devant les directeurs de lieux, que l'Etat réserverait dorénavant son soutien au seul fonctionnement des Smac dites « structurantes ». Il s'agit pour l'Etat de réduire le nombre de lieux subventionnés (a priori, de 180 à 70 sur tout le territoire) mais d'augmenter son aide aux heureux élus, laissant les collectivités territoriales seules pour financer les Smac « de proximité ». Les membres de la Fédurok chahutent le conseiller et s'opposent à cette proposition, dont les critères de sélection paraissent peu évidents. En septembre, la Fédurok exige une discussion poussée au sujet des Smac impliquant l'ensemble des représentants de la profession mais aussi les collectivités territoriales. On baptise « concertation nationale » ce mouvement, qui entraîne, à l'occasion du Foruma, la création du CSMA par le ministre de la Culture.

La Fédurok est à l'origine de la création d'autres organisations transversales. Peu après l'Ufisc, c'est l'association *Agi-son* qui est fondée en 2000 afin de coordonner au plan national la gestion des risques auditifs, avec le soutien du ministère de la Santé. La Fédurok se dote aussi d'un outil syndical qui vient combler un vide dans le champ des musiques actuelles, où deux syndicats d'employeurs sont actifs : d'une part le Prodiss qui représente les entrepreneurs de spectacles privés, d'autre part le Syndeac dont la plupart des membres sont des théâtres publics et subventionnés (Dorin & Guibert 2007). Avec la Fédération des scènes

de jazz (FSJ), la Fédurok dépose fin 2005 les statuts du *Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles* (SMA), s'adressant à toutes les organisations associatives qui oeuvrent dans le champ, celles-ci étant largement majoritaires parmi les organisations de spectacle (CNV 2008), et plus généralement, dans la filière culturelle (Opale 2008).

A partir de 2007, le projet d'« observation participative et partagée » de la Fédurok prend une nouvelle ampleur. L'outil Coopalis est jugé insuffisant, aussi la fédération s'entoure de nouveaux partenaires et lance un projet ambitieux de plateforme logicielle combinant des modules de gestion d'activité et de production automatisée de données. Une nouvelle organisation est créée : le *Groupement pour une information maîtrisée, interactive et coopérative* (Gimic). Cette initiative se caractérise par une forte activité discursive, impulsée notamment par le directeur de la Fédurok, qui vise à faire comprendre et à crédibiliser le projet Gimic avant que celui-ci ne soit opérationnel. Le but est de rallier un maximum de participants, dans et hors du champ des musiques actuelles, afin que le projet atteigne une masse critique suffisante pour être performant et rentable (Gautier & Eynaud 2009).

#### 4. Vers l'institutionnalisation des musiques actuelles ?

Pour conclure ce chapitre et introduire sereinement le suivant, nous abordons maintenant un thème récurrent dans le discours des acteurs du champ : l'*institutionnalisation* des musiques actuelles. Ce thème correspond à une contradiction qui travaille ce jeune « secteur » depuis les premières mesures politiques en sa faveur en 1981. Hostiles aux politiques culturelles traditionnelles, certains militants du rock ont plaidé pour une intervention publique en leur faveur au nom d'une égalité de traitement entre formes culturelles, mais aussi selon une logique de reconnaissance des spécificités du rock (Teillet 2008). En intégrant les politiques culturelles, les musiques actuelles ont d'abord bénéficié d'un régime dérogatoire, mais elles ont suivi ensuite le mode habituel de soutien public au spectacle vivant (Teillet 2007).

Cette institutionnalisation a été célébrée comme une victoire par certains, contents de voir l'Etat et les collectivités soutenir leurs musiques, et une défaite par d'autres, hostiles à leur « récupération » (Mignon 1997). Il s'agit certainement d'un débat sans fin, auquel il ne nous appartient pas de prendre parti. Néanmoins, ce débat est le symptôme d'une certaine maturité du champ concerné. Il nous oblige à faire le bilan des dernières décennies et à apprécier les différentes étapes qui ont marqué sa structuration. C'est ce que nous proposons désormais de faire, avant de discuter des enjeux soulevés par le thème de l'institutionnalisation.

##### 4.1. Un tableau synthétique

Les sections précédentes ont été l'occasion de présenter le contexte général dans lequel la constitution d'un champ des musiques actuelles a pris place. Nous avons abordé de multiples aspects qui se recouvrent et interagissent à des niveaux d'analyse différents. Tous participent néanmoins à un même mouvement qui s'étale sur plus de 40 ans et que nous avons voulu présenter de la manière la plus intelligible possible. Pour compléter cet effort, un tableau synthétise ce que nous avons exposé précédemment et illustre les différentes facettes de cette institutionnalisation des musiques actuelles (voir tableau 3). Le découpage par décennie nous semble fidèle à la réalité, même si nous avons privilégié certains ajustements pour les besoins de la démonstration. Le tableau compare l'évolution, de 1960 à nos jours, du concept de culture, de la doctrine guidant les politiques culturelles et de la structuration du champ du rock et des musiques actuelles.

DATES	SENS DU MOT CULTURE	DOCTRINE DU MINISTERE DE LA CULTURE	CHAMP DU ROCK ET DES MUSIQUES ACTUELLES
1960-1970	<b>Esthétique</b> La culture est encore considérée comme l'« amour du beau » malgré les traumas du siècle. L'acception traditionnelle perdure.	<b>Action culturelle</b> Rendre accessible au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité. Modèle du choc électif. Création des Maisons de la culture.	<b>Importation et diffusion</b> Le rock anglo-saxon est importé en France par les disques et diffusé peu à peu par la presse, la radio puis la télévision. Le rock est associé au mythe de la contre-culture.



1970-1980	<p><b>Anthropologique</b></p> <p>Les sciences sociales voient leur influence progresser. L'essor des <i>cultural studies</i> et de la sociologie relativise les faits de culture. On parle des cultures au pluriel.</p> <p>Le sens esthétique ne disparaît pas pour autant complètement. Les deux acceptions voisinent et se recouvrent en partie.</p>	<p><b>Développement culturel</b></p> <p>Prendre en compte la vie culturelle primaire.</p> <p>Réponse aux aspirations nouvelles des Français.</p> <p>Poursuite de la construction d'équipements culturels et de la décentralisation.</p> <p>Poids croissant des villes dans le financement de la culture en France.</p>	<p><b>Acculturation par la pratique</b></p> <p>Les groupes de rock se forment parmi la jeunesse et partent en quête de lieux où jouer.</p> <p>Un nouveau type d'acteurs apparaît : les organisateurs de concerts et de festivals. Ils créent des associations et rencontrent les pouvoirs publics.</p> <p>L'expression « musiques actuelles » voit le jour.</p> <p>Le rock s'intellectualise et gagne en légitimité. Le marché du rock est en plein boom.</p>
1980-1990	<p>La confusion est grande.</p>	<p><b>Vitalisme culturel</b></p> <p>Reconnaître et promouvoir toutes les cultures et tous les créateurs. Réconciliation de la culture et de l'économie.</p> <p>Légitimation et soutien des arts mineurs.</p> <p>Festivisation de la culture.</p> <p>Naissance d'une « politique du rock » : les premiers fonds ministériels en faveur du rock sont débloqués, les collectivités suivent.</p>	<p><b>Mise en réseau des acteurs</b></p> <p>Des réseaux d'organismes sont créés pour mutualiser leurs efforts et influencer la classe politique.</p> <p>Les premières rencontres entre professionnels sont organisées et une vague de regroupements locaux et nationaux apparaît.</p> <p>La question des lieux de musiques actuelles devient prioritaire.</p> <p>La « culture rock » est célébrée et devient un pan de la culture dominante.</p>
Depuis 1990		<p><b>L'héritage impossible ?</b></p> <p>Pas de changement doctrinal notable.</p> <p>Difficile gestion de l'existant et tensions fréquentes avec les acteurs subventionnés.</p> <p>Maîtrise des dépenses.</p>	<p><b>Structuration... et crise ?</b></p> <p>La structuration professionnelle s'achève.</p> <p>L'écart entre la reconnaissance et les moyens octroyés suscite la déception des acteurs.</p> <p>Les problèmes d'économie et d'emploi deviennent centraux.</p>

Tableau 3 – Evolution parallèle du contexte sociétal et du champ des musiques actuelles.

## 4.2. Le thème de l'institutionnalisation

Dans un ouvrage récent au titre provocateur, Emmanuel Brandl expose les résultats d'une enquête réalisée entre 1998 et 2002 dans la région franc-comtoise à propos du processus d'institutionnalisation des musiques « rock » (Brandl 2009). En se livrant à une analyse des discours d'acteurs portant sur les effets de ce processus, il en conclut à une ambivalence réelle entre le caractère subversif du rock et son étonnante domestication dans les politiques culturelles depuis les années 1980. Que s'est-il donc passé, de la *subversion* à la *subvention* ? Nous verrons au chapitre suivant ce qu'il faut entendre par le concept d'institutionnalisation puisque nous ferons nôtre le cadre d'analyse *néo-institutionnaliste*. Remarquons simplement, à ce stade de la réflexion, que ce thème revient régulièrement dans les discours des acteurs du champ des musiques actuelles depuis une vingtaine d'années.

Les actes des quatre éditions de l'Etat du rock de Montpellier sont très instructifs à ce propos. Leur lecture révèle que les militants du rock expriment deux sentiments contradictoires vis-à-vis des politiques culturelles. D'un côté, ils veulent une égalité de traitement du rock par rapport aux disciplines artistiques plus légitimes, qui font déjà l'objet d'un soutien public. De l'autre, ils craignent une « récupération » de ce qui fait leur authenticité :

*« En 1990, les pouvoirs publics et les médias ont tendance à coller l'étiquette rock sur un tas de choses qui n'ont rien à voir avec lui. Il y a une récupération de cette culture par l'Etat. »* (Bigoudi Impérial 1990, p. 93)

Sans parler de schizophrénie, nous pouvons néanmoins souligner la difficulté pour bon nombre de ces acteurs à avoir une idée claire de ce qu'il faut penser de l'intégration en cours du rock aux politiques culturelles. Une relation ambiguë, faite d'attraction et de répulsion, se noue entre certains militants et l'autorité publique. Un intervenant à l'Etat du Rock de 1992 parle de « dépendance agressive » pour caractériser le sentiment de certaines jeunes de banlieue vis-à-vis des MJC ou des lieux de musiques actuelles : *« Ils se sont retrouvés happés dans une logique institutionnelle qui, tout en les intégrant, les dépouillait de leurs capacités contestataires. »* (Bigoudi Impérial 1992, p. 83)

Maurice Druon, éphémère ministre de la Culture, a fait en 1973 une célèbre déclaration à l'intention des acteurs du milieu culturel qui confirme que cette « dépendance agressive » ne date pas d'hier : *« Les gens qui viennent à la porte de ce ministère avec une sébile dans une main et un cocktail Molotov dans l'autre devront choisir »*. Or, dans les années 1980, on compte parmi ceux qui militent dans le milieu du rock plusieurs acteurs qui ont tranché en refusant catégoriquement, du moins dans leurs discours, toute forme d'aide publique afin de ne pas se compromettre. Un intervenant de l'Etat du Rock de 1993 en témoigne :

*« Certains pratiquent le rock en défendant une certaine forme de radicalité, de refus de négociation et de dialogue avec les institutionnels. Et d'autres – même si ce n'est pas aussi systématique – cherchent au contraire à établir un dialogue. [...] Là, nous touchons le problème de fond du rock, celui de la limite qui peut exister entre le compromis et la compromission. »* (Bigoudi Impérial 1993, p. 19)

Dans sa thèse de doctorat, Philippe Teillet estime que le rock, en rejoignant le rayon d'action du ministère de la Culture, a aussi permis d'expérimenter certaines limites de la politique de l'Etat en matière culturelle, héritée d'André Malraux (Teillet 1992). La première limite tient à ce que les hommes d'Etat comme les militants ont eu du mal à choisir entre un régime dérogatoire pour le rock et, au contraire, une acceptation des règles qui s'appliquent aux autres disciplines soutenues (Teillet 2008). L'institutionnalisation doit-elle s'adapter à chaque domaine ou bien suivre un même chemin pour tous ?

Plus grave encore, le rock vient remettre en cause le principe *démocratique* qui guide le ministère depuis sa création. En effet, en valorisant le rock comme une « pratique culturelle » très répandue chez les Français (Donnat 1998, Donnat & Cogneau 1990), ses promoteurs utilisent la légitimité du nombre pour exiger un soutien de l'Etat, en raillant parfois les bancs vides des théâtres subventionnés. Si l'on s'en tient à cet argument égalitariste, il faudrait que l'Etat soutienne les activités culturelles proportionnellement à leur succès. Or, l'Etat ne doit-il pas plutôt laisser le marché pour « ce qui marche » et soutenir la musique qui risque de disparaître, faute d'auditeurs ?

A lire ces différents témoignages, nous comprenons qu'auprès de ces acteurs, le terme « institutionnalisation » a plusieurs significations entremêlées : reconnaissance, officialisation, subventionnement, banalisation voire perte d'identité. La confusion est telle que le terme « institutions » est aussi utilisé pour désigner les pouvoirs publics eux-mêmes, ou les plus grandes ou prestigieuses organisations du champ. Nous le voyons, une clarification s'impose. C'est ce que nous entreprenons au chapitre suivant et, nous l'espérons, tout au long de cette thèse.



## Chapitre 2 – L’entrepreneuriat institutionnel dans les associations

Nous avons trouvé avec le néo-institutionnalisme sociologique une grille de lecture pertinente pour comprendre les phénomènes qui se manifestent dans les organisations associatives observées et dans leur interaction avec leur environnement. Plusieurs raisons ont conduit à mobiliser ce courant théorique, découvert au fil de la thèse : la prégnance des questions de *légitimité* chez les acteurs des musiques actuelles, a fortiori avant les années 1980, quand le rock n’était pas considéré comme de la culture et ne pouvait prétendre au soutien de l’Etat ; la complexité des *pressions* exercées par différentes parties prenantes sur l’organisation (bénévoles, clients, pouvoirs publics, industrie musicale, etc.) ; la pertinence du *champ organisationnel* comme niveau d’analyse de référence, qui offre un point de vue intermédiaire entre l’organisation seule et la société dans son ensemble.

Mais le néo-institutionnalisme, s’il se réduit à l’étude des phénomènes d’isomorphisme, peut éventuellement aboutir à une « théorie du conformisme social » qui néglige les capacités stratégiques des acteurs et peine à rendre compte du changement. Or, il paraît difficile de nier que les individus dans les organisations agissent de manière intentionnelle pour modifier les règles du jeu qui gouvernent leur secteur d’activité. Contraints par des institutions, les acteurs sont également capables de s’en libérer ou d’en créer de nouvelles. C’est dans cette logique que le concept d’*entrepreneuriat institutionnel* a retenu l’attention croissante des chercheurs souhaitant étendre le pouvoir explicatif du néo-institutionnalisme.

Parmi les nombreux travaux de cet ordre publiés depuis une quinzaine d’années, rares sont ceux qui ont accordé de l’importance au type d’entrepreneur institutionnel particulier que sont les associations. Pourtant l’association entendue au sens large, à la façon de Tocqueville, a été un élément moteur accompagnant l’avènement des démocraties modernes, et continue de jouer un rôle important dans la conduite du changement des institutions, en relation étroite et parfois ambiguë avec les pouvoirs publics. A partir des années 1960, un renouveau associatif important a vu le jour en France et dans d’autres pays occidentaux afin de prendre en charge de nouveaux besoins sociaux. Entre mouvements sociaux et nouvelles formes d’entreprendre (on parle souvent d’*entrepreneuriat social*), ces initiatives associatives constituent d’après nous une forme singulière et encore peu étudiée d’entrepreneuriat institutionnel.

## 1. *Un cadre théorique néo-institutionnaliste*

Notre travail de recherche se trouve aux confins de la sociologie et du management. Plus précisément, il s'inscrit dans la perspective ouverte par le néo-institutionnalisme sociologique, un courant de recherche apparu à la fin des années 1970 aux Etats-Unis pour proposer, si l'on peut dire, de nouvelles réponses à des questions anciennes, principalement dans l'étude des organisations. Au cœur de ce renouveau réside le concept d'institution, central chez les pères fondateurs de la sociologie, qu'il s'agit d'approfondir à la lumière des développements contemporains du phénomène organisationnel.

De nouvelles lectures institutionnalistes sont apparues à peu près en même temps dans des disciplines et des perspectives différentes, parfois contradictoires. Notre attention porte ici essentiellement sur la « branche sociologique » du néo-institutionnalisme, dont le postulat de départ peut être résumé ainsi : le modèle théorique du « choix rationnel » n'est sans doute pas suffisant pour expliquer le conformisme organisationnel. Pour survivre, il semble que les organisations tendent à adopter les règles, normes et croyances en vigueur dans la société (les institutions), quitte à faire primer leur légitimité sur leur efficacité réelle.

En valorisant le conformisme, le néo-institutionnalisme sociologique a peiné à fournir une explication convaincante quant à l'origine du changement institutionnel. Si les comportements des acteurs dans les organisations sont contraints par les institutions en place, il a bien fallu que celles-ci s'imposent en premier lieu. Par ailleurs, certaines tombent en désuétude, d'autres se transforment et de nouvelles institutions apparaissent parfois de manière spectaculaire. Une extension progressive de la théorie a eu lieu depuis 1990 afin de mieux prendre en compte l'action humaine dans la création, la reproduction ou la destruction d'institutions. Dans ce contexte, le concept d'entrepreneur institutionnel a ouvert de nouvelles perspectives et s'est imposé comme un agenda de recherche pluridisciplinaire et dynamique.

### 1.1. **Le concept d'institution en sociologie**

Le concept d'*institution* occupe une place de choix dans la tradition sociologique. En France, les pères fondateurs de la discipline lui ont accordé un grand intérêt dès leurs premières recommandations méthodologiques. En 1901, Marcel Mauss et Paul Fauconnet définissent la sociologie comme la science qui se propose d'étudier les *faits sociaux*, c'est-à-dire ces phénomènes spécifiques dont la compréhension échappe à la psychologie individuelle – et à l'ethnologie comparatiste. Pour eux, la sociologie n'a d'intérêt que parce qu'il existe « *une vie de la société, distincte de celle que mènent les individus ou plutôt distincte de celle qu'ils mèneraient s'ils vivaient isolés.* » (Mauss & Fauconnet 1901, p. 167)

Or, pour comprendre les phénomènes sociaux, il faut observer les manières de penser et d'agir des groupes auxquels ils se rapportent soit, en quelque sorte, les *règles* qui organisent l'interaction des individus en société. Ils recourent au mot institution pour désigner « *aussi bien les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions politiques ou les organisations juridiques essentielles; car tous ces phénomènes sont de même nature et*

*ne diffèrent qu'en degré. [...] de même que la science de la vie est la science des fonctions vitales, la science de la société est la science des institutions ainsi définies.* » (Mauss & Fauconnet 1901, p. 172)

C'est exactement le programme d'Emile Durkheim, fondateur en 1897 de l'*Année sociologique*. Partageant les considérations de son neveu Marcel Mauss, il recourt lui aussi au concept d'institution derrière lequel il regroupe « *toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité ; la sociologie peut alors être définie : la science des institutions, de leur genèse de leur fonctionnement.* » (Durkheim 1983, p. XXII). Une fois « cristallisées », les croyances deviennent des institutions.

S'il reste très large dans sa portée, l'exposé durkheimien a le mérite de vouloir préciser et théoriser cette notion communément admise dans le français courant. En effet, « *au sens classique, "institer un peuple", c'est faire passer de l'état de nature une collection d'individus mus par des passions qui les isolent ou les opposent, à l'état social où ils reconnaissent une autorité extérieure à leurs intérêts et à leurs préférences.* » (Boudon & Bourricaud 2004, p. 327) Manières d'agir, de sentir et de penser propres à un groupe social donné, les institutions sont reproduites en partie par la *socialisation* de l'individu : d'abord par ses parents au stade de l'enfance (socialisation primaire), puis à l'âge adulte au contact de la vie en société (socialisation secondaire).

Dans un autre registre et avec un présupposé méthodologique bien différent, les travaux de Max Weber identifiant les trois systèmes d'autorité (charismatique, traditionnel et légal-rationnel) ont jeté les bases d'une analyse institutionnelle de la société – même s'il n'utilisait pas ce terme (Weber 1958). En approfondissant son idéal-type du système « légal-rationnel », Weber s'intéresse également à l'organisation humaine en général, et à la bureaucratie en particulier, ce qui fait de lui l'un des pionniers de la sociologie économique (Swedberg 1998, Weber 1971). Pour Weber, les « institutions » que sont les mœurs, les coutumes et les règles de loi agissent sur les comportements et les structures sociales, y compris dans le domaine de l'économie. Son célèbre essai analysant l'influence du protestantisme – plus précisément, des idées issues de la Réforme des XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles – sur le développement du capitalisme moderne repose en grande partie sur ce postulat (Weber 1967).

Aux Etats-Unis aussi, le concept occupe les esprits de certains sociologues. Dans le sillage de Durkheim, Weber et de Freud, Talcott Parsons a également intégré le concept d'institution – et le processus d'institutionnalisation – dans sa théorie du système social (Parsons 1951, 1956). Pour le fonctionnaliste Parsons, les manières d'agir, de sentir et de penser qui sont internalisées par les membres d'un groupe sont celles qui leur permettent d'entrer en conformité avec l'autorité morale du groupe en question. Ce mécanisme d'intégration des valeurs collectives dans la psychologie individuelle est à la base de l'ordre social dans le modèle de Parsons.

En dépit des nombreuses avancées théoriques réalisées par les pères fondateurs de la sociologie européenne et américaine, il faut attendre l'après-guerre pour que le concept d'institution soit directement appliqué par des chercheurs en sciences sociales au

fonctionnement des *organisations* (Scott 1995), entendues au sens large comme des systèmes de coordination de l'action humaine, organisés afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs et dont la survie requiert la coopération entre ses membres et l'adaptation à un environnement incertain et changeant (Scott 2001). Auparavant, l'analyse des phénomènes institutionnels restait généralement localisée à un niveau macroscopique (la société au sens large) ou microscopique (les comportements individuels).

Le niveau intermédiaire des organisations humaines (entreprises, administrations publiques, syndicats...) devient un sujet d'intérêt majeur pour les élèves de Robert Merton à l'université de Columbia. Philip Selznick est un pionnier en la matière avec son étude portant sur la *Tennessee Valley Authority* (Selznick 1949). Pour Selznick, l'*institutionnalisation* est un processus durant lequel les organisations – sous l'effet de leur histoire, de l'action de leurs dirigeants, des intérêts qu'elles rassemblent et de la façon dont elles se sont adaptées aux pressions de leur environnement – sont valorisées et se voient affublées d'une identité particulière que ses membres souhaitent conserver, au-delà de leur profitabilité et des exigences techniques qu'elles appellent. Les organisations sont moins des structures parfaitement rationnelles que les véhicules de valeurs particulières et les institutions chez Selznick ne sont autres que des organisations ayant atteint le terme du processus, au point d'être « gorgées » de valeurs (*infused with values*). L'une des fonctions majeures des dirigeants de l'organisation consiste justement à définir et à défendre ces valeurs.

Si Selznick et ses proches continuateurs, notamment Arthur Stinchcombe, représentent historiquement le premier courant sociologique « institutionnaliste » dans l'étude des organisations, leur influence à l'époque reste limitée. Le concept d'institution entre dans les encyclopédies des sciences sociales et devient utilisé par plusieurs courants de pensée, mais peu de travaux se proposent d'aller plus loin dans l'exploration théorique et d'ouvrir la « boîte noire » de la mécanique institutionnelle.

## **1.2. Le néo-institutionnalisme sociologique**

C'est à la fin des années 1970 que l'on voit apparaître un étonnant renouveau qui replace les phénomènes institutionnels au cœur de la recherche universitaire. C'est ce qu'on appellera quelques années plus tard le *new institutionalism*.

Plusieurs économistes, politologues et sociologues partagent un certain scepticisme envers l'étude figée et peu contextualisée des « équilibres » et le modèle utilitariste du choix rationnel qui domine alors les recherches depuis 1950. Ils reprennent à leur compte les travaux fédérateurs de Herbert Simon sur la rationalité limitée des acteurs et l'importance des routines et des procédures dans les organisations (March & Simon 1958, Simon 1945) pour envisager la nature et le rôle des arrangements institutionnels dans les phénomènes économiques, politiques et sociaux contemporains. Tous croient également à l'influence de l'*environnement* (entendu au sens large comme tout ce qui est extérieur à l'organisation et interagit avec elle) sur les organisations, et en particulier au rôle primordial des « règles du jeu » qui guident l'interaction des hommes en société (North 1990).



### 1.2.1. La première vague du néo-institutionnalisme sociologique

Malgré une apparition simultanée et des affinités communes, des différences importantes existent entre les trois branches du néo-institutionnalisme. Si les économistes de l'école des coûts de transaction comme Oliver Williamson et certains politistes comme Terry Moe restent attachés à un individualisme méthodologique selon lequel les institutions sont les résultats intentionnels de la rationalité, même limitée, des acteurs (Moe 1984, Williamson 1985), la branche sociologique du nouveau institutionnaliste se démarque nettement de cet axiome. Pour ces sociologues, si les institutions sont des résultats de l'action humaine, elles ne procèdent pas automatiquement de l'intention consciente et de l'intérêt bien compris des acteurs concernés. Les motivations des individus semblent plutôt subordonnées à des facteurs cognitifs ou culturels, de nature collective, qui échappent en partie à leur volonté (DiMaggio & Powell 1991a, Scott 1995).

En 1977, deux articles majeurs ouvrent la voie à ce nouveau institutionnaliste en sociologie. Le premier est signé John Meyer et Brian Rowan, de l'université de Stanford. Ils considèrent les institutions comme un ensemble complexe de règles culturelles que produisent l'Etat, les professions ou encore les médias dans les sociétés modernes. Pour subsister, les organisations ne doivent pas seulement être efficaces. Elles acquièrent la légitimité et les ressources nécessaires à leur survie en se conformant aux « mythes » et aux « cérémonies » en vigueur dans la société. En particulier, les organisations publiques (les auteurs insistent sur le cas des hôpitaux et des universités) semblent presque intégralement dépendre des « mythes rationnels » qui définissent ce qu'on attend d'elles (délivrer les soins attendus, un diplôme prestigieux, etc.), indépendamment de leur efficacité technique (Meyer & Rowan 1977). C'est cet apparent « découplage » entre la structure et les activités réelles qui étonne les deux sociologues. La légitimité de la structure d'une organisation fortement institutionnalisée peut faire oublier l'inefficacité de ses activités.

Le second article est l'œuvre de Lynne Zucker, élève de Meyer, et se situe à un niveau plus microscopique que le précédent. Les résultats de l'expérience décrite par Zucker, inspirée de l'ethnométhodologie (Garfinkel 1967), soulignent le pouvoir des arrangements institutionnels sur le comportement humain. Plus une règle est acceptée culturellement, plus elle suscite l'uniformité au sein d'une population humaine. Le statu quo est maintenu et plus forte devient la résistance au changement. L'institutionnalisation d'une connaissance, par exemple, favorise sa transmission au sein d'une population d'individus. Zucker introduit plusieurs éléments qui deviendront récurrents dans la sociologie néo-institutionnaliste, en particulier la difficulté à changer les institutions une fois celles-ci largement acceptées (Zucker 1977).

En 1983 paraît l'article le plus célèbre de cette première vague du néo-institutionnalisme sociologique. On le doit à Paul DiMaggio et Walter Powell, deux sociologues de l'université de Yale, qui partagent avec Meyer et Rowan un intérêt pour le conformisme des organisations vis-à-vis des « mythes rationnels ». Ils élisent cependant un niveau d'analyse intermédiaire, inférieur au niveau macroscopique. Selon DiMaggio et Powell, c'est au niveau du *champ organisationnel* que l'on observe le mieux ces fortes similitudes entre organisations. Un

champ est un ensemble d'organisations en interaction fréquente et régulière qui forment entre elles une zone reconnue de « vie institutionnelle » (DiMaggio & Powell 1983). La définition est proche du concept de *champ* chez Bourdieu, ces « *espaces structurés de positions* » où des acteurs diversement dotés en capital spécifique s'affrontent pour améliorer leur position respective, tout en acceptant les règles du jeu propres au champ (Bourdieu 1980). D'après DiMaggio et Powell, ce sont des pressions de nature institutionnelle (et non concurrentielle) qui expliquent l'homogénéisation croissante des champs.

L'intuition de ces auteurs les amène à distinguer trois types d'*isomorphisme institutionnel* : la coercition (la pression exercée par l'Etat, la Loi ou toute organisation ayant autorité, sous peine de sanction), le mimétisme (l'attractivité exercée par des organisations modèles, particulièrement légitimes et reconnues) et la normativité (l'influence des pairs, des normes professionnelles et des accréditations). L'isomorphisme est considéré par DiMaggio et Powell comme un phénomène global et croissant, comparable en cela à la bureaucratisation étudiée jadis par Weber, ce qui justifie le clin d'œil du titre à une nouvelle « cage de fer » (Weber 1967). L'un des domaines où l'isomorphisme institutionnel semble le plus fort concerne les politiques publiques dont l'Etat délègue en partie l'exécution, notamment dans le secteur social. La crainte sous-jacente est une homogénéisation croissante au sein des champs, dans lesquels il devient de plus en plus difficile de concevoir l'*innovation* ascendante, initiée par des acteurs organisés (DiMaggio & Powell 1983, Zucker 1987).

C'est sur ces bases qu'une première vague de travaux a consisté par exemple à analyser la diffusion progressive de formes organisationnelles (Tolbert & Zucker 1983) ou la construction de croyances partagées au sein d'une communauté professionnelle (Galaskiewicz 1985). En 1991, DiMaggio et Powell coordonnent le premier ouvrage visant explicitement à recenser les avancées théoriques et empiriques du *new institutionalism*. L'opus reprend les articles fondateurs depuis 1977 et propose une série de nouvelles contributions destinées, entre autres, à stabiliser un vocabulaire partagé et des références communes à ce nouveau courant (DiMaggio & Powell 1991b). Partant de la définition généraliste du concept d'institution (les « règles du jeu » de la société), Ronald Jepperson s'efforce de préciser, dans l'un des meilleurs chapitres de l'ouvrage, les éléments qui peuvent servir de socle à une véritable *théorie (néo)institutionnelle* : la reproduction des institutions par effet de routine, leur nature de « construit social » et les différentes étapes qui jalonnent le processus d'institutionnalisation.

Richard Scott a proposé en 1995 une première synthèse globale *des* néo-institutionnalismes, prenant en compte non seulement les travaux sociologiques (Scott est lui-même sociologue à l'université de Stanford) mais aussi ceux des économistes et des politologues affiliés à ce renouveau théorique. Après avoir balayé un large éventail de recherches empiriques conduites depuis 1980, il distingue ce qu'il appelle les « trois piliers » (voir [tableau 4](#)) du néo-institutionnalisme : le régulateur, le normatif et le culturel-cognitif (Scott 1995) et prolonge ainsi les propositions initiales de DiMaggio et Powell (DiMaggio & Powell 1983).

<i>Éléments</i>	<b>Régulateur</b>	<b>Normatif</b>	<b>Culturel/Cognitif</b>
<i>Conditions de conformité</i>	Opportunisme	Obligation	Compréhension partagée, allant de soi
<i>Conditions d'ordre</i>	Régulations	Attentes sociales	Schéma constitutif
<i>Mécanisme</i>	Coercitif	Normatif	Mimétique
<i>Logique</i>	Instrumentale	Appropriée	Orthodoxe
<i>Indicateurs</i>	Règles Lois Sanctions	Certifications Accréditations	Croyances et actions communes Isomorphisme
<i>Affects</i>	- Peur, culpabilité + Innocence	- Honte + Honneur	- Confusion + Certitude
<i>Conditions de légitimité</i>	Consacrée par la loi	Gouvernée par la morale	Compréhensible Indiscutable

**Tableau 4 – Les trois piliers du néo-institutionnalisme, d’après (Scott 1995)**

Par pilier, il désigne un registre cohérent d’idées, d’activités matérielles et de ressources par lequel les institutions émergent, se maintiennent et se reproduisent. Scott remarque que le premier pilier est privilégié par les économistes comme Williamson, dont les travaux portent en grande partie sur la définition, l’observation et la sanction des règles du jeu capitaliste. Les acteurs qui élaborent et suivent ces règles le font en suivant leur intérêt, considérant les coûts de transaction propres à chaque activité. Le second pilier est favorisé notamment par la sociologie des professions. Les « pères fondateurs » de la sociologie que sont Durkheim et Parsons ont presque exclusivement décrit le caractère normatif des institutions. Enfin, le pilier culturel-cognitif semble le plus prisé parmi les sociologues néo-institutionnalistes.

### *1.2.2. Le paradoxe de l’action encastrée et l’extension de la théorie*

De manière générale, une institution est définie comme une convention sociale qui, ayant acquis un statut de règle (*a rule-like status*), contraint les comportements humains (Jepperson 1991). Cette contrainte s’exerce de manière plus ou moins formalisée. Les règles sanctionnées par la loi et les croyances les plus intériorisées constituent deux extrémités d’un continuum présentant une infinité de situations intermédiaires. En limitant l’éventail des choix disponibles, les institutions réduisent l’incertitude et servent ainsi de guide à l’action humaine. Elles ouvrent et ferment des possibilités. Leur pouvoir est contraignant (*constraining*) mais aussi habilitant (*enabling*), ce qui peut se révéler paradoxal et compliquer l’analyse (Powell 1991, Scott 1995).

Le véritable paradoxe apparaît lorsqu’on cherche à comprendre la nature du changement institutionnel (DiMaggio & Powell 1991a). En effet, si l’action humaine est fortement contrainte par les institutions en vigueur, deux séries de questions se posent simultanément :

- D'où viennent les institutions ? Dans quelles conditions et par qui sont-elles créées ? Peut-on imaginer un environnement social vierge de toute institution ?
- Comment expliquer que certains comportements déviants finissent par être acceptés ? Pourquoi de nouvelles institutions voient perpétuellement le jour, y compris dans une situation où l'isomorphisme semble à son paroxysme ?

En d'autres termes, le problème central du néo-institutionnalisme sociologique est qu'il semble incapable de fournir une explication cohérente au *changement institutionnel*. L'innovation institutionnelle paraît difficilement concevable si les croyances et les actions des acteurs (individus ou organisations) sont encadrées dans un environnement institutionnel dont il s'agit précisément de s'extraire. Plusieurs auteurs estiment que ce paradoxe de l'action encadrée (*the paradox of embedded agency*) est la difficulté majeure sur laquelle bute le néo-institutionnalisme sociologique (Holm 1995, Seo & Creed 2002).

Au même moment, les « anciens » institutionnalistes que sont Selznick et Stinchcombe font entendre leur voix et apportent chacun un éclairage intéressant sur ce paradoxe dans lequel le néo-institutionnalisme paraît s'enfermer. Pour eux, les institutions sont le produit de l'action intentionnelle d'acteurs disposant d'un certain pouvoir dans la société, comme les magistrats ou les dirigeants d'entreprise. Ce sont avant tout des créations dépendantes du *leadership* de leurs créateurs et qui revêtent ensuite un pouvoir normatif. Cette conception s'enracine d'ailleurs dans l'individualisme méthodologique des auteurs.

Les différences avec le néo-institutionnalisme sont nombreuses. Celui-ci insiste sur le caractère fortuit et diffus de la création d'institutions ainsi que sur leur reproduction tacite et presque sans effort. Dans un article de 1997, Stinchcombe critique sévèrement la faiblesse des liens de causalité et l'opacité « durkheimienne » des processus de changement chez les tenants du renouveau institutionnaliste (Stinchcombe 1997). Il souligne l'absence d'individus concrets dans leurs propositions théoriques et le caractère évasif et autoréférentiel de l'isomorphisme. « Y a-t-il un pilote dans l'avion ? » semble demander Stinchcombe aux néo-institutionnalistes. Selon lui, il n'y a pas que des « cérémonies » (Meyer & Rowan 1977) vides de sens dans les processus institutionnels mais aussi l'empreinte du jugement, de l'appréciation et de la volonté des personnes impliquées dans ces processus.

Philip Selznick se montre plus clément. Il voit davantage de continuités que de ruptures et plaide en faveur d'un rapprochement des deux traditions de pensée. Plus précisément, il propose d'enrichir l'institutionnalisme « nouveau » à l'aune des arguments de l'« ancien » (Selznick 1996). D'une part, il réhabilite la capacité des acteurs organisés à agir délibérément et leur inclination à choisir une solution convenable à un problème donné, dans la limite de leurs capacités cognitives. Il remarque que l'isomorphisme mimétique théorisé par DiMaggio et Powell obéit à une forme d'anxiété face à l'incertitude qui pousserait les acteurs à faire des choix sinon irrationnels, du moins compulsifs. En « déconstruisant » la notion de choix rationnel, les néo-institutionnalistes aboutissent à une vision « anarchique » des organisations (Cohen, March & Olsen 1972), certes stimulante mais qui élude la question de la finalité de l'action individuelle.

D'autre part, Selznick rappelle que la création d'institutions est le fruit d'arbitrages et de négociations entre acteurs aux intérêts divergents, comme il l'a démontré dans son ouvrage le plus célèbre (Selznick 1949). Or, dans le néo-institutionnalisme sociologique, ces questions ont été reléguées au second plan, voire ignorées dans les travaux les plus « évolutionnistes », proches de l'écologie des populations (Baum & Powell 1995, Hannan & Freeman 1977). Cette faiblesse est d'ailleurs reconnue dès 1991 par DiMaggio et Powell eux-mêmes, lorsqu'ils appellent de leurs vœux une prise en compte accrue des jeux de pouvoir et d'intérêt dans l'analyse institutionnelle (DiMaggio & Powell 1991a). La même année, Christine Oliver publie un brillant article où elle entreprend de répertorier les réponses stratégiques des acteurs confrontés à des pressions de nature institutionnelle (Oliver 1991).

Dans la même veine que l'article de Selznick, Royston Greenwood et Bob Hinings appellent à combiner les apports des « anciens » et des « modernes » afin d'élaborer une théorie institutionnelle robuste, capable d'expliquer le changement sous contrainte (Greenwood & Hinings 1996). Il s'agit notamment d'expliquer les variations stratégiques entre organisations soumises aux mêmes pressions institutionnelles. Pour ce faire, il convient de prendre en compte les représentations et les pratiques de ceux qui sont en mesure de définir les finalités au sein de chaque organisation (Brint & Karabel 1991). La conduite du changement dépend donc de rapports de force entre acteurs organisés plus ou moins puissants, non seulement au sein de chaque organisation mais aussi au niveau du champ organisationnel (Fligstein 1996). Selon Neil Fligstein, les principales critiques qu'il faut adresser au néo-institutionnalisme sont son penchant déterministe, qui néglige la capacité des acteurs à effectuer des choix et son refus d'admettre les relations de domination qui structurent les champs (Fligstein 1998).

Une nouvelle approche de l'environnement des organisations en découle. Les champs organisationnels sont moins des domaines de stabilité que des espaces stratégiques de conflit et de coopération entre acteurs organisés, plus ou moins bien dotés en ressources symboliques et matérielles (Fligstein 2001, Leca 2006). Cette extension du néo-institutionnalisme (Hoffman & Ventresca 2002) ouvre des perspectives d'analyse renouvelées, avec une attention croissante pour l'action collective d'acteurs aux intérêts tantôt opposés, tantôt convergents, dans la conduite effective du changement institutionnel.

Le néo-institutionnalisme est devenu en quelques années l'un des courants de recherche les plus féconds pour penser le changement dans les organisations. Pour faire pièce au paradoxe de l'action encadrée, de nombreux chercheurs ont apporté de nouveaux éléments théoriques illustrés par un nombre croissant de tests empiriques. Le point de départ de cette extension s'explique en partie par un « retour aux sources » mettant à l'honneur la capacité stratégique des individus et les jeux de pouvoir derrière toute production d'institutions. Sans nier la force des pressions isomorphes, il est loisible de concevoir un « univers des possibles » qui repose sur la créativité et l'interaction entre individus, groupes et organisations d'un même champ.

### 1.3. L'entrepreneuriat institutionnel

Le passage d'un néo-institutionnalisme « courant » à un néo-institutionnalisme « étendu » (Hoffman & Ventresca 2002, Leca 2006), faisant honneur aux intentions stratégiques des acteurs sociaux, a également reposé sur l'introduction d'un nouveau concept qui s'est révélé convaincant aux yeux de nombreux chercheurs : celui d'*entrepreneur institutionnel*. Certes, les institutions sont toujours considérées comme des éléments fixes et durables, mais elles sont aussi réversibles et susceptibles de périr. La mobilisation croissante du concept d'entrepreneur participe d'une volonté de clarifier le processus de changement institutionnel. Après avoir rappelé l'origine de ce concept et fait le point sur l'état de la réflexion en la matière, nous décrivons l'agenda de recherche plus général qu'il a contribué à ouvrir, au croisement de la sociologie et du management stratégique.

#### 1.3.1. La mobilisation du concept d'entrepreneur institutionnel

Malgré les reproches adressés à la première vague du néo-institutionnalisme sociologique, on trouve chez Meyer et Rowan les prémices de la future extension que nous venons de décrire, à savoir le rôle de l'action humaine dans les phénomènes institutionnels : « *Après tout, les pièces détachées des organisations sont disséminées dans la société ; il faut seulement un peu d'énergie entrepreneuriale pour les assembler et former une structure.* » (Meyer & Rowan 1977, p. 345) Ce passage indique que la création de nouveaux arrangements institutionnels ne va pas de soi et qu'une intervention humaine est requise pour l'accomplir.

Dans un chapitre d'ouvrage de 1988 qui fera date, Paul DiMaggio défend l'idée que le néo-institutionnalisme doit intégrer l'action et les intérêts humains pour gagner en réalisme. En introduisant le concept d'entrepreneur institutionnel (*institutional entrepreneur*) qu'il emprunte à Shmuel Eisenstadt (Eisenstadt 1980), DiMaggio reconnaît que des acteurs organisés disposant des ressources suffisantes peuvent créer de nouvelles institutions susceptibles de réaliser des buts auxquels ils accordent de l'importance, au-delà de la lutte pour la survie ou contre l'incertitude (DiMaggio 1988). Cet apport permet d'imputer le changement institutionnel à l'action délibérée de certains acteurs d'un champ organisationnel.

Suivant cette proposition, des chercheurs ont réalisé des études de cas détaillées pour analyser la nature de l'entrepreneuriat institutionnel. Par exemple, Huseyin Leblebici et ses collègues ont montré que des problèmes de coordination dans l'industrie naissante de la radiodiffusion américaine ont donné l'opportunité à des acteurs marginaux d'introduire de nouvelles pratiques, qui furent ensuite adoptées et légitimées par les acteurs dominants de ce champ (Leblebici et al. 1991). DiMaggio lui-même a analysé l'émergence conflictuelle des musées des beaux-arts aux Etats-Unis, la création de ce nouveau champ organisationnel ayant coïncidé avec un projet de professionnalisation des directeurs de musées (DiMaggio 1991).

Les phénomènes d'entrepreneuriat institutionnel n'ont pas seulement cours dans les champs émergents. Une phase de crise exogène ou endogène frappant un champ mature peut également inciter des acteurs menacés à bâtir de nouvelles coalitions et à s'engager dans une

action de nature à changer les institutions déclinantes du champ. Dans cette perspective, Petter Holm a analysé le succès puis l'abandon rapide d'une forme organisationnelle dans l'industrie de la pêche en Norvège, en pointant le rôle de « boucles récursives » qui ont permis d'inscrire ce sujet à l'agenda politique (Holm 1995). Neil Fligstein et Iona Mara-Drita ont exposé la manière dont Jacques Delors a manœuvré au sein de la Commission européenne pour imposer l'idée vague de « marché unique » auprès des représentants des Etats membres, en dépit du fait que l'Union européenne traverse une période de crise (Fligstein & Mara-Drita 1996).

Depuis la contribution de DiMaggio en 1988, plus de soixante travaux faisant explicitement référence au concept d'entrepreneur institutionnel ont été répertoriés, et les premières synthèses ont été proposées récemment. Pour Hokyu Hwang et Walter Powell, le concept s'inscrit dans une vision élargie de l'entrepreneuriat, où il ne s'agit pas seulement de créer de nouvelles entreprises ou de nouveaux produits, au sens classique de l'analyse schumpétérienne (Schumpeter 1934), mais aussi de générer des modèles et des pratiques organisationnels inédits, bricolés et recomposés, voire de nouvelles politiques publiques (Hwang & Powell 2005).

Qu'appelle-t-on exactement entrepreneuriat institutionnel ? Chez Hwang et Powell, le terme désigne les façons dont les individus et les groupes tentent de modeler leur environnement institutionnel selon leurs préférences (Hwang & Powell 2005). Cela inclut la modification des règles et usages professionnels par des groupes de pression, la création de standards technologiques, le lobbying politique pour le vote de nouvelles lois ou encore la définition et la théorisation de nouveaux codes culturels. Nous sommes assez loin du portrait « classique » de l'entrepreneur en chef d'entreprise. Hwang et Powell remarquent que, de manière générale, le label d'entrepreneur a été appliqué à un nombre croissant de situations depuis les travaux de Schumpeter, signe de sa connotation positive dans les sociétés occidentales modernes (Meyer, Boli & Thomas 1987).

Que font exactement les entrepreneurs institutionnels ? C'est la question à laquelle Tom Lawrence et Roy Suddaby s'efforcent de répondre dans une contribution très riche qui synthétise un ensemble de publications parues dans les revues majeures depuis une quinzaine d'années. Ils introduisent le concept de « travail institutionnel » (*institutional work*) pour désigner « l'action intentionnelle des individus et des organisations visant à créer, maintenir ou détruire les institutions » (Lawrence & Suddaby 2006). Il s'agit d'un concept plus vaste que celui d'entrepreneuriat institutionnel. Les auteurs s'intéressent à tous les acteurs qui contribuent, même indirectement ou accessoirement, aux phénomènes institutionnels, ainsi qu'à la survivance d'institutions au-delà de leurs créateurs attitrés.

La revue de la littérature de Lawrence et Suddaby distingue dix-huit formes de travail institutionnel (de la construction d'identité à la diabolisation), elles-mêmes classées en trois grandes catégories (création, maintien ou destruction). Vu le caractère exhaustif et systématique de cette recherche, il nous paraît intéressant de reproduire ici la typologie proposée (voir tableau 5), afin d'obtenir un aperçu des avancées théoriques de la recherche néo-institutionnaliste.

<b>Créer des institutions</b>	
Plaider / Militer	L'exercice de différentes techniques de pression morale afin d'obtenir un soutien politique et réglementaire.
Définir	La construction de règles statutaires ou identitaires, la définition de frontières et la création de hiérarchies au sein d'un champ.
Investir	La création de règles garantissant des droits de propriété.
Construire une identité	La définition des relations entre un acteur et le champ dans lequel il exerce son activité.
Changer les associations normatives	La modification des équivalences entre des pratiques et les valeurs morales et culturelles sur lesquelles elles reposent.
Construire des réseaux normatifs	La création de connexions inter-organisationnelles permettant d'approuver, de contrôler et d'évaluer les pratiques communes.
Imiter	L'alignement de nouvelles pratiques avec des activités, des règles ou des technologies préexistantes et déjà légitimes.
Théoriser	Le développement de catégories abstraites et de relations causales.
Eduquer	La formation d'individus aux techniques et connaissances requises pour appuyer la nouvelle institution.
<b>Maintenir des institutions</b>	
Permettre	La création de règles qui facilitent, complètent et soutiennent des institutions.
Maintenir l'ordre	L'obéissance par l'imposition de règles, l'audit et le contrôle.
Dissuader	La mise en place de freins coercitifs au changement institutionnel.
Valoriser / Diaboliser	L'utilisation d'exemples positifs ou négatifs pour illustrer les fondements normatifs d'une institution.
Mythifier	L'élaboration et la diffusion de mythes autour de l'histoire d'une institution afin de la justifier.
Encastrier	L'inclusion des fondements normatifs d'une institution dans les routines quotidiennes des individus et des organisations.
<b>Détruire des institutions</b>	
Déconnecter les sanctions	L'abandon d'un système existant de récompenses et de sanctions par l'intervention de l'Etat.
Défaire les fondements moraux	La dissociation d'une activité des bases morales qui fondent sa légitimité dans un contexte donné.
Saper les croyances	L'abandon des croyances communément admises agissant comme des freins à l'innovation et au changement.

**Tableau 5 – Créer, maintenir et détruire des institutions, d'après (Lawrence & Suddaby 2006)**

Qui sont les entrepreneurs institutionnels et comment parviennent-ils à leurs fins ? C'est avec ce questionnement en tête que Bernard Leca, Julie Battilana et Eva Boxenbaum proposent un état des lieux précis de toutes les publications (articles de revues et chapitres d'ouvrages)



ayant clairement traité de l'entrepreneuriat institutionnel depuis la popularisation du concept par DiMaggio en 1988. En comparant les 67 textes ainsi réunis, ils identifient *deux* questions sous-jacentes auxquelles se rapporte tout le corpus (Leca, Battilana & Boxenbaum 2008) :

- Sous quelles conditions un acteur donné est-il susceptible de devenir entrepreneur institutionnel ?
- Comment se déroule le processus d'entrepreneuriat institutionnel ?

Les réponses à la première question concernent d'une part les caractéristiques du champ organisationnel considéré (hétérogénéité, stabilité, maturité) et d'autre part les propriétés des acteurs qui le composent (position dominante ou marginale, réflexivité, capacité à rallier des acteurs aux intérêts divergents, etc.). Il est d'ailleurs frappant de constater la plasticité du concept. La figure de l'entrepreneur institutionnel désigne tour à tour un ou plusieurs individus, une organisation, voire un groupe d'organisations. Si le champ est généralement considéré comme le niveau pertinent d'étude des phénomènes institutionnels, les analyses « multi-niveaux » sont encore assez rares et demandent à être approfondies (Cooney 2007, Palmer & Biggart 2002).

Quant au processus, la plupart des études empiriques révèlent son caractère éminemment collectif et l'importance des alliances et coalitions entre acteurs (Wijen & Ansari 2007), loin de l'image classique de l'entrepreneur représenté comme un « héros solitaire ». Si la majorité des auteurs reconnaît la part résolument novatrice de l'entrepreneuriat institutionnel, celui-ci paraît moins une création *ex-nihilo* qu'une composition nouvelle à partir d'éléments préexistants du champ organisationnel considéré, ou de la société de manière plus générale (Déjean, Gond & Leca 2004, Lawrence & Phillips 2004). Pour être largement accepté, un projet de changement institutionnel doit paraître nouveau sans être trop radical (Seo & Creed 2002), ce qui suppose un habile travail d'alignement du projet avec certaines institutions peu contestées (Fligstein 1996, Haveman & Rao 1997).

Du point de vue méthodologique, les analyses de discours et de rhétorique ont fleuri depuis quelques années (Phillips, Lawrence & Hardy 2004, Suddaby & Greenwood 2005), parfois au détriment de l'analyse des ressources mobilisées par les entrepreneurs (Lounsbury & Crumley 2007). Les analyses longitudinales et les études de cas rassemblant une variété de données (entretiens, articles de presse, statistiques, archives) ont également obtenu la faveur des chercheurs. Il reste certainement à mieux articuler les différentes méthodes et à encourager les études de cas multiples à visée comparative. De nombreuses propositions théoriques ont été accumulées sans nécessairement être confrontées à un examen empirique minutieux.

### *1.3.2. Un agenda de recherche dynamique et pluridisciplinaire*

Encore marginal en 1991, le néo-institutionnalisme s'est rapidement imposé comme un courant de recherche dynamique, influençant la sociologie économique (Fligstein 2001), l'étude des mouvements sociaux (Schneiberg & Lounsbury 2008) ou encore la théorie des organisations (Saussois 2007). Or, grâce à l'entrepreneuriat institutionnel, les arguments néo-

institutionnalistes ont aussi exercé un attrait croissant sur un champ disciplinaire a priori plus éloigné des préoccupations sociologiques : le management stratégique. Si le concept connaît un certain succès dans ce domaine, c'est probablement parce qu'il répond à un gap théorique, ou du moins parce qu'il permet d'opérer une connexion inédite entre les deux disciplines.

Celles-ci ont des racines et des objectifs différents mais leurs chemins se sont déjà croisés à partir de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Elles partagent aussi de nombreuses méthodes de recherche. En particulier, la branche de la sociologie des organisations a souvent constitué une zone de rapprochement, autour de travaux marquants comme l'analyse pionnière de Chester Barnard sur le métier de dirigeant d'entreprise (Barnard 1950) ou les études sur le comportement dans les organisations publiées par Herbert Simon (Simon 1945). En France, Michel Crozier et Erhard Friedberg ont fait de la théorie de l'acteur stratégique l'un des piliers de la sociologie des organisations. Selon ces auteurs, l'organisation est un construit collectif qui repose sur les stratégies individuelles de ses membres, mus par une rationalité limitée mais aux marges de manœuvre plus ou moins grandes selon le pouvoir dont ils disposent en interne (Crozier & Friedberg 1977).

Dans le champ du management stratégique, il existe un consensus peu contesté. L'objet de la stratégie est d'aider les organisations à obtenir un avantage concurrentiel durable (*sustainable competitive advantage*) sur leurs rivales (Henry 2008). Les désaccords surviennent dès lors qu'il s'agit de savoir par quel biais les organisations peuvent y parvenir. Depuis son émergence à la fin des années 1950, le management stratégique a connu plusieurs écoles de pensée qui ont successivement dominé le champ universitaire. Henry Mintzberg et ses collègues en ont dénombré dix, dont trois écoles *normatives* qui ont particulièrement influencé les milieux d'affaires nord-américains (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998).

Succédant à l'école de la *conception*, la *planification* stratégique a été le paradigme dominant de la discipline dans les années 1960, en période de relative stabilité des marchés et d'homogénéité de la demande. L'essence de l'activité stratégique consiste à se baser sur les performances passées de l'entreprise capitaliste pour calculer rationnellement les choix que ses dirigeants devront effectuer pour améliorer ses résultats dans les années à venir. Les stratégies à long terme telles que l'intégration verticale et horizontale sont ainsi plébiscitées (Ansoff 1965, Chandler 1962). Les années 1970 marquent un premier tournant avec le succès des entreprises japonaises et leur management de la qualité totale (*total quality management*), qui remet en question les principes suivis par les grandes firmes américaines et leurs auteurs de référence. On réalise entre autres que l'amélioration de la qualité des produits et services n'entraîne pas fatalement une hausse des coûts de production.

Un nouveau paradigme voit ensuite le jour sous l'impulsion de consultants réputés comme le *Boston Consulting Group* : la performance vient moins d'une planification scrupuleusement calculée que du choix d'un *positionnement* stratégique profitable sur un marché donné, en prenant soin d'analyser celui des concurrents (Porter 1980). Les théoriciens du management intègrent de plus en plus l'environnement des entreprises dans leurs modèles théoriques (Lawrence & Lorsch 1967). Après avoir largement diversifié leurs activités, les grandes

entreprises touchées par la crise économique tendent au contraire à se concentrer sur leur « cœur de métier » dans les années 1980 (Prahalad & Hamel 1990). La compétition internationale s'intensifie, les nouvelles technologies bouleversent les pratiques et les régulations économiques évoluent très vite, si bien que les entreprises délaissent les stratégies de long terme pour s'adapter à un environnement organisationnel en perpétuel changement et de moins en moins prévisible.

Par la suite, les thèmes de l'*apprentissage* et du changement incrémental deviennent centraux dans le management stratégique (Quinn 1982). De nouveau, l'échec de grandes firmes dont on vantait le positionnement stratégique sème le doute parmi les consultants et les chercheurs. Des approches plus hétérodoxes apparaissent, soulignant le caractère émergent et imprévisible d'une bonne partie des stratégies observées dans les organisations (Mintzberg 1990, Mintzberg & Waters 1985). Les approches normatives du management stratégique perdent du terrain face à des approches plus descriptives et compréhensives. L'environnement n'est plus simplement perçu comme une donnée extérieure à prendre en compte mais comme une source de contrôle importante pesant sur les organisations (Pfeffer & Salancik 1978) et un facteur déterminant de leur efficacité, toutes choses égales par ailleurs (Hirsch 1975).

Deux articles parus en 1996 dans la prestigieuse *Harvard Business Review* témoignent d'une nouvelle sensibilité dans l'agenda *mainstream* de la recherche stratégique. Dans le premier, Michael Porter estime que les entreprises ont trop souvent pris l'amélioration de l'efficacité opérationnelle pour une stratégie profitable (Porter 1996). Bien sûr, proposer des produits ou des services de meilleure qualité et à moindre coût que ses rivaux augmente la profitabilité, mais cela ne suffit pas. La technologie et les bonnes pratiques managériales se diffusent rapidement, si bien que les organisations d'un même secteur finissent par toutes se ressembler. La profitabilité globale du secteur augmente mais les profits individuels ralentissent. Une véritable stratégie revient à se différencier *durablement* de ses concurrents, quitte à sacrifier certaines activités profitables pour changer radicalement l'organisation interne ou les modalités d'accès aux services proposés.

Dans le second, Gary Hamel complète en quelque sorte cette analyse en distinguant trois types d'organisations dans chaque secteur d'activité : celles qui font les règles (*the rule makers*), celles qui les suivent (*the rule takers*) et enfin celles qui les brisent (*the rule breakers*) pour en créer de nouvelles (Hamel 1996). La véritable stratégie est *révolutionnaire* car elle consiste à changer radicalement les façons de faire pour s'imposer dans son secteur. En prenant les exemples d'Ikea ou de Dell, Hamel démontre qu'il existe plusieurs façons de bouleverser les usages d'un secteur. Les révolutions ne naissent pas seulement de nouveaux produits et services mais aussi (et surtout) de l'écart avec la norme et de la redéfinition des frontières mêmes du secteur. En remplaçant « secteur » par « champ » et « règle » par « institutions », on découvre un éloge de l'entrepreneuriat institutionnel, tout comme l'article de Porter illustre le changement dans un contexte d'isomorphisme avancé.

C'est dans ce contexte que les arguments néo-institutionnalistes ont commencé à être entendus par les chercheurs en management stratégique, malgré les réticences légitimes de

certain face à leur aspect « paralysant » (Desreumaux 2004). Au même moment, plusieurs facteurs viennent renforcer le crédit de cette approche : la difficile transition des pays de l'ex-URSS vers une économie de marché, la défaillance des institutions de régulation dans le scandale d'Enron ou encore le scepticisme vis-à-vis d'une *one best way*, au profit d'approches enracinées et historicisées (Ingram & Silverman 2002, Steidlmeier 1993). L'environnement des organisations est considéré comme un construit social. Une partie de la stratégie déployée dans les organisations consiste à en modeler la représentation, en manipulant par exemple l'opinion publique ou en influençant les décisions politiques.

Ce n'est que récemment que le potentiel des arguments institutionnalistes a été découvert et a commencé à être intégré dans les programmes de recherche de nombreuses *business schools*. Le concept d'entrepreneur institutionnel semble avoir joué un rôle substantiel dans l'ouverture d'un dialogue entre deux champs de recherche qui partagent en effet plusieurs points communs. Les contraintes structurelles exercées par les institutions et les marges de manœuvre réelles dont disposent les acteurs face à ces contraintes sont deux propositions qui se complètent et donnent une vision certainement plus réaliste de l'entrepreneuriat, assez éloignée de l'archétype du « Dieu romain » (Bird 1992) capable de s'extraire complètement du contexte historique, politique et culturel dans lequel il agit.

## 2. Aborder l'entrepreneuriat institutionnel dans les associations

Les recherches évoquées ci-dessus ont généré des résultats importants qui ont contribué à asseoir le néo-institutionnalisme comme l'un des courants les plus féconds de la sociologie contemporaine, avec une influence croissante sur le management stratégique. Pourtant, il nous semble que certaines questions importantes restent en suspens. Peu d'analyses ont ainsi attaché une attention suffisante au *type* d'organisations dans lesquelles s'engagent des actions d'entrepreneuriat institutionnel. Une grande diversité prévaut en la matière (groupements informels, réseaux de professionnels, grandes firmes industrielles, militants politiques...), mais sans interrogation profonde sur ce qui différencie ces objets de recherche.

Y a-t-il des formes juridiques, des structures de propriété ou des modes de gouvernance qui sont particulièrement favorables à l'entrepreneuriat institutionnel ? Celui-ci est-il conduit différemment selon que l'entrepreneur est une organisation marchande ou non marchande ? Selon qu'il agisse dans un contexte politique plutôt libéral ou étatique ? Au cœur de ces questions se trouve selon nous l'un des impensés de l'agenda de recherche initié par les néo-institutionnalistes : l'*association* en tant qu'entrepreneur institutionnel. La notion d'association est entendue ici au sens large, tant comme principe général d'organisation de la société que comme entité organisationnelle et juridique particulière (Mintzberg et al. 2005).

Il est pourtant clair que l'association est un levier potentiellement très riche d'entrepreneuriat institutionnel. En suivant les sociologues de l'association européens et américains, on prend conscience de la dimension proprement *institutionnelle* de l'action associative. Le renouveau associatif qu'ont connu les démocraties modernes dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle a incité les chercheurs à problématiser autrement des questions somme toute déjà anciennes. Toute la littérature contemporaine portant sur l'entreprise sociale nous semble pouvoir être éclairée et enrichie par la mobilisation de l'entrepreneuriat institutionnel.

### 2.1. Un domaine encore peu étudié

Dans la foulée de l'article classique de Meyer et Rowan, la première vague du renouveau institutionnaliste opère une distinction, souvent implicite, entre les environnements hautement institutionnalisés et les autres. Les organisations évoluant dans un environnement de ce type (hôpitaux, universités, centres sociaux...) doivent leur survie à leur légitimité, bien plus qu'à leur efficacité réelle (Meyer & Rowan 1977). Les phénomènes d'isomorphisme paraissent donc plus marqués dans les organisations non marchandes, ou du moins faiblement concernées par le jeu du marché dans leur fonctionnement quotidien.

Les premiers chercheurs intéressés par la perspective néo-institutionnaliste privilégient au début les études empiriques d'organisations publiques ou non lucratives (*nonprofit*) et s'intéressent peu aux entreprises privées (Galaskiewicz 1985, Tolbert & Zucker 1983). En 1991, Walter Powell expose les limites d'une telle approche. Selon lui, l'opposition stricte entre organisations marchandes en quête d'efficacité et organisations non marchandes

soucieuses de légitimité est réductrice et erronée. Non seulement les phénomènes institutionnels existent aussi dans les marchés et au cœur des entreprises privées, mais la recherche de légitimité ne suppose pas nécessairement l'inefficience (Powell 1991). On ne saurait non plus ignorer la compétition parfois acharnée que se livrent les organisations non marchandes pour acquérir les ressources symboliques et financières nécessaires à leur survie.

Depuis l'avertissement de Powell, le néo-institutionnalisme a quelque peu délaissé le terrain des organisations publiques et non lucratives pour se focaliser notamment sur la construction conflictuelle de marchés (Fligstein 1996) et les stratégies institutionnelles de grandes firmes motivées par la recherche d'un avantage concurrentiel durable (Lawrence 1999, Oliver 1997). Cette tendance rejoint celle qui, en matière de sociologie économique contemporaine, consiste à privilégier une « sociologie des marchés » basée sur l'analyse des réseaux sociaux popularisée notamment par Mark Granovetter (Granovetter 1985, Laville 2004).

Jusqu'à présent, l'agenda de recherche ouvert par l'entrepreneuriat institutionnel confirme ce relatif abandon du terrain non marchand. Parmi la soixantaine de travaux majeurs répertoriés dans le domaine (Leca et al. 2008), seuls quelques-uns traitent explicitement d'organisations associatives, classables en deux grandes catégories : les associations professionnelles et les associations de promotion ou de défense d'une cause.

### 2.1.1. Les associations professionnelles

Paul DiMaggio a été l'un des premiers à analyser l'entrepreneuriat institutionnel dans un terrain associatif, qui plus est dans le domaine de la culture. Dans un chapitre de l'ouvrage collectif qu'il coordonne en 1986, DiMaggio explique l'apparition d'organisations culturelles sans but lucratif<sup>29</sup> à Boston au XIX<sup>e</sup> siècle par « l'entrepreneuriat culturel » (*cultural entrepreneurship*) des élites locales, les *Brahmins*. Soucieuses de distinguer la haute culture du divertissement populaire, ces élites urbaines ont « forgé un système institutionnel reflétant leurs conceptions de l'art » (DiMaggio 1986a, p. 42).

Dans un article ultérieur, DiMaggio poursuit et complète son analyse en se focalisant sur la structuration du champ des musées des Beaux-Arts américains entre 1920 et 1940. Si l'émergence des premiers musées de ce type est imputable aux philanthropes de l'élite urbaine, leur développement et leur institutionnalisation au XX<sup>e</sup> siècle ont été rendus possibles par le travail d'une nouvelle catégorie d'acteurs : les professionnels salariés des musées (*museum workers*). Précisément, ce sont des *associations professionnelles* apparues peu avant 1930<sup>30</sup> qui ont servi d'espaces de débat conflictuel et ont permis de définir globalement ce que devrait être un musée d'art (DiMaggio 1991). Au sein de ces groupements

---

<sup>29</sup> DiMaggio se base sur de nombreuses archives de la période 1870-1900 portant sur les cas précis du *Museum of Fine Arts* et du *Boston Symphony Orchestra* pour étayer sa thèse.

<sup>30</sup> DiMaggio cite expressément le rôle actif des associations suivantes : *College Art Association* (groupement d'enseignants des Beaux-Arts), *American Federation of Arts* (organisateur d'expositions temporaires), une fédération de directeurs de musées et surtout la *American Association of Museums* (fédération regroupant des salariés des musées et des *trustees*).

à échelle nationale, les professionnels ont pu échanger des idées, définir des bonnes pratiques et forger un vocabulaire commun, ce qui a largement contribué à ce que de nouveaux musées soient construits (passant de 167 à 387 entre 1930 et 1938) et financés par les villes et les grandes fondations privées.

Dans les deux cas, le travail de DiMaggio souligne le rôle prépondérant joué par une *minorité* d'entrepreneurs institutionnels – même s'il n'utilise pas explicitement le concept – parmi le groupe social considéré (les Brahmins, puis les professionnels). Par la création d'associations libres, des individus particulièrement convaincus du bien-fondé de leur action ont pu augmenter la portée de leurs arguments. En diffusant leurs convictions à l'échelle nationale, les directeurs, conservateurs et salariés des musées ont contribué à l'édification de modèles organisationnels acceptés et peu remis en cause (DiMaggio 1991). Le succès de cette forme d'entrepreneuriat institutionnel associatif fut certainement facilité par la faible intervention de l'Etat fédéral en matière d'art, laissant une marge de manœuvre importante aux professionnels dans la libre structuration de leur champ (Abbott 1988).

Il reste à savoir pourquoi la forme non lucrative (*nonprofit*) a été choisie. Les travaux de DiMaggio apportent plusieurs éléments de réponse. D'abord, il est clair que ce choix a été fait pour protéger la haute culture des « tentations commerciales », le mélange des genres du divertissement populaire servant de repoussoir aux élites bostoniennes (DiMaggio 1986a). Il semble aussi y avoir une convergence naturelle entre « l'ethos professionnel » et la forme non lucrative, celle-ci permettant de mettre en pratique une expertise autonome et une éthique désintéressée (Majone 1984). Bâtie sur le modèle des anciennes corporations, l'association libre de professionnels correspond au type idéal de la profession autorégulée (Dubar & Tripier 1998), dont l'une des priorités est de se protéger contre la marchandisation de ses activités.

Dans l'étude de cas qu'il consacre à l'institutionnalisation des musées américains, DiMaggio remarque un décalage paradoxal entre la rhétorique « progressiste » des porte-parole de la profession au niveau fédéral et leur « conservatisme » au sein de leur propre organisation (DiMaggio 1991). L'entrepreneuriat institutionnel des professionnels des musées semble donc avoir lieu à l'intersection du champ organisationnel et de l'organisation. L'entrepreneur peut jouer astucieusement sur les deux tableaux, quitte à ce que ses actes ne suivent pas toujours son discours ou que ce dernier diffère d'une sphère à l'autre. Deux degrés d'analyse se superposent : l'association comme forme organisationnelle de base, permettant d'exercer une activité non lucrative, et l'association comme outil de coopération inter-organisationnelle servant à défendre les intérêts et les valeurs de la profession (Oliver 1990).

On retrouve un constat proche dans un article plus récent qui documente le rôle des associations professionnelles pour légitimer un changement de juridiction et de pratiques managériales dans le champ de la comptabilité au Canada (Greenwood, Suddaby & Hinings 2002). A la figure de « garant de l'orthodoxie » généralement attribuée aux associations professionnelles s'ajoutent deux rôles susceptibles de précipiter le changement institutionnel : l'élaboration d'un discours officiel et la représentation de la profession vis-à-vis de l'extérieur. Greenwood et ses collègues proposent donc une vision nuancée du rôle des

associations professionnelles, qui ne se réduit pas à la reproduction de pratiques admises (isomorphisme normatif). Ces associations sont des zones de construction de normes sociales entre pairs, dont la structure souple permet la théorisation de nouveaux concepts (Lawrence & Suddaby 2006) et leur diffusion progressive par le biais de rencontres régulières, de publications et de programmes. Toutefois, les auteurs remarquent que l'innovation ne provient pas directement des associations professionnelles stricto sensu mais de certains de ses membres parmi les plus influents. L'entrepreneuriat institutionnel reste initié par des individus au sein de la profession, mais il se propage par le biais de l'organisation fédérale.

### 2.1.2. Les associations de promotion ou de défense d'une cause

L'autre catégorie d'associations étudiée à l'aune du concept d'entrepreneur institutionnel est constituée d'organisations militant pour la promotion ou la défense d'une cause. Contrairement aux associations professionnelles, celles-ci ne sont plus tournées vers leurs membres et leurs seuls intérêts mais en direction du grand public. Il s'agit de développer un plaidoyer (*advocacy*) en vue d'améliorer la légitimité de la cause soutenue et de favoriser l'accès à diverses ressources.

Hayagreeva Rao est l'auteur de l'un des rares articles qui étudie simultanément les conditions culturelles et historiques ayant rendu possible une forme d'entrepreneuriat institutionnel et son déroulement lui-même. Sa contribution suscite d'autant plus notre intérêt qu'elle repose sur une étude de cas portant sur l'émergence de deux modèles concurrents d'associations de défense des consommateurs aux Etats-Unis (Rao 1998). La première qualité de l'article de Rao est sa richesse conceptuelle. Il parvient à combiner de manière convaincante néo-institutionnalisme et étude des mouvements sociaux pour expliquer la manière dont des entrepreneurs ont réussi à créer de nouvelles formes d'organisations. Mais c'est surtout le lien entre théorie et empirie qui est remarquable car Rao avance quelques arguments qui concernent directement notre questionnement.

Dans les années 1930, deux projets rivaux d'association de défense des consommateurs voient le jour dans ce qui n'est qu'un champ en émergence : un projet « réformiste » (fournir une information scientifique et impartiale aux consommateurs pour améliorer leurs choix) et un projet « radical » (revendiquer une amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs *et* des travailleurs). Chaque projet s'accompagne de la création d'une association (*Consumers Research* et *Consumers Union*) par des petits groupes d'individus aux croyances divergentes, chacun proposant un « cadrage » (*framing*) conceptuel et idéologique différent à partir d'un même problème (Snow & Benford 1992).

Rao constate que la victoire du projet « réformiste » tient moins à sa supériorité *technique* qu'au soutien *politique* dont il a bénéficié, notamment de l'Etat et des milieux professionnels (Rao 1998). Les deux fondateurs de *Consumers Research* ont su faire entrer leur projet en résonance (Snow et al. 1986) avec des mœurs en vogue dans la société américaine de l'entre-deux-guerres : l'idéal de service, la déontologie publicitaire, la chasse au gaspillage... Au contraire, on a suspecté *Consumers Union* de sympathie communiste et de desservir les



intérêts des firmes américaines. Menacée de disparaître faute de légitimité et de ressources financières (les annonceurs l'ont boycottée), l'association a répondu à ces pressions en abandonnant graduellement la cause syndicale et l'activisme politique. Cette stratégie d'intégration s'est révélée payante et *Consumers Union* a connu un revirement très favorable dans les années 1960.

Le cas des associations de défense de consommateurs expose deux éléments de réflexion intéressants. Le premier est que l'entrepreneuriat institutionnel est le fruit de l'action délibérée d'individus mus par un projet idéologique *et* d'un contexte favorable à ce projet. Rao rappelle que ces associations d'un genre nouveau ont eu des précédents (ligues de consommateurs, instituts de certification), mais que des mutations de la société américaine ont créé des opportunités de changement inédites : augmentation du pouvoir d'achat, complexité croissante des produits, nombreux défauts, essor de la publicité. Le succès des entrepreneurs institutionnels est lié à leur compréhension du contexte et à leur capacité à « bricoler » de nouveaux arrangements à partir d'éléments préexistants (Rao 1998).

Le second élément concerne la spécificité des organisations associatives. Il n'est pas innocent que les entrepreneurs aient choisi la forme *nonprofit* pour organiser leur action. Il s'agit d'abord d'un écart volontaire par rapport aux ligues de consommateurs, majoritairement féminines et tributaires des syndicats, et aux instituts de certification, aux mains de puissants industriels. L'indépendance politique et l'impartialité souhaitée de l'activité ont trouvé dans la forme associative une solution organisationnelle adéquate. De plus, l'association a permis à *Consumers Union* de mettre en place des actions de lobbying, de boycott et de manifestation publique, comparables à celles d'un mouvement social et qui n'auraient probablement pas été possibles avec un autre statut. Malheureusement, Rao ne développe pas suffisamment les raisons qui ont motivé le choix de la forme associative chez les fondateurs.

Dans un autre domaine, Steve Maguire, Cynthia Hardy et Tom Lawrence ont publié en 2004 une étude de cas stimulante qui documente précisément le contenu de l'entrepreneuriat institutionnel en milieu associatif, dans le champ émergent de l'activisme en faveur du traitement du Sida au Canada. L'idée-force de l'article est de montrer que des acteurs marginaux, peu légitimes et pauvres en ressources peuvent changer les institutions dans un champ émergent, en raison de la grande incertitude qui y règne, de la faiblesse de l'isomorphisme et de la quasi-absence de concurrence (Maguire, Hardy & Lawrence 2004). Même avec un faible « capital économique », on peut devenir entrepreneur institutionnel en s'appuyant sur du « capital social » et du « capital culturel » (Bourdieu 1986).

Des associations de soutien aux malades du Sida sont apparues un peu partout au Canada dans les années 1980, accompagnées d'associations plus radicales de protestation contre la faible prise en compte du problème par les autorités. Parmi les premières, certaines ont commencé à dialoguer avec les représentants de l'industrie pharmaceutique en vue de trouver un traitement au virus. En quelques années, elles se sont formalisées et professionnalisées et certains de leurs dirigeants ont décidé de se regrouper au sein d'une fédération nationale chargée de coordonner les actions de lobbying et de négociation avec les industriels. La création du

*Canadian Treatment Advocates Council* (CTAC) en 1997 donne un nouvel élan à la cause (organisation de rencontres, publications, représentation du conseil à l'extérieur) et se traduit par une influence croissante des partisans d'un traitement pour le Sida auprès des laboratoires pharmaceutiques (Maguire et al. 2004).

Mais derrière le succès du CTAC se cachent en réalité deux individus particulièrement affairés et influents qui ont démontré une habileté exceptionnelle à faire coopérer tous les autres acteurs concernés (Fligstein 1997). Leur force est d'être légitimes auprès des activistes associatifs (par leur statut de militants homosexuels, expérimentés et infectés par le Sida) et des représentants de l'industrie pharmaceutique (par leur professionnalisme et leur efficacité dans la négociation). En créant un pont entre des catégories d'acteurs bien différents, ils ont été les artisans de la réussite du mouvement. Maguire et ses collègues démontrent que les deux militants ont dû « théoriser » (Lawrence & Suddaby 2006) leur projet de changement, en exposant les raisons et la manière dont ils comptaient procéder pour parvenir à leurs fins, c'est-à-dire l'invention d'un traitement pour les malades du Sida. Ils ont réussi à collaborer avec d'autres associations du champ et à fédérer les énergies autour de leur projet au lieu de susciter les rivalités.

Dans les deux cas que nous venons d'exposer (Maguire et al. 2004, Rao 1998), la forme associative a été utilisée habilement par des individus emplis de conviction pour mener à bien un projet politique d'ambition nationale. Dans les deux cas, les associations ont, au moins en partie, réussi à provoquer le changement institutionnel désiré. Pour réussir à l'échelle voulue, dans l'exemple du traitement du Sida, les militants ont dû créer une association de « second ordre » susceptible de fédérer les associations locales préexistantes. Il y a alors trois niveaux d'analyse à faire coexister : les individus, les associations locales et les associations fédérales. Les entrepreneurs institutionnels mis en lumière sont des individus (les fondateurs des associations) et non leurs organisations.

Les convictions personnelles des entrepreneurs semblent être les moteurs de leur engagement associatif. Cette propension à convaincre les autres que leurs croyances sont moralement fondées et à les imposer par le biais de nouvelles règles a été théorisée dès 1963 par Howard Becker via le concept d'*entrepreneur moral* (Becker 1985). Il désigne par là aussi bien les créateurs de nouvelles institutions, généralement issus des strates supérieures de la société, que ceux qui les font respecter. Parmi les cas célèbres d'entrepreneurs moraux, l'association *Mothers against drunk drivers* (MADD) a réussi à imposer une réglementation plus stricte de la conduite en état d'ivresse (Reinarman 1988). L'entrepreneuriat institutionnel dans les associations de défense d'une cause nous paraît très proche de cette « construction sociale » du problème de l'alcool au volant. Son originalité est peut-être de montrer que même des « *outsiders* », pour reprendre le vocabulaire de Becker, peuvent agir sur les institutions .

## **2.2. La dimension institutionnelle de l'association**

La rareté des travaux portant explicitement sur l'entrepreneuriat institutionnel dans les associations ne saurait décourager le chercheur intéressé par ces questions. Si ce concept

récent n'a pas encore été amplement mobilisé, des penseurs de traditions aussi contraires que le libéralisme et le socialisme ont souligné la dimension proprement *institutionnelle* de l'association, en particulier sa capacité singulière à assurer le progrès social et la vigueur des démocraties modernes.

S'il est un penseur de l'association qui parvienne à faire l'unanimité chez les chercheurs, quels que soient par ailleurs leurs désaccords, c'est bien Alexis de Tocqueville. Son œuvre contient des lignes magnifiques sur l'esprit d'association et son rôle dans les sociétés démocratiques. Il a été l'un des premiers à penser que l'association libre de citoyens pouvait être une solution au paupérisme. Un siècle plus tard, la « question sociale » mobilise les hommes politiques, les ingénieurs sociaux et les économistes. Malgré l'hostilité dont elle a fait preuve au lendemain de la Révolution française, l'association fait partie des thèmes de débats récurrents. On s'interroge sur ses vertus et sa capacité à améliorer la condition de la classe ouvrière. La Troisième République apporte une réponse certainement décevante pour les utopistes. Ce sera désormais l'Etat qui répondra à la question sociale, les associations n'ayant plus qu'un rôle d'appoint dans la contribution à l'intérêt général de la nation.

### 2.2.1. *L'association et la démocratie chez Tocqueville*

Alexis de Tocqueville est souvent considéré comme le premier « sociologue de l'association » car une grande partie de son œuvre est consacrée au rôle primordial joué par celle-ci dans les sociétés démocratiques. Le souci qui semble traverser *De la démocratie en Amérique* de part en part est de faire coexister l'égalisation des conditions avec un régime politique de liberté (Chaniel 2004). Il n'est pas question de sacrifier l'individualisme à la réalisation des devoirs sociaux de l'homme, ce qui renforcerait la contrainte étatique, mais de pallier les effets négatifs d'un « individualisme étroit » par une prise de conscience de l'interdépendance des citoyens dans la bonne marche de la démocratie (De Tocqueville 1992).

Or, pour Tocqueville, seule l'association libre et volontaire permet de résoudre le défi démocratique, en opérant la jonction entre la sphère privée, où commandent les intérêts particuliers, et la sphère publique, où se décide l'intérêt général (Ferraton 2004). Tocqueville considérait la science de l'association comme la « science mère » des pays démocratiques, car de la dynamique associative dépendait selon lui la cohésion sociale *et* l'efficacité économique. On peut ainsi parler de l'association comme facteur de stabilité institutionnelle de la démocratie et comme rempart contre ses propres maux : l'indifférence pour la chose publique au profit de l'intérêt privé, l'apparition de nouvelles inégalités et la « frustration relative » (Boudon 1977) née de nouveaux besoins insatisfaits.

Philippe Chaniel émet l'hypothèse qu'il n'y pas une mais trois sociologies de l'association chez Tocqueville, ou du moins trois lectures du phénomène associatif dans les sociétés démocratiques. La première, qualifiée de *républicaine-civique*, considère l'association comme une école de la démocratie où les citoyens associés poursuivent librement un bien commun, sur le modèle athénien. La seconde, *utilitariste*, oppose à une vision héroïque de la république la recherche paisible du bien-être individuel, où « l'intérêt bien entendu » de l'homme l'incite

à s'associer à ses semblables, à effectuer de petits sacrifices pour éviter le désordre social. Cette opposition entre vertu et intérêt est résolue par la mobilisation d'une troisième sociologie, dite *aristo-démocratique*, qui conçoit l'association comme une universalisation des valeurs aristocratiques de la « dépense noble », de l'honneur et des passions hautes, afin d'éviter la « décadence morale » en germe dans toute démocratie (Chanial 2004).

La pensée de l'association chez Tocqueville est riche et complexe. Libéral inquiet, il fait preuve d'une conscience aiguë des risques inhérents à la marche en avant vers la démocratie. Le paupérisme et le désordre social engendrés par la révolution industrielle suscitent autant sa crainte que l'emprise de l'Etat sur les libertés individuelles. Il voit dans l'association bien plus qu'un simple principe d'organisation de l'activité humaine. Les associations civiles et politiques ont un rôle historique considérable. Elles doivent transformer la faiblesse respective des citoyens égaux en droits en force collective et morale, comparable à l'aristocratie prérévolutionnaire dans sa quête de grandeur et de générosité (Chanial 2004).

On peut lire en filigrane du second tome de *De la démocratie en Amérique* un portrait de l'association qui correspond bien au concept d'entrepreneur institutionnel : « *Ce sont les associations qui, chez les peuples démocratiques, doivent tenir lieu de particuliers puissants que l'égalité des conditions a fait disparaître* » (De Tocqueville 1992, p. 624) Concrètement, qui sont ces « particuliers puissants » ? Plusieurs textes de Tocqueville font explicitement référence à deux types d'expériences associatives : l'accès des ouvriers à la propriété industrielle et foncière d'une part, l'épargne salariale et les sociétés de secours mutuel d'autre part (Ferraton 2004). Chanial souligne néanmoins la réserve de Tocqueville vis-à-vis des expériences associatives ouvrières qu'il a pu observer, qualifiées de « vaines utopies », et son aversion pour les solutions socialistes au problème du paupérisme (Chanial 2004).

### 2.2.2. *L'association et le traitement de la question sociale*

Au XIX<sup>e</sup> siècle, la « question sociale » naît d'un accroissement de la pauvreté au travail chez les ouvriers, qui contraste avec la richesse sans précédent des nations industrielles (Castel 1995). Le débat politique et économique se focalise alors sur la meilleure solution à réserver à ce problème. Malgré la diversité des réponses, la dispute oppose en France deux familles de pensée en vogue, que l'on qualifiera ici de « libéralisme » et de « réformisme social ».

Pour les libéraux, la question sociale n'est qu'une relique du système féodal, appelée à disparaître à mesure que les libertés individuelles et la propriété privée se diffusent dans toute la société. La concurrence libre est le meilleur moyen de sortir le peuple de la pauvreté puisque le marché permet une allocation optimale des ressources. Pour les réformateurs sociaux, au contraire, la concurrence généralisée et la montée de l'individualisme entraînent le désordre. Il s'agit de « réorganiser » l'activité humaine selon des principes scientifiques nouveaux ou des valeurs morales afferemies.

Dans ce débat portant sur le traitement de la question sociale, l'association joue un rôle non négligeable (Fretel 2008). Si la Révolution française s'est rapidement montrée hostile aux

corps intermédiaires issus de l'Ancien régime<sup>31</sup>, le XIX<sup>e</sup> siècle voit naître le socialisme et le mouvement ouvrier dont l'association constitue la « matrice » (Chanial & Laville 2005). Chez les socialistes utopistes, la recherche d'harmonie économique passe par la création de formes organisationnelles inédites (la société-atelier de Saint-Simon, le phalanstère de Fourier), mais les rares expérimentations se soldent par un échec assez rapide (Lallement 2008). De 1830 à 1840, le paupérisme frappe le pays en pleine industrialisation et de nouvelles tentatives d'associations voient le jour dans le milieu ouvrier : néo-compagnonnages, sociétés de secours mutuel, associations et coopératives de production.

Simultanément à cet « associationnisme pionnier » (Chanial & Laville 2002), les idées socialistes gagnent du terrain. Des penseurs comme Buchez et Leroux soulignent la nécessité impérieuse de prolonger la démocratie dans l'atelier. Après 1848, le socialisme républicain, incarné par la Commission du Luxembourg, théorise une conception particulière de l'association où l'Etat, légitimé par le suffrage universel, se doit d'impulser les réformes conduisant au déploiement associatif dans la société. Les penseurs libéraux dénoncent cette conception de l'association qui ouvre la voie à une intervention croissante de l'Etat dans les affaires privées, empiétant ainsi sur les libertés individuelles. Frédéric Bastiat estime par exemple que l'intervention du gouvernement dans les sociétés de secours mutuel dissuaderait les associés d'exercer la « surveillance réciproque » indispensable à la moralité et l'efficacité de ce type d'organisations (Bastiat 1994).

La fin du XIX<sup>e</sup> siècle confirme la crainte des libéraux. Le projet socialiste et républicain s'impose et l'avènement de « l'Etat social » conduit progressivement les gouvernants à concevoir l'association comme un complément à l'action de l'Etat (Fretel 2008). Jean Jaurès considère d'ailleurs l'Etat comme « *la plus vaste et la plus haute* » de toutes les associations. Celui-ci se place nécessairement au-dessus des associations ordinaires et une nouvelle conception de la solidarité voit le jour : obligatoire, fondée en droit et sanctionnée « *au besoin par la force* » (Bourgeois 1992). La crainte de voir fleurir des « Etats dans l'Etat » conduit les républicains à appréhender l'association comme un contrat de droit privé, simple forme d'organisation de l'activité humaine, sans portée institutionnelle. La loi de 1901 qui donne naissance au statut d'association revient à exclure celle-ci de la production de l'intérêt général, dont l'Etat est le seul dépositaire (Rosanvallon 2004).

L'entrée dans le XX<sup>e</sup> siècle correspond à la clôture d'une phase d'expérimentation associative « *qui avait constitué la première réaction de la société contre les dérèglements occasionnés par la diffusion du marché* » (Chanial & Laville 2005). Il y a séparation et complémentarité entre l'économique, où le marché reste le mécanisme privilégié, et le social, domaine où l'Etat s'arroge le droit d'intervenir. La création de statuts distincts pour la coopérative, la mutuelle, le syndicat et l'association civile contribue à « *dépolitiser la question sociale* » (Chanial & Laville 2002). L'associationnisme pionnier cède la place à une économie sociale résiduelle,

---

<sup>31</sup> Le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier (1791) généralisent l'interdiction faite aux citoyens de s'associer, en proscrivant les corporations de métiers, le compagnonnage et les rassemblements de paysans et d'ouvriers.

qui vient prendre en charge les besoins que ni le marché, ni l'Etat ne semblent être en mesure de satisfaire.

La dimension institutionnelle de l'association devient moins évidente. Adossées à l'Etat, les grandes associations laïques et catholiques deviennent des prestataires de services sociaux, tandis que les mutuelles viennent compléter le régime général d'assurance sociale après 1945. Une régulation tutélaire se met en place selon une logique d'Etat-providence bismarckien, organisée par métiers (Esping-Andersen 1990). Autrement dit, les services associatifs s'inscrivent désormais dans des politiques sociales alimentées par l'impôt et la redistribution (Chanial & Laville 2005).

### **2.3. Les rapports entre associations et Etat : isomorphisme ou innovation ?**

Ce détour historique est un moyen d'aborder les caractéristiques du cas français. Les rapports entre les associations et l'Etat républicain ont toujours été ambigus, alternant entre hostilité, méfiance et concorde. Intermédiaires entre les individus citoyens et l'Etat, les associations jouent aujourd'hui un rôle important dans l'économie et la cohésion sociale françaises. Ce rôle ne fait cependant pas l'objet d'un large consensus, entre ceux, de droite ou de gauche, qui louent la capacité créative de la « société civile » et sa contribution au bien commun, et les autres pour qui l'Etat, dans la tradition jacobine, doit conserver ses prérogatives en matière de services publics (Rosanvallon 2004).

L'histoire semble témoigner en faveur d'un mouvement général de banalisation de l'action associative qui fait écho aux propositions néo-institutionnalistes concernant l'isomorphisme. Ce diagnostic s'avère cependant beaucoup plus nuancé quand on entre dans le détail. Les associations ne seraient-elles que des prestataires de services sociaux sous l'égide de l'Etat ?

#### *2.3.1. Associations et production de services sociaux*

De l'élan associationniste du XIX<sup>e</sup> siècle à l'Etat social du XX<sup>e</sup> siècle, les associations en France ont vu leur rôle changer considérablement. Une telle recomposition des rapports entre les associations et l'Etat a conduit certains auteurs à parler d'isomorphisme institutionnel (Enjolras 2001), pour désigner la manière dont la régulation tutélaire de l'Etat a pesé sur la structure et les missions des associations de manière générale. Dans cette perspective, l'association n'est qu'une forme d'organisation parapublique destinée à mettre en œuvre une disposition législative, si bien qu'on peut la considérer comme une « quasi-administration » (Gardin, Rival & Torset 2008). Le respect des normes publiques et l'amélioration du service rendu constituent les objectifs principaux de ces auxiliaires de la solidarité étatique.

Pour pertinent qu'il soit, ce diagnostic d'isomorphisme comporte plusieurs limites. D'abord, il ne rend pas compte de toute la dynamique historique qui le précède. La Sécurité sociale, pour ne citer qu'un exemple emblématique, n'est que le prolongement étatique et obligatoire des sociétés de secours mutuel issues de l'associationnisme ouvrier (Chanial & Laville 2005). L'innovation d'origine associative a préfiguré l'institution sociale-démocrate. Ensuite, il est

plus marqué dans certains secteurs d'activité que d'autres. Si les associations médico-sociales sont fortement influencées par l'administration étatique, c'est beaucoup moins le cas des organisations non gouvernementales ou de certaines associations faisant appel aux dons (Avare & Eynaud 2008, Quéinnec 2007).

La remise en cause de la régulation tutélaire exercée par l'administration étatique sur les associations vient d'une crise de l'Etat-providence, qui correspond à la fin des « Trente Glorieuses », cette phase de croissance économique et de plein emploi qu'ont connu la plupart des pays européens après 1945. Pierre Rosanvallon diagnostique l'essoufflement du modèle social-démocrate comme une crise complexe : financière, d'abord (hausse des dépenses de santé, augmentation du chômage) mais aussi « culturelle », puisque le modèle est en perte de légitimité auprès de nombreux citoyens qui critiquent son inefficacité (Rosanvallon 1981).

Jean-Louis Laville et Yves Vaillancourt distinguent trois hypothèses majeures de sortie de cette crise, chacune instituant un mode de relation particulier entre l'Etat démocratique et les associations (Laville & Vaillancourt 1998). Dans la première, qualifiée de « néolibérale », il s'agit de réduire les dépenses publiques en organisant le désengagement graduel de l'Etat et la fin des monopoles publics, notamment pour les services sociaux. Des associations et des entreprises commerciales sont alors mises en concurrence pour fournir les prestations idoines. De ce point de vue, les associations sont des outils de libéralisation des services, auxquelles s'ajoutent des associations philanthropiques pour porter secours aux plus démunis, sur le modèle anglo-saxon.

La deuxième hypothèse, appelée « social-étatiste », se présente comme une défense du service public face au programme (néo)libéral, considéré comme une régression sociale. Les associations sont suspectes car elles s'apparentent à une privatisation des services sociaux. Dans le meilleur des cas, elles devraient se contenter d'être des auxiliaires de l'Etat chargés de mettre en œuvre une politique publique dont celui-ci reste le garant unique.

A ces deux hypothèses, Laville et Vaillancourt en opposent une troisième, l'hypothèse dite « solidaire » qui reconnaît la nécessité mais aussi les limites de l'intervention étatique. Au lieu d'instrumentaliser les associations, elle promeut un mode de relation partenarial entre l'Etat et la société civile, celui-ci devant soutenir les initiatives novatrices et méritantes de celle-là. Ce scénario est doublement ambivalent, ce que reconnaissent les auteurs. D'une part, il fait écho aux solidarités traditionnelles et familiales de l'Ancien régime, mais aussi à la conception de l'association chez Tocqueville comme solution au paupérisme, préférable à l'assistanat légal et à la charité individuelle (Ferraton 2004). D'autre part, ses modalités d'application sont incertaines. Comment l'Etat doit-il encourager la créativité associative ? A quels critères doit-il conditionner son aide ? Quelles sont les conséquences de ce « partenariat » (Salamon 1995) sur l'autonomie et la neutralité des associations concernées ?

Au-delà de la co-production de services sociaux, les associations sont parfois impliquées dès la phase d'élaboration des politiques publiques, en amont de leur mise en œuvre (Vaillancourt 2008). Cette *co-construction* intentionnelle entre les acteurs de la société civile et les pouvoirs publics est encore un phénomène marginal. Selon Vaillancourt, la question de l'amélioration

et de la démocratisation des politiques publiques tend à remettre en cause le monopole de l'Etat dans la gestation de ces politiques. Par co-construction, il faut entendre une nouvelle forme de gouvernance publique qui sollicite la contribution d'associations pour produire des services sociaux mais aussi pour définir les politiques publiques qui orientent ces services. Se distinguant de l'hypothèse « néolibérale » et des corporatismes par la primauté supposée de l'intérêt général sur les intérêts particuliers, ce « *nouveau paradigme de l'Etat* » (Lévesque 2003) donne à la société civile un rôle stratégique accru.

Pour équivoque qu'elle soit, l'hypothèse « solidaire » a le mérite de reconnaître la part d'innovation institutionnelle qui provient de l'association libre de citoyens responsables, poursuivant une finalité commune autre que le profit. Elle évite ainsi tout déterminisme qui conduirait irrémédiablement les associations à l'isomorphisme. Mais la production de services sociaux n'est qu'une de leurs activités potentielles. En effet, grande est la liberté qui s'offre aux créateurs d'associations dans la définition de l'objet à atteindre, qui peut parfaitement exclure la production de services : « *Un certain nombre d'associations formulent des projets qui ont pour visée le changement institutionnel, ce qui les positionne comme des institutions intermédiaires entre les acteurs qui se regroupent en son sein et les systèmes institutionnels constitués.* » (Chanial & Laville 2005)

### 2.3.2. Associations et mouvements sociaux

La « visée de changement institutionnel » qu'évoquent Chanial et Laville nous rappelle que l'association, dans les sociétés démocratiques, est aussi un acte *politique* en sorte qu'elle permet une prise de parole dans l'espace public. Plus exactement, la liberté d'association garantit la possibilité aux membres de la société de signifier leur mécontentement, et ce dans des espaces publics multiples, en espérant infléchir les décisions politiques des gouvernants dans le sens souhaité (Hirschman 1995). Point de passage de la sphère privée à la sphère publique, l'association est souvent conçue par ses membres « *en réaction aux institutions existantes* », comme une exigence d'action collective pour défendre un bien commun (Laville 1997, p. 65-68). Certaines associations naissent ainsi avec un projet explicite de changement institutionnel qui vise à influencer les politiques publiques.

Or, cette forme d'action collective concertée en faveur d'une cause correspond mot pour mot à ce qu'on appelle les « mouvements sociaux » et qui ont été l'objet de l'attention croissante d'une variété d'économistes, sociologues et politologues au cours du XX<sup>e</sup> siècle, avec des méthodes d'analyse et des présupposés méthodologiques contrastés (Neveu 1996). Notre but n'est pas de balayer l'ensemble de ce courant foisonnant mais d'émettre quelques remarques utiles au point qui nous préoccupe, à savoir la dimension institutionnelle de l'association. Si les mouvements sociaux ne sont pas tous très structurés en apparence, ils partagent les mêmes fondements que les organisations (Friedberg 1992) d'une part, et formalisent souvent leur action par la création d'une organisation associative d'autre part. Le terme « association » désigne autant le projet politique défendu que la structure organisationnelle sur laquelle celui-ci repose (Laville 1997).



Dans un article publié en 1993, Elisabeth Clemens fait la jonction entre le néo-institutionnalisme et l'étude des mouvements sociaux. Selon elle, un mouvement social à vocation politique n'est pas fatalement condamné à une « mutation conservatrice » de ses objectifs (Michels 1968) et à l'isomorphisme avec les institutions existantes. L'exemple de l'émancipation des femmes américaines au tournant du XX<sup>e</sup> siècle montre qu'un mouvement social peut provoquer le changement institutionnel. Par le recours à différents éléments d'un « répertoire organisationnel » (Tilly 1978), ces femmes ont réussi à changer l'identité perçue de leur mouvement et ses relations extérieures, y compris avec le gouvernement (Clemens 1993). Elles ont emprunté des éléments à trois formes organisationnelles existantes pour étendre leur action, au-delà des petits clubs communautaires habituels : la firme moderne (essor des ressources monétaires et du salariat), l'agence publique (essor des subventions, bureaucratisation) et le lobby (éducation publique, pétitions, pression sur les députés).

Clemens démontre que la configuration organisationnelle choisie influence fortement les résultats du mouvement social. En « bricolant » de manière inédite la forme de leur association à partir d'éléments préexistants, voire contradictoires entre eux (Seo & Creed 2002), les femmes américaines ont contribué à institutionnaliser les groupes d'intérêts dans la vie politique du pays (Clemens 1993). Que peut-on en déduire des rapports généraux entre les associations et les pouvoirs publics, et plus précisément, du rôle d'organisations « politiques » (au sens de la prise de parole dans l'espace public) libres et indépendantes du système des partis politiques ?

Clemens se démarque des analyses inspirées de la théorie des choix publics (Buchanan & Tullock 1962) et appliquées aux organisations sans but lucratif, qui tendent à expliquer l'association par l'expression d'une préférence de citoyens pour certains « biens publics » trop marginaux ou controversés pour être pris en charge par l'Etat (Douglas 1987). Dans la lignée de Tocqueville, elle propose de compléter cette vue par une conception étendue de l'association. Celle-ci dénomme l'aptitude des citoyens à devenir collectivement acteurs de la démocratie, en interaction constante avec le gouvernement (Clemens 2006). Bien sûr, il ne faut pas pour autant considérer *toute* association ou tout partenariat « public-privé » comme étant bénéfique à la démocratie ou à la société. Mais la capacité des associations à faire émerger de nouvelles demandes sociétales, à les faire entendre auprès des gouvernants et à conduire le changement nous paraît indéniable (Frumkin 2002, Laville & Sainsaulieu 1997).

D'un point de vue théorique, les mouvements sociaux présentent beaucoup de similitudes avec l'entrepreneuriat institutionnel : le comportement stratégique et opportuniste des acteurs, la nécessité de convaincre et de rallier les autres à sa cause, le caractère multiple et contradictoire des logiques institutionnelles et les questions de pouvoir et de contestation. La principale différence entre les deux traditions de recherche est la dimension résolument *politique* et *collective* de l'action dans l'analyse des mouvements sociaux, tandis que l'entrepreneuriat institutionnel peut être le fait d'un individu ou d'une organisation et porter sur des enjeux apolitiques (Fligstein 1996, Schneiberg & Lounsbury 2008). De plus, la littérature sur les mouvements sociaux s'est davantage intéressée aux causes de l'action collective qu'à ses *conséquences* institutionnelles (Rao, Monin & Durand 2003).

### 2.3.3. Une tentative de typologie

Qu'il s'agisse de la production de services ou de l'action politique dans les sociétés démocratiques, il n'y a pas d'un côté le gouvernement qui fixe seul les règles du jeu et de l'autre des associations qui s'exécutent et se conforment. L'isomorphisme institutionnel dans sa version « coercitive » (DiMaggio & Powell 1983), librement inspiré des analyses désormais classiques portant sur les phénomènes bureaucratique et oligarchique (Michels 1968, Weber 1967), nous donne à voir un Etat puissant et massif qui semble empêcher tout changement institutionnel externe. Le néo-institutionnalisme « étendu » (Leca 2006) a considérablement amendé cette vision rigide en soulignant la multiplicité des processus institutionnels dans la société (Clemens & Cook 1999), et la capacité des acteurs marginaux, des « challengers » à agir comme des entrepreneurs institutionnels et remettre ainsi en cause les institutions défendues par l'Etat (Fligstein 1996, Maguire et al. 2004).

Les associations ont-elles toutes vocation à conduire le changement institutionnel ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord prendre conscience de l'extrême diversité associative à travers le monde, comme en témoigne le foisonnement d'expressions et de conceptualisations rivales pour désigner l'ensemble des organisations de ce type : tiers secteur en Europe, économie sociale en France et au Québec, économie solidaire en France et au Brésil, *nonprofit* ou *voluntary sector* aux Etats-Unis ou encore *charity sector* en Angleterre. Ensuite, plus que les différences de taille, de secteurs d'activité ou de gouvernance, c'est la *mission* de chaque association qui fonde son unicité et sa raison d'être (Oster 1995). Plusieurs tentatives de typologie universelle des formes associatives existent mais peu mettent en avant leur caractère plus ou moins institutionnel.

En 2005, Mintzberg et ses collègues ont proposé une classification qui nous semble faire partie des plus pertinentes (voir tableau 6). Elle fait apparaître d'une part la différence que nous avons relevée entre production de services et mouvement social, et distingue d'autre part l'organisation pour autrui (les promoteurs ciblent un groupe ou une cause bénéficiaires) de l'organisation pour soi (les promoteurs se confondent avec les bénéficiaires), deux formes d'association qui ne présentent pas les mêmes enjeux stratégiques (Laville & Sainsaulieu 1997). La typologie comprend quatre catégories d'associations : militantes, protectrices, bénéfiques et mutuelles (Mintzberg et al. 2005). Nous pouvons envisager le genre de travail institutionnel requis pour chacune d'entre elles.

	<b>Pour les autres</b>	<b>Pour soi</b>
<b>Plaidoyer</b>	Associations <i>militantes</i> (ex : ONG pour la sauvegarde de l'environnement)	Associations <i>protectrices</i> (ex : lobby, association de lutte contre les discriminations)
<b>Services</b>	Associations <i>bénéfiques</i> (ex : festival de théâtre, association d'assistance aux nécessiteux)	Associations <i>mutuelles</i> (ex : association étudiante, club de loisirs)

Tableau 6 – Les formes basiques d'association, d'après (Mintzberg et al. 2005)

Les associations *militantes* offrent a priori un large choix stratégique à leurs entrepreneurs. Outre le plaidoyer lui-même, terrain privilégié par les organisations de solidarité internationale (Quéinnec 2007), il s'agit souvent d'altérer les valeurs morales et culturelles associées à certaines pratiques, voire de diaboliser ces mêmes pratiques et de saper les croyances largement répandues sur lesquelles elles reposent. Les associations *protectrices* ont aussi un plaidoyer à formuler, mais celui-ci peut s'accompagner d'une véritable construction d'identité collective pour ses membres. Afin d'obtenir la protection du gouvernement, un lobby peut tenter d'éduquer les décideurs publics ou de valoriser sa contribution à l'intérêt général. Le panel stratégique des associations *bénéfiques* et *mutuelles* est plus réduit dès lors qu'elles s'abstiennent de prendre publiquement la parole. La définition de règles d'appartenance et de frontières semble un pré-requis indispensable. Pour gagner en légitimité et dépenser moins, beaucoup de petites associations mutuelles construisent des réseaux, tandis qu'une association parapublique dispensant des services sociaux a tout intérêt au maintien de l'ordre et à son bon alignement avec les politiques publiques (Lawrence & Suddaby 2006).

La typologie proposée par Mintzberg et ses collègues n'est pas exempte de limites. Nous en retiendrons deux. Premièrement, comme beaucoup de catégorisation, elle vise l'exhaustivité mais ne prend sans doute pas en compte l'ensemble des associations existantes. A l'instar de David Horton Smith, nous pensons que la plupart des tentatives pour comptabiliser et classer l'ensemble du monde associatif oublie sa « face cachée », à savoir les innombrables associations informelles, non déclarées, sans salariés ou dont on ignore tout simplement l'existence (Smith 1997). Dans ce « monde invisible de l'association » (Mintzberg et al. 2005), l'entrepreneuriat institutionnel y est certainement très vivace et prend des formes que nous méconnaissions.

Deuxièmement, toute typologie ou construction d'idéaltypes court le risque de donner une apparence trop rigide de la réalité. Au fil de leur existence, certaines associations évoluent clairement d'une catégorie à une autre, tandis que la classification nous incite à penser qu'il y a quatre classes aussi étanches qu'immuables. Dans une étude concernant l'évolution des associations féministes et ethniques aux Etats-Unis depuis 1955, Debra Minkoff diagnostique une transformation générale du champ à partir de 1970. La protestation et la production de services ont perdu leur légitimité au profit d'une forme d'associations intermédiaires, centrées sur l'activisme et le changement institutionnel (Minkoff 1994). Par ailleurs, des associations peuvent très bien se situer à cheval sur deux ou plusieurs idéaltypes, à l'exemple de ces « entreprises sociales » aux Etats-Unis et en Europe qui combinent une activité commerciale et des services à une catégorie précise de bénéficiaires, sans s'interdire la prise de parole dans l'espace public (Cooney 2006, Evers & Laville 2004).

#### **2.4. L'entrepreneuriat institutionnel dans les associations**

L'histoire n'étant pas écrite à l'avance, on aurait eu tort de croire que la dépolitisation et la banalisation des associations, diagnostiquées par Chaniel et Laville, serait sans retour (Chaniel & Laville 2002). Un véritable élan associatif se dessine à partir de 1960 en France et dans d'autres pays démocratiques. Annonçant peut-être le déclin de l'Etat-providence hérité

de la III<sup>e</sup> République, de nombreuses personnes insatisfaites des services publics décident de s'organiser elles-mêmes pour répondre à de « nouveaux besoins ». Elles plébiscitent la forme associative, font preuve d'un esprit d'initiative et promeuvent une conception de la solidarité qui semble renouer avec les racines de l'associationnisme.

Ce « nouvel esprit associatif », comme on pourrait l'appeler, apporte son lot d'innovations. On commence à utiliser le terme d'*entrepreneur*, d'habitude réservé au créateur d'entreprise capitaliste, pour qualifier ces porteurs de projet. Depuis 1980, les chercheurs sont de plus en plus nombreux à observer le phénomène et à essayer de l'expliquer. Economistes, juristes, sociologues et pontes du management ont ainsi posé les bases d'une possible théorie de l'*entrepreneuriat associatif*, rejoints quelques années plus tard par ceux pour qui la grande nouveauté est l'émergence dans de nombreux pays de l'*entreprise sociale*, hybride entre l'association classique et l'entreprise.

#### 2.4.1. Un renouveau associationniste ?

Selon Chaniel et Laville, la « matrice associationniste » française prend forme au XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque les utopies socialistes de l'association rencontrent les expérimentations ouvrières foisonnantes de la période 1830-1840 (Chaniel & Laville 2005). Cet élan associationniste centré sur la notion de solidarité aboutit à la fin du siècle à l'avènement de l'Etat social et à la création de statuts juridiques distincts pour la mutuelle, la coopérative et l'association. Cette institutionnalisation de l'« économie sociale » a entraîné son cloisonnement en trois familles distinctes et sa progressive dépolitisation au cours du XX<sup>e</sup> siècle (Chaniel & Laville 2001).

Or, dans les années 1960, un renouveau associatif comparable à l'associationnisme du XIX<sup>e</sup> siècle voit le jour, qualifié de mouvement d'« économie solidaire » (Laville 2000). Ce renouveau témoigne de l'évolution des mœurs et des modes de vie d'une partie de la population, qui souhaite s'impliquer « autrement » au travail et dans l'espace public. Les faiblesses de l'intervention étatique sont vivement critiquées, au premier rang desquelles les lourdeurs bureaucratiques, la pratique du clientélisme ou la dépersonnalisation des services rendus. Face à ce constat, des personnes décident de créer une association pour répondre eux-mêmes à des besoins auxquels ni l'Etat (pour les raisons évoquées) ni le marché (faible rentabilité de l'activité, hostilité envers la « marchandisation » des services) ne semblent en capacité de satisfaire (Bloch-Lainé 1977, Laville & Nyssens 2001).

La « tertiarisation » des activités productives et la montée du chômage accentuent le phénomène à la fin des années 1970 (Perret & Roustang 1993). Les domaines concernés sont nombreux : santé, petite enfance, habitation, culture... Dans ces domaines de la vie quotidienne, de nouveaux champs se constituent autour de la forme associative. Ils se sont depuis structurés en formant des réseaux et des fédérations nationales, voire internationales<sup>32</sup>. Ce qui différencie ces associations de leurs aînées correspond à ce que Jacques Ion a appelé la

---

<sup>32</sup> On citera par exemple les organisations suivantes : l'Agence pour le développement des services de proximité, le Comité national de liaison des régies de quartier et le Réseau d'économie alternative et solidaire.

mutation des formes d'engagement. Leurs initiateurs s'engagent pour résoudre un problème précis, local, et ce dans une durée limitée et avec pragmatisme, ce qui les éloigne singulièrement des formes traditionnelles de militantisme politique ou syndical (Ion 1997).

Ces nouvelles associations articulent une dimension *économique* fondée sur la production de services et une dimension *politique* incarnée par un projet de changement social (Laville 2000, Minkoff 2002). Ce sont des organisations *hybrides* qui combinent plusieurs types de ressources, parfois à cheval sur plusieurs champs et qui font souvent face à des logiques contrastées, voire contradictoires. L'une de leurs caractéristiques est de faire participer à la fois des militants bénévoles et des professionnels salariés, sans que la frontière entre ces deux catégories ne soit clairement établie (Marchal 1992). Depuis une vingtaine d'années, le thème de la « professionnalisation des associations » est devenu un lieu commun mais correspond d'une part à l'augmentation effective de la proportion de salariés par rapport aux bénévoles et d'autre part à l'influence croissante du management dans les associations, dans un contexte de « transparence » accrue et de restriction budgétaire (Avare & Sponem 2008).

Certes, ce mouvement de professionnalisation a visé toutes les associations, y compris les plus institutionnalisées. Mais il est très probable que la nouvelle génération d'associations qui nous intéresse ait répondu différemment à ces pressions institutionnelles (Oliver 1991). Les rapports entre les tenants de l'économie solidaire et les pouvoirs publics sont à ce titre exemplaires. En France, au Québec ou au Brésil, des tentatives comparables visant à inventer une nouvelle gouvernance associative susceptible de permettre la « co-construction » (Vaillancourt 2008) de politiques publiques ont été initiées par les acteurs associatifs. Un dialogue tripartite entre ces associations hybrides, l'Etat et les collectivités territoriales s'est affermi depuis une dizaine d'années (Laville et al. 2005).

#### 2.4.2. *L'entrepreneuriat associatif*

Pour qualifier ce renouveau associationniste, que l'on a d'ailleurs pu observer dans la plupart des pays occidentaux, d'aucuns ont introduit la notion d'*entrepreneuriat* pour souligner son caractère novateur et dynamique. Les grandes associations traditionnelles, très dépendantes de l'Etat, fortement institutionnalisées et souvent raillées pour leur inefficacité ont probablement servi de repoussoir. Dans le monde académique, c'est à partir de 1980 que la thématique de l'entrepreneuriat dans les organisations sans but lucratif a émergé en réponse à une question simple : Pourquoi les *nonprofit organizations* existent-elles ? (Ben-Ner 1986)

A cette question, ce sont d'abord des économistes qui ont apporté les éléments de réponse les plus convaincants (Hansmann 1987, Rose-Ackerman 1996). Trois lignes d'argumentation théorique se sont rapidement imposées. D'abord, la théorie du *choix public* appliquée aux organisations associatives, où celles-ci sont vues comme des fournisseurs de « biens publics » souhaités par une minorité d'électeurs, que le gouvernement n'a donc aucun intérêt à prendre en charge (Weisbrod 1975, 1988). Ensuite, la théorie de l'*échec contractuel*, selon laquelle la contrainte de non-distribution des bénéfices dissuaderait les comportements opportunistes de des dirigeants associatifs, ce qui renforcerait de fait la confiance des donateurs envers les

associations (Hansmann 1980, 1987). Enfin, la théorie de l'*asymétrie d'information*, qui voit dans cette contrainte de non-distribution une garantie pour les consommateurs mal informés que l'association ne leur dissimulera pas la mauvaise qualité des biens à vendre (Akerlof 1970, Steinberg & Gray 1993).

La limite de ces théories économiques, par ailleurs très riches, est de n'apporter aucun élément explicatif de ce qui incite les créateurs d'association à passer à l'acte et à choisir ce mode particulier d'organisation pour mener à bien leur projet d'activité. En d'autres termes, elles ne permettent pas de rendre compte de l'entrepreneuriat associatif parce qu'elles s'intéressent à la *demande* (les raisons qui poussent les « consommateurs » à s'adresser à des associations pour obtenir les produits et services désirés) et pas à l'*offre* (les raisons qui poussent les « producteurs » à créer une association). D'autres chercheurs ont alors décidé d'intégrer les entrepreneurs dans leurs modèles théoriques.

C'est le cas de la théorie économique dite des *parties prenantes*, qui explique la création d'organisations associatives par la coalition d'individus qui décident de produire eux-mêmes les produits et services dont ils ont besoin, faute d'alternative (Ben-Ner & Van Hoomissen 1991). En effet, l'existence d'une demande de biens collectifs et de confiance ne suffit pas à expliquer la création d'associations. Il faut qu'un groupe de « demandeurs » prenne la décision de devenir « offreurs » des biens désirés, avec l'aide d'un ou plusieurs entrepreneurs qui facilitent la création effective de l'organisation et envisagent notamment d'y créer leur emploi. Cette contribution originale d'Avner Ben-Ner et Theresa Van Hoomissen est l'une des premières à mobiliser le concept d'entrepreneur dans la théorie économique des *nonprofit organizations*.

Parallèlement aux travaux précédents, une réflexion pluridisciplinaire a vu le jour pour tenter de comprendre les motivations des entrepreneurs associatifs et les traits caractéristiques de leur personnalité. Dennis Young a proposé dès 1983 une typologie des entrepreneurs selon leur mode principal de satisfaction. A partir de plusieurs études de cas, Young ne distingue pas moins de sept profils différents, du « croyant » qui défend inlassablement la cause qu'il épouse au « professionnel » qui recherche la reconnaissance de ses pairs (Young 1983). Cette hétérogénéité des motivations, partagée par Susan Rose-Ackerman, est telle que la théorie économique traditionnelle a beaucoup de mal à donner une interprétation cohérente de la démarche des créateurs d'associations, puisque ce n'est certainement pas le profit monétaire qui les y conduit (Rose-Ackerman 1996).

L'absence de possibilités de profit éloigne ainsi une certaine catégorie d'entrepreneurs de la forme associative, mais elle en attire d'autres, que Rose-Ackerman appelle les *entrepreneurs idéologiques* (Rose-Ackerman 1997). L'absence d'actionnaires à qui rendre des comptes et la liberté de définition de la mission d'une association constituent des atouts pour les idéologues, entendus ici au sens large comme des personnes ayant de fortes convictions et un dessein de les diffuser. Le cas des écoles religieuses paraît exemplaire à ce titre (James 1993). D'autres types de motivations ont été avancés par certains auteurs : l'incitation que représente la défiscalisation, le prestige social dont bénéficient généralement les activités non lucratives

(Weisbrod 1988) ou tout simplement l'attrance envers un modèle historique qui a fait ses preuves et dont il est coûteux de s'écarter (DiMaggio & Anheier 1990, Stinchcombe 1965).

Cette vague de recherches a aussi permis de retourner aux « pères fondateurs » qui ont théorisé en premier le concept d'entrepreneur. On a ainsi redécouvert l'usage du terme au XIX<sup>e</sup> siècle dans les écrits de l'économiste Jean-Baptiste Say, pour qui l'entrepreneur est le créateur de valeur qui pilote le progrès économique en cherchant à améliorer la productivité de son industrie (Say 1972). Mais c'est surtout à la pensée de Joseph Schumpeter que l'on s'est abondamment référé pour caractériser l'innovation propre aux entrepreneurs associatifs. Dans la typologie classique donnée par Schumpeter, l'entrepreneur est l'individu novateur qui propose des « nouvelles combinaisons » dans le processus productif (Schumpeter 1934). Christopher Badelt a proposé une relecture de cette typologie pour décrire les combinaisons propres à l'entrepreneuriat associatif contemporain : de nouveaux produits et services, bien sûr, de nouveaux facteurs de production (notamment un recours croissant à des formes d'emplois atypiques, entre bénévolat et salariat) et aussi de nouvelles formes d'organisations hybrides (Badelt 1997).

L'une des subtilités du modèle schumpétérien est de ne pas réduire l'entrepreneur au seul propriétaire de capital, ni même au créateur d'entreprise. Dans le cas des associations, les entrepreneurs peuvent en être les fondateurs mais aussi les dirigeants, salariés et bénévoles, et de manière générale, tous ceux qui innovent, saisissent avec talent des opportunités et conduisent les grands changements stratégiques de leur association (Drucker 1990). Selon Badelt, ce courant de recherche en plein essor s'inscrit dans un paradigme *institutionnaliste* dans la mesure où il traite de l'émergence et de la diffusion de formes d'organisations inédites, avec un intérêt conjoint pour les motivations des entrepreneurs et les caractéristiques du contexte politique, économique, culturel et social qui les encadre (Badelt 2003).

#### 2.4.3. *L'entrepreneuriat social*

Aux débuts des années 1990, un autre agenda de recherche fait irruption dans le monde académique au moment où des mesures politiques similaires apparaissent dans plusieurs pays d'Europe autour du concept d'*entreprise sociale*. Aux Etats-Unis également, ce terme connaît un succès grandissant après que plusieurs universités prestigieuses ont lancé un programme d'enseignement consacré à la *social enterprise*. Par souci de clarté, nous ne nous éterniserons pas sur les différences entre les agendas européens et américains et retiendrons surtout les points de convergence de cette thématique bourgeonnante.

Qu'appelle-t-on une entreprise sociale ? Comme dans beaucoup de champs de recherche nouveaux, il a été bien difficile de trouver un accord sur une définition commune à tous les premiers travaux s'y référant. D'aucuns ont utilisé le terme pour évoquer la responsabilité sociale des entreprises ou en tant que synonyme de *nonprofit organization*, ce qui a suscité une certaine confusion (Dees 1998b). Mais l'entrepreneuriat social, d'après Gregory Dees, a surtout désigné la recherche de nouvelles sources de financements par les dirigeants d'associations, en particulier des ressources marchandes, ce qui concourt à les rapprocher des

entreprises commerciales. Aux Etats-Unis comme en Europe, en effet, les associations font face à des pressions inédites de leur environnement : augmentation des coûts fixes, stagnation voire diminution des subventions publiques et concurrence accrue entre associations et entreprises dans le secteur social (Dees 1998a, Defourny 2004). Leurs dirigeants doivent donc se montrer « entreprenants » pour trouver une stabilité financière en diversifiant le mieux possible leurs ressources.

La notion d'entreprise sociale correspond aussi à la création de nouveaux statuts juridiques dans plusieurs pays d'Europe qui ont pour point commun d'instituer un type d'organisation, à mi-chemin entre la société coopérative et l'association : coopératives sociales en Italie (1991), sociétés à finalité sociale en Belgique (1996), sociétés coopératives d'intérêt collectif en France (2001) et *community interest companies* au Royaume-Uni (2005). Depuis 1996, un réseau de chercheurs européens<sup>33</sup> s'attache à définir les critères communs à ces différentes expérimentations. Dans un ouvrage collectif qui en présente les premiers résultats tangibles, Jacques Defourny comptabilise pas moins de neuf critères : quatre critères « économiques » et cinq critères « sociaux » (Defourny 2001). Pour sa part, Gregory Dees estime qu'il existe un continuum entre l'association purement philanthropique et l'entreprise commerciale. C'est entre ces deux extrêmes que l'on trouve toutes les variétés d'entreprises sociales, faisant plus ou moins appel à la logique de marché pour fixer leurs prix, rémunérer leur force de travail ou lever des fonds (Dees 1998a).

L'entreprise sociale peut-être définie très largement comme une organisation dont la création de valeur économique n'est qu'un moyen au service d'une finalité sociale, d'une mission bien définie, qu'il s'agisse de catalyser un changement supposé bénéfique ou de répondre à de nouveaux besoins. L'entrepreneuriat social, par conséquent, est ce *processus* qui consiste à combiner de manière opportune des ressources de manière innovante, afin de mener à bien ladite mission à finalité sociale (Dees 1998b, Mair & Marti 2006). Il ne s'agit pas uniquement de la création de nouvelles associations. L'entrepreneuriat social peut aussi avoir lieu dans des organisations plus anciennes, tout comme il existe une forme d'entrepreneuriat au sein de grandes entreprises, qualifié généralement d'« intrapreneuriat » (Pinchot 1985).

L'entrepreneuriat associatif et l'entrepreneuriat social sont deux agendas de recherche qui concernent directement notre problématique. En effet, plusieurs traits les rapprochent de notre réflexion portant sur l'entrepreneuriat institutionnel dans les associations. Primo, ils utilisent une définition élargie de l'entrepreneur, au-delà de la figure classique du créateur de valeur économique motivé par le profit. Secundo, ils attachent une grande importance au contexte historique, politique et culturel, dans lequel agissent les entrepreneurs, répondant ainsi aux recommandations de Richard Scott (Scott 1995). Tertio, ils reconnaissent la capacité des entrepreneurs à changer les règles, normes et croyances qui gouvernent les comportements humains en société.

---

<sup>33</sup> Il s'agit du réseau EMES, initié en 1996 à l'occasion d'un programme de recherche triennal sur l'émergence des entreprises sociales en Europe. Il regroupe neuf centres de recherche et plusieurs chercheurs indépendants de disciplines variées, essentiellement économie, sociologie, science politique et gestion.



### 3. Question de recherche

En suivant Leca et ses collègues, nous souhaitons aborder le phénomène d'entrepreneuriat institutionnel d'une part sous l'angle des *conditions* qui facilitent son apparition, et d'autre part en retraçant le *processus* particulier par lequel il a lieu (Leca et al. 2008). Cependant, il paraît difficile de traiter de front ces deux dimensions au sein d'un même travail de recherche, du moins en ayant recours aux mêmes données pour les mettre à l'épreuve. Aussi, le cœur de notre questionnement est d'analyser le processus, tandis que la compréhension des conditions, développée au chapitre précédent, est plutôt un préalable à l'analyse. Nous tendons à considérer que l'entrepreneuriat institutionnel, pour être couronné de succès, doit s'appuyer sur des éléments du contexte institutionnel plus vaste.

Le champ des musiques actuelles s'est partiellement et récemment institutionnalisé. Dans ce type de champ, encore peu structuré dans les années 1980, la part d'incertitude reste importante et les possibilités d'expérimentation sont a priori plus nombreuses que dans des champs plus anciens et homogènes (Déjean et al. 2004). Plusieurs travaux semblent démontrer que l'entrepreneuriat institutionnel peut être le fait d'acteurs situés à la marge d'un champ et pas seulement de ses acteurs « dominants » (Hensmans 2003, Leblebici et al. 1991). Si de nos jours les lieux de musiques actuelles font partie du programme culturel de nombreuses villes de province, ce n'était pas du tout le cas il y a une vingtaine d'années. Nous sommes donc confrontés à un processus commencé il y a environ une génération et qui est peut-être en train de se terminer, d'où notre faveur pour une approche qui tienne particulièrement compte de la dimension historique du phénomène étudié.

L'objet de la présente recherche est d'étudier la constitution de ce nouveau champ organisationnel dans le paysage artistique et culturel français. Plus précisément, nous avons considéré le rôle particulier joué par les *associations* dans l'émergence de ce champ, partant d'un double étonnement vis-à-vis du terrain rencontré. D'une part, le statut associatif y est aujourd'hui majoritaire puisque 67% des organisations y ont recours. D'autre part, ce champ est caractérisé par une importante interaction entre les acteurs associatifs et les pouvoirs publics, du fait que les musiques actuelles ont intégré les politiques culturelles financées par l'Etat et les collectivités territoriales (Berthod & Weber 2006, CNV 2008). Nous partageons l'intérêt croissant que représente l'entrepreneuriat dans les associations et cherchons ainsi à comprendre l'entrepreneuriat institutionnel associatif.

Afin de donner plus de profondeur à notre travail, nous avons choisi d'étudier une catégorie précise d'associations : *les lieux de musiques actuelles*, qui sont des organisations associatives assurant principalement la gestion d'un équipement dédié à la diffusion et à la pratique de ces musiques. Ce choix est le fruit d'une opportunité, du fait de notre implication préalable auprès de ces organisations. Il répond aussi à une réalité. Dès les premiers signes d'émergence du champ, la question du lieu de pratique de ces musiques (« Où répéter ? Où se produire en public ? ») a été centrale, non seulement pour les militants associatifs qui la posaient mais aussi pour le personnel politique et administratif qui y était confronté. Nous sommes bien en présence d'un phénomène qui met en rapport étroit les associations et les pouvoirs publics.

Ceci exposé, il s'agit maintenant de mettre au jour le processus qui a permis aux lieux associatifs de musiques actuelles de s'institutionnaliser et de contribuer à l'avènement d'un nouveau champ culturel. L'unité d'analyse pertinente pour notre étude est locale : il s'agit de l'organisation associative. Néanmoins, nous refusons de laisser dans l'ombre le rôle des individus, qui sont les véritables entrepreneurs. De plus, pour comprendre le phénomène concerné, il est indispensable de prendre en compte le champ organisationnel, tout particulièrement la collaboration des lieux associatifs au sein de la fédération nationale créée en 1994, la Fédurok. Le cas des musiques actuelles paraît en mesure de montrer que l'interface entre acteurs associatifs et pouvoirs publics s'opère à de multiples niveaux (Palmer & Biggart 2002), qu'il serait réducteur d'analyser séparément.

La question centrale de notre recherche peut se résumer ainsi :

**Suivant quel processus des associations peuvent-elles être des leviers d'entrepreneuriat institutionnel et participer ainsi à la constitution d'un nouveau champ ?**

Dans une note de recherche de 1978, Mark Sukel déplorait le manque de recherches portant sur les organisations du « tiers secteur culturel » aux Etats-Unis et soulignait l'inadaptation des modèles de management public et privé pour comprendre leur hybridation structurelle (Sukel 1978). Il a tenté de lister les caractéristiques propres à ce type d'organisations : des objectifs abstraits, complexes et changeants, le caractère déficitaire de l'activité, le rôle étendu du conseil d'administration, des relations de coopération et de compétition entre organisations du même champ, une difficile évaluation de leur performance, une gouvernance collégiale mais incertaine et un recours très fort au bénévolat.

Sukel ouvrait ainsi des pistes stimulantes qui n'ont sans doute pas été suffisamment explorées à ce jour. Nous nous inscrivons dans ses pas ainsi que dans ceux de Paul DiMaggio, dont les recherches novatrices portant sur les organisations artistiques et culturelles (DiMaggio 1986b, DiMaggio & Bryson 2007), le néo-institutionnalisme (DiMaggio & Powell 1983, 1991b) et l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio 1988) ont vivement inspiré notre propre travail.



### **Chapitre 3 – Méthodologie suivie**

Nous voici donc en présence d'un terrain de recherche, dont nous avons esquissé l'émergence et les conditions ayant confortée celle-ci (chapitre 1), et d'un cadre théorique stimulant qui contient des éléments pouvant nous aider à comprendre le phénomène observé (chapitre 2). Mettre en relation ces deux parties suppose une démarche méthodologique réfléchie. Notre objectif n'est pas de plaquer des concepts théoriques sur des observations empiriques mais, au contraire, de partir du terrain pour générer si possible des propositions théoriques valides. Le cadre théorique peut nous aider à outiller cette génération mais ne doit pas la formater outre mesure. En retour, nous pensons qu'un terrain riche et suffisamment exploré peut permettre d'affiner des concepts préexistants.

En ce qui nous concerne, cette réflexion sur la méthode n'a pas précédé la découverte du terrain et les premières formulations de la problématique. Au contraire, elle s'est stabilisée assez tard dans la conduite de la thèse car elle a accompagné celle-ci. Le but du présent chapitre est double. Il s'agit d'une part de dévoiler ce processus tâtonnant de construction de l'objet de recherche, tel que nous l'avons vécu du début à la fin, et d'autre part de présenter les choix méthodologiques que nous avons retenus en réponse à ce cheminement. Nous avons bien conscience de la part de reconstruction a posteriori que contient la méthodologie suivie, ce qui est contraire à la méthode expérimentale classique.

Mais notre démarche de recherche ne s'inscrit pas dans l'idéal scientifique où la déduction est la principale, voire la seule logique admise. Au contraire, elle est exploratoire et inductive et se caractérise par une proximité importante avec le terrain de recherche, matérialisée par une Convention industrielle de formation par la recherche. L'étude de cas multiple est la méthode par laquelle nous avons tenté d'opérer la jonction entre les données empiriques recueillies et l'abstraction théorique. Dans la deuxième partie de la thèse, nous présenterons les huit cas étudiés sous forme de monographies avant d'exposer nos résultats dans la troisième. Avant toute chose, voici donc le parcours suivi et les choix de méthode effectués. Nous espérons ainsi rendre compréhensibles les fondements scientifiques sur lesquels se base la présente recherche.

## 1. *La construction de l'objet de recherche*

La thèse de doctorat est un exercice précis et exigeant qui répond à un certain formalisme, de sorte qu'il est assez facile pour quiconque d'énumérer les caractéristiques communes à toutes les thèses : titre énigmatique et peu vendeur, longueur décourageante, mais aussi défrichage d'un sujet nouveau ou peu étudié, test ou génération de théories passionnantes... Une thèse de doctorat, quelle que soit la discipline académique concernée, se matérialise par un écrit final de plusieurs centaines de pages, objet tangible qui témoigne d'années de travail intensif.

Afin d'appréhender la singularité d'une thèse, il est intéressant de retracer le parcours de son auteur, ce que ne permet pas une simple présentation des choix méthodologiques retenus. En effet, des premiers tâtonnements à la rédaction du manuscrit final, de nombreux paramètres évoluent, des événements imprévus surviennent et des opportunités se présentent. Même armé d'une grande assurance initiale, le doctorant ne saurait rester insensible à ces éléments nouveaux qui parsèment son travail. Il peut les ignorer mais finit par en intégrer une partie, au moins.

C'est ce dont nous souhaitons témoigner dans la présente section, en prenant soin de rappeler le point de départ de notre thèse que représente la signature d'une *Convention industrielle de formation par la recherche* (Cifre). La construction de l'objet de recherche a été longue et progressive. Le sujet initial, très large et peu problématisé, a été entièrement revu. Plusieurs « virages » sont intervenus en cours de thèse pour définir un sujet à la fois rigoureux et stimulant. Jusqu'aux derniers mois de rédaction, il a fallu nous assurer de sa pertinence. Que le lecteur fasse preuve d'indulgence si le style employé dans les lignes qui suivent lui donne l'impression d'une « mise en scène » de la thèse : l'immersion de l'auteur dans les domaines de la musique et du spectacle aura certainement déteint sur ses habitudes d'écriture.

### 1.1. **Le point de départ de la thèse**

L'origine de ce travail remonte probablement au deuxième semestre de l'année 2005. A l'époque, nous étions en cinquième et dernière année à l'*Ecole supérieure des sciences commerciales d'Angers* (Essca), où nous préparions – en partenariat avec l'*Université catholique de l'Ouest* (Uco) – un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS, l'ancien « master professionnel ») de gestion des entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>34</sup>. Cette spécialisation correspondait à une motivation personnelle, davantage basée sur le bon sens et l'intuition que sur des fondements idéologiques ou un plan de carrière savamment orchestré, ainsi qu'une volonté d'allier la réflexion théorique à la pratique.

Passionné de musique et curieux de connaître l'envers du décor des salles de concerts que nous fréquentions alors assidûment, nous avons décidé d'utiliser les éléments de réflexion fournis par l'« économie sociale et solidaire » pour étudier, lors d'un stage de six mois, un

---

<sup>34</sup> Cela fait déjà quatre acronymes en une seule phrase ! Que les amoureux de la langue française nous pardonnent et veulent bien se référer à l'annexe 1 pour consulter le glossaire idoine.

type particulier d'association : les lieux de musiques actuelles. Nous avons pris contact avec la Fédurok, fédération nationale regroupant une grande partie de ces associations, dont les dirigeants se sont montrés très réceptifs à notre projet. De février à juillet 2005, nous avons été accueilli dans les locaux de la fédération et avons pu mener nos recherches tout en participant à plusieurs temps forts comme l'assemblée générale de l'été et des ateliers thématiques abordant des problèmes de gestion intéressants. Nous avons soutenu ce mémoire<sup>35</sup> en décembre 2005 et obtenu ainsi notre diplôme universitaire en sus du Master en management que préparent tous les étudiants de l'Essca.

Plusieurs rencontres enrichissantes intellectuellement et décisives pour la suite sont intervenues à cette époque. Si le stage pratique nous a permis d'établir un contact solide avec notre futur terrain de recherche, les enseignements du DESS nous ont notamment permis de rencontrer M. Jean-Louis Laville, professeur au *Conservatoire national des arts et métiers* (Cnam) de Paris et spécialiste de l'économie sociale et solidaire. Le travail consenti en préparation du mémoire a suscité notre intérêt mais aussi une part de frustration résultant du manque d'approfondissement de certaines observations et embryons d'analyse. Durant les derniers mois de l'année 2005, M. Laville nous a proposé de poursuivre ce travail dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

Enthousiasmé par cette possibilité mais décidé à ne pas nous couper d'une expérience en entreprise, nous avons décidé de déposer une candidature pour une *Convention industrielle de formation par la recherche* (Cifre). Ce mode de préparation de thèse présente de nombreux avantages : un financement confortable, un accès favorisé au terrain étudié, le développement de compétences complémentaires et des possibilités de carrière diversifiées. Nous reviendrons plus loin sur les conditions de réalisation d'une thèse en Cifre. Nous étions confronté à deux difficultés principales. Trouver d'abord l'entreprise d'accueil opportune qui serait intéressée par nos travaux et nous permettrait de nous immerger dans le milieu des « musiques actuelles ». Formaliser ensuite un projet de recherche susceptible d'être éligible à une Cifre et en adéquation avec les orientations scientifiques du laboratoire de rattachement.

Longtemps pressentie, la Fédurok n'a pas été retenue. Un premier dossier de candidature entre la fédération et le *Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique* (Lise), rattaché au Cnam et au *Centre national de la recherche scientifique* (CNRS), a été rejeté au motif que la Fédurok ne répondait pas aux critères en vigueur dans la sélection des entreprises partenaires d'une Cifre. Organisation associative, elle dépendait pour plus de 50% de son budget de subventions publiques, ce qui la disqualifiait d'office<sup>36</sup>. Nous avons ensuite pensé, sur les conseils de Philippe Berthelot (directeur de la Fédurok), à entrer en contact avec un

---

<sup>35</sup> *Le positionnement économique des lieux associatifs de musiques amplifiées : l'apport de l'économie sociale et solidaire*, mémoire consultable en résumé ou en intégralité sur les sites de la Fédurok ([www.la-fedurok.org](http://www.la-fedurok.org)) et de l'association Opale ([www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)).

<sup>36</sup> Depuis, l'Association nationale pour la recherche technique (ANRT) a modifié ses critères de sélection, ouvrant désormais les Cifre aux associations et aux collectivités locales. Parmi d'autres, notre première candidature a peut-être joué en faveur de ce changement institutionnel, qui augure de la production de recherches de qualité dont le monde associatif a besoin.

professionnel du secteur dont nous avons fait la connaissance durant notre stage. Il s'agit d'Henri Didonna, directeur et fondateur de l'agence Orama, spécialisée dans le conseil en définition et gestion de projets culturels.

L'entreprise a l'avantage d'être confrontée directement aux problèmes de gestion et aux orientations stratégiques des lieux associatifs de musiques actuelles, puisque ceux-ci représentent la moitié de sa clientèle, le reste étant composé de municipalités et de collectivités territoriales. Attiré par le principe de la Cifre et les perspectives ouvertes par la thèse, Henri Didonna a donné son accord et nous avons préparé une seconde candidature, toujours avec le Lise, qui cette fois a été acceptée. En attendant l'entrée en vigueur de la convention le 1<sup>er</sup> mai 2006, nous avons commencé à travailler avec Orama en avril. L'inscription officielle en thèse s'est effectuée à la rentrée 2006, en octobre.

## **1.2. Une construction progressive**

L'objet de recherche est une construction qui s'opère en confrontant des objets théoriques, méthodologiques et empiriques, sous la bienveillance du directeur de thèse. D'un point de vue « constructiviste », ce cheminement s'enrichit des rencontres avec les acteurs du terrain étudié et procède d'allers-retours fréquents en cours de recherche (Allard-Poesi & Maréchal 2007). Evidemment, mieux vaut délimiter précisément l'objet de sa recherche et « dire beaucoup sur un petit problème » que l'inverse. Cela suppose de faire le deuil de pistes de réflexion foisonnantes qui se dessinent souvent en début de parcours et de procéder à un recentrage autour de concepts stabilisés.

### *1.2.1. Les premières pistes issues du mémoire*

Outre une appréciation des liens entre les lieux associatifs de musiques actuelles et l'économie sociale et solidaire, l'objectif de notre mémoire de DESS était de tester deux hypothèses de départ à partir de données collectées par observation participante et par entretiens semi-directifs, réalisés auprès des responsables de six associations membres de la Fédurok. Les hypothèses à tester étaient les suivantes :

- Les lieux de la Fédurok présentent, par leurs diverses activités, un caractère avéré d'*utilité sociale* qui les différencie des autres acteurs du champ des musiques actuelles.
- Les lieux de la Fédurok se retrouvent réellement dans une « *troisième voie* » entre le secteur public et le secteur privé lucratif, positionnement qui est clairement partagé par les équipes des lieux et amené à être soutenu auprès de différents partenaires.

Ce travail balbutiant s'est conclu par la validation de la première hypothèse et le rejet de la seconde. En effet, les six lieux associatifs étudiés présentaient manifestement un caractère d'utilité sociale, dans la mesure où nous avons repéré dans les discours et les pratiques des acteurs des applications de la plupart des cinq critères synthétisés par l'économiste Jean Gadrey : une composante économique de création de richesses ou de réduction de coûts collectifs, une composante plus « sociale » de lutte contre l'exclusion et les inégalités, le lien

social de proximité créé et la pratique de la démocratie participative, la capacité d'innovation sociale et solidaire et enfin la mesure dans laquelle les « qualités internes » de l'activité se transfèrent vers l'extérieur (Gadrey 2004, p. 65-81). Rien ne permettait par contre d'affirmer que les lieux partageaient un même credo stratégique, qui les positionnerait clairement au sein du secteur des musiques actuelles. Certes, plusieurs valeurs et objectifs leur étaient communs, mais nous avons repéré quelques sujets qui les divisaient, ou qui suscitaient du moins le doute ou le malaise.

Pour ces acteurs, une première difficulté à se définir stratégiquement était due aux ressources de ces associations, et plus particulièrement à l'équilibre à trouver entre les subventions publiques – qui constituaient plus de la moitié de leur budget en moyenne – et les autres ressources. Si les personnes interrogées soulignaient l'importance de la diversification et la nécessité d'un solide apport d'activités marchandes, il ne semblait pas y avoir d'accord sur l'équilibre idéal à atteindre, ni sur les stratégies à adopter en matière de développement des ressources propres.

Moins consensuelle encore fut l'appréciation du bénévolat et de l'engagement volontaire dans ces associations. Chacun reconnaissait que la passion était le moteur principal dans ces lieux. Salariés et bénévoles avaient tendance à ne pas compter les heures travaillées, mais cette forte implication n'était ni formalisée de manière homogène parmi les lieux, ni traitée de la même façon par les dirigeants. Deux approches se dégageaient assez nettement :

- L'une, héritée de l'éducation populaire, pour laquelle le bénévolat est indispensable au sens du projet, mais aussi à la bonne marche de l'activité.
- L'autre, soucieuse de professionnalisme, où la priorité était la stabilisation d'une équipe salariée permanente et correctement rémunérée.

Plus généralement, le rapport entre l'équipe salariée et le conseil d'administration bénévole (et leur rôle respectif) semblait être un sujet délicat, peu abordé frontalement mais revenant souvent dans les discussions entre professionnels ou lors de crises.

Nous avons également identifié la confusion que suscitait le terme de « non lucrativité » chez les personnes interrogées. On ne savait plus vraiment si l'absence de lucrativité signifiait l'interdiction pour les dirigeants de s'attribuer les excédents dégagés par l'association, leur dimension secondaire par rapport au projet artistique et culturel ou encore l'interdiction formelle de dégager le moindre bénéfice. Soulignons que la doctrine fiscale reste particulièrement évasive à ce propos. Les textes assimilent bien souvent *désintéressement* et *bénévolat* d'une part, *activité commerciale* et *activité lucrative* d'autre part (Bureau & Le Dantec 2007).

Cette confusion renforçait la difficulté, pour les équipes de ces lieux, à se situer précisément par rapport aux entreprises privées à caractère lucratif et à l'intervention publique de l'Etat et des collectivités. D'aucuns affirmaient que s'il y avait engagement dans une « troisième voie » entre le privé lucratif et l'administration publique, celui-ci était sans doute opportuniste



ou choisi par défaut, faute d'alternative. En réalité, il nous a semblé que l'hybridation de ressources variées et le caractère contradictoire de certains objectifs propres à ces associations contribuait substantiellement au manque de clarté de leur positionnement stratégique.

Nuançons ici notre propos. Le rejet de la seconde hypothèse ne signifie pas que les associations, prises individuellement et réunies au sein de leur fédération nationale, ne mettent pas en œuvre des stratégies pour pérenniser leur activité et se positionner plus nettement dans le champ qu'elles occupent. Au contraire, nous avons pu constater (par le biais d'observations où nous étions plus ou moins directement impliqué) une réelle volonté d'approfondir les ambiguïtés relevées plus haut. Soulignons également que certaines de ces thématiques ont été depuis relayées plus largement, entre autres via l'*Union fédérale d'intervention des structures culturelles* (Ufisc), qui réunit onze fédérations associatives dans le champ du spectacle vivant (Colin & Gautier 2008). Comme nous l'avons supposé dans notre mémoire, il y a eu un rapprochement entre les mouvements d'économie sociale et solidaire et les associations membres de l'Ufisc, ainsi qu'une étendue de la réflexion émaillée de rencontres où professionnels de la culture et chercheurs étaient conviés<sup>37</sup>.

### 1.2.2. La stabilisation de l'objet

A partir de ces premières pistes, nous avons cherché à bien délimiter l'objet de recherche de notre projet de thèse, ce qui s'est avéré plus difficile que prévu. Le point de départ, rappelons-le, était d'abord lié à un engouement personnel, associé à un objet empirique (les lieux associatifs de musiques actuelles) pour lequel nous avons bénéficié d'un accès privilégié. D'une part via la Fédurok, qui nous a permis de nous immerger dans le secteur et de connaître de nombreux professionnels, et d'autre part via la Cifre mise en place avec la société Orama, dont l'activité de conseil nous a considérablement rapproché de l'objet empirique d'étude. Enfin, il nous paraissait indispensable de construire notre objet de recherche à partir des problèmes concrets (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p. 48-49) que nous avons repérés à l'issue de nos précédents travaux :

- Quel est l'équilibre de ressources recherché dans ces associations ?
- Comment travaillent ensemble leurs bénévoles et leurs salariés ?
- Quels objectifs stratégiques poursuivent-ils précisément ?
- Qu'est-ce qui les distingue du secteur privé et de l'administration publique ?

Lorsque nous avons tenté de délimiter l'objet de recherche initial, nous avons été confronté à une vaste étendue des possibles où il a été difficile de choisir dans un premier temps, pour plusieurs raisons. D'abord, nous n'avions pas d'ancrage théorique bien identifié à partir

---

<sup>37</sup> Citons par exemple les journées « Economie et culture » organisées les 6 et 7 octobre 2006 par le Collectif urgence d'acteurs culturels de l'agglomération toulousaine, la rencontre « Culture et économie solidaire » du 25 janvier 2007 au Cnam de Paris ou encore la journée « Les valeurs solidaires en pratique » du 12 novembre 2008, là encore au Cnam. Voir annexe n°6.

duquel nous aurions pu élaborer une problématique de recherche. Ceci est en partie lié à notre formation initiale, bien plus axée sur le pragmatisme managérial que la recherche en management. Ensuite, à notre connaissance, le domaine qui nous intéressait demeurait très peu étudié, a fortiori en sciences de gestion. Un véritable travail d'exploration s'avérait indispensable pour éviter une approche trop « touristique » des choses, écueil qui consiste à « *surévaluer les différences culturelles [et] oublier les points communs et similarités entre la culture étudiée et celle à laquelle on appartient.* » (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p. 52)

Nous avons conservé tous nos écrits relatifs à l'objet de notre recherche, des brouillons trop vastes et approximatifs des débuts jusqu'à la formulation définitive de la problématique. Du fait de notre découverte d'un domaine peu étudié, nous avons commencé par vouloir en tracer les frontières. Nous avons cru devoir nous intéresser au « secteur des musiques actuelles », comme l'appellent les acteurs rencontrés. Il s'agissait de comprendre la spécificité des lieux gérés par des associations loi 1901 par rapport aux lieux privés lucratifs et publics. Cet intérêt pour la forme associative s'est consolidé avec l'expérience de terrain, en particulier grâce à nos interventions avec Orama. Comme le suggère Martine Hlady-Rispal, « *il est inutile de croire qu'une problématique se définit précisément avant que le chercheur s'immerge dans son terrain. [...] C'est également grâce au terrain que la problématique va progressivement émerger, s'affiner ou, au contraire, se reformuler.* » (Hlady Rispal 2002, p. 92)

D'un point de vue « externe », nous souhaitions comprendre le rôle de ces associations (et de leur regroupement fédéral) dans les politiques culturelles, dans la perspective ouverte notamment par les accords de l'Unesco portant sur la *diversité culturelle* (Unesco 2001, 2005). A cet effet, nous avons entrepris un important travail de recherche à propos de la notion de diversité culturelle, très instructif mais finalement éloigné de l'objet de recherche final. D'un point de vue « interne », la tension entre le projet politique des associations et leur gestion quotidienne a retenu notre attention, comme celle qui découle de la multiplicité des ressources mobilisées. Courant 2007, donc, deux questions de recherche ont été élaborées à partir de ces interrogations mais elles se sont révélées trop floues, inconciliables entre elles et difficilement traitables dans le cadre d'une thèse en gestion.

Procédant par allers-retours entre des lectures théoriques et le terrain, nous avons réussi à affiner notre problématique, aidés en cela par deux « révélations » : l'une méthodologique et l'autre théorique. Concernant la méthode, nous avons réalisé que les concepts maniés depuis plusieurs mois ne correspondaient pas vraiment à la réalité observée. De plus, ils n'étaient pas neutres politiquement et rendaient difficile la prise de recul désirée. Nous avons donc décidé de nous éloigner des constructions théoriques de l'économie sociale et solidaire et de la diversité culturelle pour partir de nos découvertes empiriques vers une généralisation ascendante. C'est à ce moment que nous avons choisi de réaliser une étude de cas multiple (voir infra), susceptible de nous en dire plus sur la manière dont ces associations s'étaient développées pour atteindre leur configuration actuelle. La possibilité de comparer des cas contrastés au sein d'une population a priori assez homogène était riche de promesses. Enfin, l'étude de cas coïncidait avec notre volonté d'étudier l'émergence des lieux de musiques actuelles, le processus historique commençant dès la genèse de l'association.

La seconde « révélation » correspond à notre découverte du néo-institutionnalisme. Elle est intervenue à l'occasion de recherches bibliographiques portant sur les organisations culturelles non lucratives. Un auteur a servi de courroie de transmission : il s'agit de Paul DiMaggio, qui se trouve être l'un des pionniers du néo-institutionnalisme. La consultation des textes de référence de ce courant sociologique (DiMaggio & Powell 1983, 1991b, Meyer & Rowan 1977) nous ont permis de regarder notre sujet d'un œil neuf. Le concept de *champ (organisationnel)* se prêtait parfaitement au type d'analyse que nous souhaitions mener, en explorant les lieux un par un mais aussi leurs relations inter-organisationnelles et leur contexte historique, politique et culturel. On parlait beaucoup de « l'institutionnalisation des musiques actuelles » parmi les acteurs rencontrés, ce qui nous a incité à approfondir cette notion dans le but de comprendre comment se sont construites les institutions régissant ce champ.

Au fil des lectures, nous avons consolidé cet ancrage théorique. L'exploration systématique des bases de données *Jstor*, *Business Source Complete*, *SpringerLink* et *Cairn* nous a permis de constituer une « bibliothèque » des publications majeures dans ce domaine. En particulier, nous avons été sensible à l'extension de la théorie par la prise en compte des capacités stratégiques des acteurs et des possibilités de changement du cadre institutionnel (Leca 2006). Comme nous l'avons exposé au chapitre précédent, les travaux portant sur le concept d'*entrepreneur institutionnel* (Leca et al. 2008) sont entrés en profonde résonance avec les premières données récoltées sur notre terrain. L'objet de recherche a ainsi été stabilisé autour des concepts de champ et d'entrepreneur institutionnel au début de l'année 2009.

### **1.3. Les conditions de déroulement de la thèse**

Avant d'exposer les choix méthodologiques qui ont guidé la réalisation de cette thèse, nous souhaitons évoquer les conditions dans lesquelles nous avons eu la chance de travailler. L'une des particularités de la présente recherche est d'avoir été réalisée grâce à une Cifre, un dispositif qui permet de préparer une thèse de doctorat en alternance avec un emploi stable dans une entreprise. Il est probable que nous n'aurions pas entrepris cette thèse sans cette convention, d'une part parce que nous n'avions pas suivi de cursus universitaire classique (licence et maîtrise) mais des études de gestion dans une école de commerce, et d'autre part en raison des avantages spécifiques de la Cifre comme mode de financement et de conduite de la thèse.

Nous présenterons ce dispositif dans ses grandes lignes et expliquerons en quoi il est un atout pour mener un travail de recherche en sciences de gestion. Initialement conçues pour les sciences de l'ingénieur, les Conventions industrielles de formation par la recherche sont de plus en plus fréquentes dans l'ensemble des sciences humaines et sociales. Elles permettent de réaliser des recherches intéressantes avec des retombées concrètes pour toutes les parties prenantes. Mais il existe bien sûr des difficultés qui leur sont propres. Elles proviennent notamment de la situation « schizophrénique » que rencontrent les doctorants, dont la double identité de chercheur et de manager en entreprise est parfois source de vives tensions.

Outre la Cifre, nous avons globalement bénéficié de très bonnes conditions pour la réalisation de la thèse. Plus que tout autre paramètre, c'est la grande liberté que nous a accordée notre employeur qui a rendu possibles la maturation de l'objet de recherche, la rencontre avec les acteurs de terrain et l'écriture du manuscrit final.

### *1.3.1. La Convention industrielle de formation par la recherche*

Les Conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) ont été créées en 1981 à l'initiative du ministère de la Recherche. Leur gestion a été confiée à l'*Association nationale pour la recherche et la technologie* (ANRT), une organisation parapublique fondée par arrêté ministériel en 1953<sup>38</sup>. L'objectif des Cifre est de favoriser le développement de la recherche en entreprise et de rapprocher davantage la recherche scientifique du monde des affaires.

Concrètement, il s'agit d'un contrat tripartite qui associe pendant trois ans un doctorant, une entreprise et un laboratoire de recherche. La Cifre permet à un étudiant de niveau master d'être recruté à plein temps, en CDD de trois ans ou en CDI, par une entreprise de droit français afin de mener à bien un projet de recherche stratégique contribuant au développement de l'entreprise. C'est en lien avec cette mission que se construit l'objet de la thèse. L'entreprise verse au doctorant un salaire annuel ne pouvant être inférieur à un plancher fixé par l'ANRT. Un laboratoire de recherche accueille le doctorant qui doit s'inscrire à l'école doctorale correspondante. Le directeur de thèse est membre de ce laboratoire. Sur remise d'un rapport de recherche annuel par le doctorant, l'ANRT subventionne l'entreprise pour « compenser » le temps consacré par celui-ci à ses recherches, hors de l'entreprise.

Depuis 1981, plus de 12 000 docteurs ont soutenu leur thèse grâce à ce dispositif, avec un taux de soutenance de 88%, toutes disciplines confondues. Leur insertion professionnelle est très bonne, avec un emploi à la clef dans les six mois suivant la soutenance pour 90% des jeunes docteurs. Plus d'un tiers d'entre eux reste dans l'entreprise d'accueil, un autre tiers trouve un emploi dans une autre entreprise et seulement 13% empruntent la voie académique. Le nombre de conventions signées est en augmentation notable chaque année. Le chiffre des 1 000 nouvelles Cifre annuelles a été dépassé en 2004 et l'on en a dénombré 1 185 en 2007. Initialement conçu pour les sciences de l'ingénieur<sup>39</sup>, ce type de contrat s'est progressivement étendu à d'autres disciplines, y compris les sciences de gestion. Le bloc « sciences économiques, humaines et sociales » pèse près de 20% des quelque 3 500 thèses Cifre en attente d'être soutenues. Cependant, la gestion reste encore marginale parmi cet ensemble, malgré des perspectives a priori très favorables.

La convention conclue avec la société Orama et le laboratoire nous a permis de commencer notre travail dès mai 2006, soit près de cinq mois avant l'inscription administrative en doctorat. Rapidement au cœur du terrain avec l'entreprise, nous avons eu la possibilité

---

<sup>38</sup> Les aspects pratiques et les données chiffrées qui suivent sont issus de la documentation officielle, disponible sur le site web de l'ANRT : [www.anrt.asso.fr](http://www.anrt.asso.fr).

<sup>39</sup> Ce dont témoigne d'ailleurs le terme « industriel » dans le nom du dispositif. Les sciences de l'ingénieur représentent encore aujourd'hui près de la moitié des thèses en Cifre.

d'explorer celui-ci malgré une problématique encore peu formalisée. La répartition entre le temps de présence en entreprise et le temps consacré à la recherche a été définie de manière souple dans le contrat de collaboration formalisant la Cifre, par périodes de deux à trois semaines. Néanmoins, cette répartition a fréquemment été contournée pour répondre à certaines urgences inhérentes à l'organisation d'une entreprise de conseil, qui répond par exemple à des appels d'offre tout au long de l'année. Par ailleurs, une « montée en puissance » du temps consacré à la thèse a eu lieu la dernière année.

La configuration particulière de la Cifre a contribué à une grande proximité avec le phénomène étudié et les acteurs rencontrés, ce qui a fait de nous un « chercheur impliqué » (Hlady Rispal 2002). Cette posture de recherche présente des avantages et des inconvénients (voir tableau 7) pour le doctorant que nous allons évoquer brièvement à l'aune de notre propre expérience.

Avantages (+)	Inconvénients (-)
Conditions financières et sociales	Equilibre entre deux mondes très différents
Accès au terrain	Gestion du temps
Connaissances acquises	Ambiguïté du statut

**Tableau 7 – Avantages et inconvénients de la posture du « chercheur impliqué » dans une Cifre**

Commençons par ses inconvénients. La difficulté principale consiste à trouver un équilibre entre l'entreprise et le laboratoire, soit deux espaces sociaux aux règles et aux exigences différentes et parfois contradictoires. L'ANRT stipule que le doctorant doit être autant « *un salarié à part entière* » de l'entreprise qu'« *un chercheur à part entière, membre du laboratoire* ». Le doctorant doit être en capacité de s'extraire temporairement des priorités de l'entreprise, surtout pendant les phases intenses de lecture ou de rédaction. L'entreprise, elle, a besoin de résultats tangibles. Pour peu qu'elle confie des responsabilités importantes au doctorant, celui-ci peut se retrouver accaparé par sa mission opérationnelle, au détriment de son temps de recherche. Il existe un risque de double déficit de socialisation d'autant plus élevé que le dispositif Cifre est inconnu des collègues du doctorant.

Toutefois, une activité de conseil nous paraît plutôt compatible avec la recherche en gestion. Bien que les objectifs soient dissemblables, il s'agit dans les deux cas de productions intellectuelles à partir de données variées (entretiens, archives), formalisées sous forme d'écrits normés et validées par une ou plusieurs présentations orales. Les codes professionnels sont certainement plus proches que dans d'autres situations.

La deuxième difficulté concerne la gestion du temps. En théorie, les doctorants en Cifre passent la moitié de leur temps en entreprise, où le travail personnel de recherche est parfois physiquement impossible<sup>40</sup>, et soutiennent eux aussi au bout de trois ans, en général. Au-delà

<sup>40</sup> Un ami doctorant en Cifre dans une grande entreprise nous témoignait de ses grandes difficultés à avancer ses recherches sur son lieu de travail. La configuration en « open space » des bureaux de l'entreprise empêchait tout effort de concentration soutenu, à cause des coups de téléphone incessants ou des discussions entre collègues.

de la répartition des heures, il s'agit de structurer son temps en fonction du rythme et des exigences propres à l'entreprise et au laboratoire.

Un troisième problème provient de la perception que les personnes interrogées ont du doctorant. Est-il un chercheur, a priori neutre et indépendant dans ses travaux, ou le salarié d'une entreprise dont certains anciens clients, dans notre cas, ont été sélectionnés dans l'échantillon de l'enquête ? Comme nous le verrons plus loin, la Cifre entretient une certaine confusion quant à la nature de la recherche conduite. S'agit-il obligatoirement d'une « recherche-intervention » (David 2000a) aboutissant à des recommandations pour l'entreprise, ou bien le doctorant peut-il émettre des propositions moins directement « utiles », voire plus critiques des phénomènes observés ?

Malgré ceci, les avantages de la Cifre nous semblent supérieurs à ses désagréments. D'un strict point de vue matériel, il est certain que les doctorants en Cifre ont une situation plus confortable que la moyenne, avec leur contrat de travail de plein droit et un salaire minimum garanti pendant trois ans. Les chiffres confirment leur bonne insertion professionnelle. Ils ont un éventail de choix intéressant pour la suite de leur carrière, avec trois ans d'expérience en entreprise. A condition que la mission en entreprise du doctorant soit bien en phase avec l'objet de la thèse, il s'agit peut-être des meilleures conditions possibles pour réaliser une thèse en France.

L'entrée dans le terrain y est considérablement facilitée, pour peu que les parties prenantes se fassent confiance. En plaçant le chercheur au cœur de l'organisation, la Cifre peut être l'occasion d'accéder à des lieux, des événements et des données refusés à un chercheur « externe » (Cateura 2006). Si elle a bien lieu, l'immersion du doctorant dans le milieu professionnel étudié peut aussi accélérer sa connaissance du contexte, en lui faisant rencontrer une grande variété d'acteurs. Or, l'activité de conseil s'y prête favorablement. Le travail par missions permet justement de découvrir des situations contrastées et complexes et de travailler avec un nombre important d'interlocuteurs.

Olivier Cateura estime que l'entreprise partenaire, lorsqu'elle n'est elle-même pas l'objet d'étude de la thèse, peut fournir au doctorant un nombre conséquent de « situations de gestion » pouvant être analysées par le biais d'une étude de cas (Cateura 2006, Girin 1990). Si nous avons bien séparé le conseil de la recherche, la société Orama a contribué à accroître la confiance des acteurs interrogés à notre endroit, grâce à la réputation de l'entreprise dans le champ, mais surtout grâce au « parrainage » de son directeur (Baumard et al. 2007). Sans ce parrainage, jamais cette thèse n'aurait été possible.

### *1.3.2. Liberté, je chéris ton nom !*

Il nous paraît désormais évident, avec le recul, que nous avons été influencé par le milieu professionnel fréquenté, par les thèmes de discussion récurrents entre pairs et les priorités de ses leaders d'opinion. A ce titre, nous reconnaissons le rôle majeur et bienveillant qu'ont joué Philippe Berthelot et Henri Didonna dans le développement de nos idées et notre approche

particulière du terrain. L'orientation particulière de nos premiers écrits en témoigne. Au fur et à mesure de la recherche, cependant, nous avons pris plus de distance par rapport à ce « parrainage » afin de bien différencier ce que nous voulions vraiment examiner et ce que nos collègues souhaitaient voir accompli par l'intermédiaire de notre thèse.

Heureusement, ceux-ci nous ont laissé une liberté totale de choix et d'expression à toutes les étapes, ce que nous tenons une nouvelle fois à saluer. La Convention industrielle de formation par la recherche, malgré les exigences parfois contradictoires qui pèsent sur le doctorant<sup>41</sup>, offre aussi des marges de manœuvre réelles pour peu qu'on ait la possibilité de naviguer sans entraves entre les deux univers que sont l'entreprise et l'université. Rappelons que la construction de l'objet de recherche de notre thèse n'a été commanditée ni par notre employeur, ni par notre directeur de thèse. En revanche, les nombreuses discussions que nous avons entretenues avec eux ainsi qu'avec plusieurs professionnels du champ nous ont permis de l'affiner considérablement. Notre objet de recherche est le résultat d'un processus itératif (Allard-Poesi & Maréchal 2007) entre le terrain, la théorie et les « informateurs-relais » susnommés (Blanchet & Gotman 1992, p. 58).

Au cours de notre thèse, nous avons participé à une quarantaine de manifestations professionnelles<sup>42</sup>, soit en tant que simple spectateur, soit au titre d'intervenant ou d'expert. Nous avons bénéficié d'une grande confiance de la part de nombreux professionnels et de l'amitié de certains d'entre eux, ce qui est très agréable mais ne favorise pas la mise à distance de l'objet d'étude. Cette forte implication a pu voisiner avec des prises de position politiques et idéologiques, du moins avons-nous l'impression d'avoir légèrement dépassé le strict cadre d'une recherche scientifique à quelques occasions en début de thèse. Nous ne nous sommes jamais considéré comme un « militant », mais à la relecture de certaines notes de terrain et de nos premiers écrits, le moins que l'on puisse dire est que notre esprit critique a mis quelques temps à s'affirmer.

Notre subjectivité s'est aussi nourrie de découvertes intéressantes, parfois polémiques et extérieures à la « doxa » du milieu culturel, dont l'un des mérites est de permettre la pensée libre et critique. La participation à des séminaires doctoraux (au sein du Lise mais aussi en dehors), les échanges et discussions avec notre directeur de thèse et d'autres chercheurs expérimentés nous ont beaucoup aidé à préciser notre objet et à rendre compréhensibles nos préoccupations à des personnes extérieures au domaine étudié. De plus, notre contribution à des ouvrages collectifs en cours de thèse (Colin & Gautier 2008, Gautier 2008b) a joué un rôle de catalyseur à idées. Bien entendu, la qualité de notre accueil au sein d'Orama, la clémence que nous a témoignée son directeur et la variété des situations rencontrées dans les missions de conseil auxquelles nous avons participé ont apporté des éclairages particulièrement stimulants tout au long de la thèse.

---

<sup>41</sup> Olivier Cateura, docteur en sciences de gestion ayant réalisé sa thèse via le dispositif Cifre, parle de « position schizophrénique de chercheur universitaire et de manager d'entreprise » (Cateura 2006).

<sup>42</sup> Voir annexe n°6.

## 2. Les choix de méthode

Les méthodes de recherche en sciences de gestion (ou en management) ont fait l'objet de plusieurs ouvrages collectifs de référence ces dernières années (David, Hatchuel & Laufer 2000, Thiétart 2007), témoignant de l'institutionnalisation croissante de cette discipline. Si les sciences de gestion constituent désormais un domaine de recherche reconnu, ayant pour vocation l'analyse et la conception de dispositifs efficaces de « pilotage de l'action organisée » (David 2000b), l'une des tendances actuelles semble être l'influence de méthodes issues de disciplines plus anciennes des sciences humaines et sociales, comme la psychologie, l'anthropologie ou l'histoire.

A plusieurs égards, le choix du chercheur en gestion n'a jamais été aussi vaste en termes de méthodologie. Les recherches qualitatives, naguère considérées comme moins rigoureuses que les analyses mathématiques et statistiques et réservées à l'exploration d'un domaine peu connu, sont désormais aussi légitimes et de plus en plus usitées (Miles & Huberman 2003, Mucchielli 2004). La méthode expérimentale n'a plus le monopole de la scientificité. La relation entre épistémologie et méthodologie semble également s'être assouplie : le paradigme positiviste n'est plus systématiquement associé au quantitatif, tout comme le constructivisme au qualitatif (Royer & Zarlowski 2007b). Des approches mixtes sont recevables. Il est possible de réaliser une analyse qualitative de données quantitatives et vice-versa, ou bien de combiner les deux types d'analyse dans une même recherche.

Notre thèse est une recherche qualitative s'appuyant sur une étude de cas multiple. Ce choix a été motivé assez tôt dans la démarche doctorale et de manière plus intuitive que calculée. Cependant, les lectures et l'avancée de la réflexion ont confirmé et complété nos intuitions initiales qui étaient d'explorer un phénomène complexe et peu documenté. L'évolution en cours de route que permettent les approches qualitatives (Baumard & Ibert 2007) nous paraissait raisonnable étant donné le point de départ de notre thèse. Ces « lieux associatifs de musiques actuelles » énigmatiques devaient être disséqués, mais nous nous intéressions aussi au mouvement ayant abouti à leur institutionnalisation, si bien que nous avons souhaité traiter le contenu comme le processus. L'étude de cas s'est imposée naturellement car le contexte méritait d'après nous une attention soutenue. Notre statut particulier de doctorant en Cifre a contribué à notre engagement, voire notre « enracinement » dans le terrain étudié, ce qui paraissait cohérent avec une étude de cas à visée compréhensive. Cela dit, plusieurs questions difficiles se sont posées quant à la finalité de la recherche et au traitement des données.

### 2.1. Une recherche qualitative

La réflexion épistémologique est un préalable important du travail de thèse et continue à orienter les choix du chercheur en cours de réalisation (Perret & Séville 2007). Cependant, nous avons éprouvé des difficultés à « choisir » définitivement un paradigme et à exclure les autres. Nous partageons avec le positivisme un rejet pour le relativisme radical. En effet, nous pensons que la réalité n'est pas *entièrement* construite par l'action humaine et qu'elle ne peut être qu'imparfaitement appréhendée. Nous croyons, avec les constructivistes, que l'interaction



entre le chercheur et son objet est significative, qu'elle peut produire des connaissances scientifiques et que la variété des points de vue permet souvent de nuancer ou de modifier le critère de vérité scientifique d'une observation. Enfin, dans la tradition interprétativiste, nous nous efforçons de saisir le sens que les acteurs donnent à la réalité, d'où l'importance accordée au discours des entrepreneurs institutionnels.

Les sciences de gestion sont-elles par essence liées à l'un de ces trois paradigmes ? La vision moderne du manager ou de l'entrepreneur fait de lui un « constructeur », qui à partir d'un certain nombre d'éléments dispersés doit identifier des façons de faire acceptables et les mettre en œuvre. Ce « constructivisme raisonnable » (David 2000b) nous semble faire écho au néo-institutionnalisme « étendu » (Hoffman & Ventresca 2002, Leca 2006) et sa prise en compte des aptitudes stratégiques des acteurs sociaux composant avec leur environnement. L'entrepreneuriat institutionnel et le « bricolage » qu'il implique s'inscrivent logiquement dans cette voie (Phillips & Tracey 2007).

A l'instar d'Albert David, nous croyons au dépassement de l'opposition entre positivisme et constructivisme, seule *une partie* de la réalité pouvant être la cible d'un projet d'action et de changement, le reste étant donné (David 2000b). Dans les sciences de gestion, la construction de cette réalité peut être *mentale* (modèles, propositions théoriques) mais également *concrète* (intervention directe du chercheur sur l'objet). L'autre choix que doit effectuer le chercheur consiste à savoir s'il part de l'observation des faits et de l'interprétation des acteurs concernés ou bien s'il est guidé par un projet de transformation et d'aide à la décision. Nous verrons plus loin que notre recherche se propose de partir des faits pour arriver à une construction mentale de la réalité observée.

La recherche qualitative, de manière générale, peut être rapprochée de la sociologie compréhensive de Max Weber, en considérant « *les phénomènes humains comme des phénomènes de sens* » et pouvant être compris par un effort spécifique de l'observateur (Mucchielli 2004, p. 213). Elle se justifie d'autant plus qu'il existe une grande proximité entre le chercheur et son objet ou que celui-ci entretient une étroite collaboration avec les acteurs de terrain. C'est notamment le cas de beaucoup de thèses en Cifre, où l'immersion dans le terrain via l'entreprise d'accueil peut atteindre des degrés très importants. La recherche qualitative sied mieux à la génération de modèles ou de propositions théoriques qu'à leur test. Elle est très utile pour la compréhension de « systèmes complexes » (Baumard & Ibert 2007), d'idiosyncrasies ou d'un petit nombre de cas détaillés. Elle se prête moins à la comparaison et à la généralisation que ne le permet la recherche quantitative (Hlady Rispal 2002)

### 2.1.1. Une recherche exploratoire par induction

L'*exploration* et le *test* peuvent être considérés comme les deux voies principales de la recherche, y compris en sciences de gestion (Charreire & Durieux 2007). La recherche exploratoire a pour objectif de proposer des résultats théoriques novateurs et se réfère à une démarche de type *inductive*, qui se propose d'aboutir à une règle générale capable d'expliquer la conséquence d'une observation empirique (David 2000b). Un exemple classique de

raisonnement inductif a été utilisé par Raymond Boudon (Boudon 1990) : il pleut (cas) ; la rue est mouillée (conséquence) ; s'il pleut, alors la rue est mouillée (règle générale). Dans le raisonnement par induction, la conclusion est une proposition de règle générale conjecturale, dont la réfutabilité pourra ensuite être testée par *déduction*. Induction et déduction sont donc complémentaires dans la production de connaissances, la forme logique de référence restant la déduction<sup>43</sup>.

La recherche exploratoire est logiquement associée à l'induction mais peut aussi faire appel à une troisième forme de raisonnement, l'abduction<sup>44</sup>, dont l'objectif n'est pas de proposer une règle générale mais des hypothèses novatrices. Abduction, déduction et induction forment donc une « boucle récursive » (David 2000b) qui contribue à la production continue de nouvelles connaissances scientifiques. Dans notre travail, nous avons initialement écarté le raisonnement déductif car nous n'avons aucune règle générale à vérifier, étant donné le point de départ de la thèse. En revanche, nous n'avons pas une connaissance très pointue en termes de méthodologie, si bien que nous avons avancé sans savoir si notre démarche était inductive ou abductive. Avec le recul, il est clair que l'induction a prévalu. Malgré la complexité du phénomène observé, nous avons toujours visé une « montée en généralité » à partir de plusieurs exemples concrets, qui puisse ensuite être discutée à propos d'autres champs d'activité que les musiques actuelles et la culture.

Il existe plusieurs types de recherches exploratoires que l'on peut faire figurer le long d'un continuum dont les deux extrémités sont l'exploration *théorique* (opérer un lien entre plusieurs champs théoriques) et l'exploration *empirique* (explorer un phénomène en faisant abstraction des connaissances antérieures). Entre ces deux pôles, il est possible de mener une exploration *hybride*, faite d'allers-retours entre les observations empiriques et la théorie (Charreire & Durieux 2007). C'est précisément la démarche que nous avons adoptée. Ce n'est qu'en cours de route que nous avons découvert la théorie néo-institutionnelle et estimé que le concept d'entrepreneur institutionnel était très utile pour éclairer notre terrain de recherche – et inversement. Dans la mesure du possible, nous avons donc cherché à fournir une modélisation théorique du processus d'entrepreneuriat institutionnel dans les associations, à partir du cas des lieux de musiques actuelles.

### 2.1.2. Une recherche sur le contenu et le processus

Dans la recherche en général, et dans les sciences de gestion en particulier, le chercheur est invité à mener une réflexion quant à la focalisation souhaitée de son travail, sur le *contenu* ou le *processus*. A priori, la question et les méthodes de recherche sélectionnées orientent fortement l'issue de cette réflexion, mais le chercheur dispose tout de même de libertés pour identifier ses priorités. Corinne Grenier et Emmanuel Josserand exposent comme suit la différence entre les deux types de recherches :

---

<sup>43</sup> S'il pleut, la rue est mouillée (règle générale) ; il pleut (cas) ; alors, la rue est mouillée (conséquence).

<sup>44</sup> S'il pleut, la rue est mouillée (règle générale) ; la rue est mouillée (conséquence) ; on peut conjecturer qu'il a plu (cas).

« Les recherches sur le contenu proposent une analyse en terme de “stock”. Elles cherchent à appréhender la nature de l’objet étudié, à savoir “de quoi” il est composé ; les recherches sur le processus analysent, au contraire, le phénomène en terme de “flux”. Elles cherchent à mettre en évidence le comportement de l’objet étudié dans le temps, à saisir son évolution. » (Grenier & Josserand 2007, p. 107-108)

Les études sur le contenu se justifient notamment quand le chercheur est confronté à un phénomène complexe et jusqu’à présent peu étudié. Dans ce cas, il peut être indispensable de décrire le contenu de ce phénomène, soit en le décomposant par éléments d’analyse, soit en traçant ses contours généraux (Grenier & Josserand 2007). Notre recherche est très proche de ces considérations, étant donné le peu de connaissances disponibles sur les lieux de musiques actuelles, qui sont des organisations relativement jeunes. Aborder l’entrepreneuriat institutionnel dans ces associations a donc nécessité au préalable un important travail d’exploration visant à dresser leur portrait, sans oublier le champ émergent dans lequel elles se situent.

Cela dit, l’entrepreneuriat institutionnel est aussi un processus, un phénomène dynamique qui mérite amplement l’attention du chercheur (Lawrence, Winn & Jennings 2001, Leca et al. 2008). Tout le courant néo-institutionnaliste est par ailleurs traversé par la question du changement (Beckert 1999, Hoffman 1999). Les études sur le processus placent la dynamique temporelle au cœur de la réflexion, qu’il s’agisse d’identifier des durées précises ou des tendances plus générales. Elles suscitent un intérêt de plus en plus important depuis bientôt 20 ans, mais leur réalisation semble plus difficile que les études sur le contenu, surtout pour un chercheur seul (Van de Ven & Poole 2005). Depuis le début de notre recherche, nous avons été sensible à l’histoire du jeune secteur des musiques actuelles et à la trajectoire particulière de chaque lieu étudié. Même si le recueil des données n’a eu lieu qu’une seule fois et en début de thèse, notre analyse s’est attachée à repérer des tendances, pas des faits anhistoriques.

Andrew Pettigrew et ses collègues ont souligné dans un article de prospective l’intérêt des recherches mixtes, portant à la fois sur le contenu et le processus organisationnels, ainsi que la nécessité de connecter si possible plusieurs niveaux d’analyse et de situer le changement dans son contexte institutionnel plus large (Pettigrew, Woodman & Cameron 2001). Les approches mixtes sont possibles et même souhaitables dans certains cas, précisément lorsqu’il s’agit de comprendre le changement dans des organisations complexes, hybrides ou encore émergentes (Grenier & Josserand 2007). Nous partageons cette conviction. Il a été impossible de choisir catégoriquement le processus au détriment du contenu, et inversement. L’entrepreneuriat institutionnel dans les lieux associatifs de musiques actuelles pouvait difficilement, à nos yeux, être intelligible sans intégrer ces deux dimensions.

### *2.1.3. Une recherche « engagée »*

Comment produire une connaissance objective d’un phénomène dont on est soi-même partie prenante ? Il s’agit là d’une question fondamentale pour les sciences sociales en général, à laquelle les sciences de gestion n’échappent pas. Quand la sociologie et l’anthropologie sont

apparues à l'orée du XX<sup>e</sup> siècle, un problème inédit s'est présenté. Contrairement aux sciences de la nature, il paraissait difficile de réunir les conditions d'*objectivité* de l'expérimentation scientifique. D'abord, parce que le « monde social » constitue un tout complexe, mouvant, duquel le chercheur ne peut véritablement s'extraire pour effectuer son analyse. Ensuite, parce que ses opinions politiques sont de nature à influencer ses recherches.

Max Weber a clairement identifié ces difficultés en prenant soin de séparer le *savant* du *politique*. Mais il s'agit là davantage d'un effort scrupuleux, de précautions méthodologiques que d'une possibilité effective (Weber 1959). On retrouve cette difficulté chez Durkheim. S'il proposait d'étudier les faits sociaux comme des choses, dans la plus pure tradition positiviste, il était aussi pris dans les débats politiques de son temps et faisait de la réponse à la question sociale l'un des enjeux de la sociologie (Aron 1967). L'un des reproches régulièrement adressé aux sciences sociales est leur manque de « scientificité » du fait de cette ambivalence entre objectivité et subjectivité. Il n'est pas dans l'objet de ce chapitre d'entrer dans cette bataille idéologique<sup>45</sup> mais plutôt de présenter les difficultés que nous avons éprouvées à nous « retirer » du terrain de recherche investigué, tant d'un point de vue épistémologique que politique.

Norbert Elias a consacré un ouvrage important à ces questions, où il introduit les notions complémentaires d'*engagement* et de *distanciation* pour caractériser la recherche en sciences sociales (Elias 1993). Entre ces deux extrémités se trouvent toutes les situations où le chercheur interagit plus ou moins intensément avec les autres, tout au long de sa recherche. On ne peut renoncer au monde social ni à l'époque dans laquelle on vit. L'engagement est même, selon Elias, une condition de la production de connaissances en sciences sociales. Par contre, on peut et doit faire l'effort de prendre du recul, de se distancier de son objet afin de comprendre a posteriori le phénomène observé. Il y a donc un temps pour l'engagement, y compris émotionnel, et un temps pour la prise de distance, dans la limite des normes sociales qui s'imposent au chercheur. Ceci rejoint le « paradoxe de l'action encastrée » tel qu'il est formulé dans la pensée néo-institutionnaliste (Holm 1995, Seo & Creed 2002).

C'est une passion pour le domaine étudié qui a présidé à la réalisation de la présente thèse. Nous avons bénéficié dès le départ de la bienveillance de plusieurs personnes influentes dans le secteur étudié. Une sympathie naturelle et réciproque nous a permis de commencer nos travaux dans de très bonnes conditions, en particulier grâce à la Cifre. L'écueil correspondant est facile à deviner. Convaincu du bien-fondé du militantisme des leaders d'opinion du secteur, nous avons certainement manqué de recul et d'esprit critique dans un premier temps. Néanmoins, après la phase d'immersion sur le terrain et à mesure que nos lectures avançaient, nos yeux se sont progressivement dessillés. Une phase de distanciation commença alors vis-à-vis des acteurs et, plus généralement, des idées largement partagées au niveau du champ des musiques actuelles dans son ensemble.

---

<sup>45</sup> Bataille idéologique qui a connu un regain d'activité dans les années 1990, avec ce qu'on a surnommé « la Guerre des Sciences » (*Science Wars*) qui a vivement opposé intellectuels « postmodernes » et « réalistes ».

Au moment où sont écrites ces lignes, nous avons le sentiment de commencer une nouvelle phase d'engagement auprès du terrain, mais d'une nature différente, cette fois. En effet, dans les mois qui viennent, il va s'agir de rendre compte des résultats de notre recherche à toutes les personnes interrogées ainsi qu'à tous ceux qui ont facilité ce projet. Or, le monde académique et celui de l'entreprise n'ont pas les mêmes attentes ni le même langage. Restituer les résultats aux acteurs de terrain suppose un travail supplémentaire à celui que la recherche exige. Reste à savoir la manière dont doit s'effectuer cette restitution, ce qui pose la question du statut exact de la présente recherche.

#### 2.1.4. *Observation ou intervention ?*

Dans un ouvrage méthodologique précieux, Martine Hlady-Rispal distingue plusieurs types d'études de cas selon l'usage que l'on veut en faire. Elle différencie ainsi l'observation (participante ou non) de l'étude à visée transformatrice. Dans la première, le chercheur poursuit des objectifs de description, d'analyse, d'interprétation, voire de maïeutique afin de faire prendre conscience du phénomène observé. Dans la seconde, il formule des préconisations pour l'action, qu'il s'agisse d'aider à la décision, de proposer de nouvelles méthodes de travail ou de modéliser un processus de changement (Hlady Rispal 2002).

L'opposition entre *observation* et *intervention* est souvent mentionnée dans les débats méthodologiques en sciences de gestion. Ceci s'explique entre autres par la primauté accordée traditionnellement à l'efficacité des techniques gestionnaires, la finalité des sciences de gestion étant jadis la recherche de « lois éternelles du succès » (Hatchuel 2000). Selon Albert David, les notions de « recherche-action » et de « recherche-intervention » sont au cœur de courants variés qui ont pour objectif partagé de générer parallèlement des connaissances utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (David 2000a). Il repère quatre principes communs à l'ensemble de ces courants :

- Comprendre le fonctionnement d'un système en profondeur et aider à définir, choisir, réaliser puis évaluer une trajectoire possible d'évolution pour ce système ;
- Produire des connaissances en interaction avec le terrain ;
- Revisiter sans cesse les théories existantes à l'aune des matériaux empiriques récoltés ;
- Intervenir sur la réalité en émettant des prescriptions pour l'action.

Olivier Cateura fait remarquer qu'une thèse en sciences de gestion par le biais du dispositif Cifre paraît correspondre à ce type de recherche, de par l'existence d'une « demande de recherche » émanant d'une entreprise et la forte implication du chercheur sur son terrain (Cateura 2006). Néanmoins, rien n'interdit à celui-ci de positionner son travail en dehors du cadre strict de la « recherche-intervention » car il existe une palette plus large de choix à sa disposition, qu'Albert David illustre par un tableau synthétique à quatre cases (voir tableau 8).

		OBJECTIF	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
DEMARCHE	Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement	<b>Observation, participante ou non</b> Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<b>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</b> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention</b> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

**Tableau 8 – Un cadre intégrateur pour les recherches en sciences de gestion (David 2000a)**

Ce tableau est l'occasion de nous interroger sur notre propre démarche de recherche. Quelles seront ses retombées ? En particulier, quel intérêt représente-t-elle pour les acteurs interrogés et leur organe fédéral, la Fédurok ? Le cadre de la Cifre étend cette question à l'entreprise d'accueil, la société Orama, et potentiellement à un ensemble plus vaste d'acteurs du champ des musiques actuelles. Pour répondre à ces interrogations, un retour au projet initial de thèse est nécessaire. Or, comme nous l'avons expliqué précédemment, celui-ci était assez vague, l'objet de la thèse s'étant consolidé progressivement. Son caractère exploratoire et inductif est peu compatible avec un véritable projet de transformation. Les propositions finales de notre travail sont de nature conjecturale et ne sauraient constituer à elles seules un programme de recommandations. Cependant, nous n'excluons pas la possibilité d'une transformation par les acteurs eux-mêmes, nos propositions pouvant aider leurs réflexions en la matière.

Si nous devons situer notre recherche dans le tableau ci-dessus, ce serait donc dans l'observation participante (partir de l'existant pour obtenir une construction mentale de la réalité), avec sans doute un tropisme vers la recherche-action (David 2000a).

## 2.2. La méthode des cas

Compte tenu des choix exposés ci-dessus, l'étude de cas nous a semblé l'une des meilleures méthodes de recherche pour traiter de la problématique. Robert Yin, l'un de ses spécialistes, la définit comme une enquête empirique qui se propose d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle des sources d'information multiples sont

utilisées (Yin 2003). L'objectif est de capturer toute la richesse de phénomènes complexes et méconnus, et d'aboutir, à partir d'un ou plusieurs cas particuliers, à des propositions théoriques plus générales (Eisenhardt 1989). Ceci est tout à fait cohérent avec une démarche de recherche exploratoire par induction.

Plébiscitée par de nombreux chercheurs en gestion, l'étude de cas se prête très bien aux recherches processuelles, là où il s'agit de rendre compte des dynamiques multiples du phénomène observé (Mucchielli 2004). Christopher Badelt y voit d'ailleurs une excellente manière de décrire et de comprendre les caractères de l'entrepreneuriat dans les associations (Badelt 1997). Elle permet une étude approfondie du contexte historique, politique et culturel dans lequel le phénomène s'encastre, ce qui suppose pour le chercheur de laisser une place importante à la narration, par exemple sous forme de monographies (Hlady Rispal 2002). Enfin, le chercheur a le choix. Il peut opter pour une étude de cas unique, en particulier quand il traite d'un phénomène isolé ou rare, ou préférer une étude de cas multiple, qui analyse chaque situation pour elle-même avant de comparer ces résultats et dégager des constantes (Stake 1995). C'est cette deuxième proposition que nous avons retenue.

### 2.2.1. Une étude de cas multiple

En principe, l'étude de cas multiple permet de formuler des propositions théoriques à partir d'éléments récurrents et transversaux aux cas étudiés. Son potentiel de généralisation est plus important que l'étude de cas unique mais il existe en revanche un risque de traitement superficiel des cas proportionnel à leur nombre (Hlady Rispal 2002). Il reste à savoir combien de cas exactement retenir pour l'analyse. Pour une démarche exploratoire, Yin estime que deux à trois cas sont suffisants, tandis que Kathleen Eisenhardt évalue à quatre le nombre minimal de cas pour générer des résultats robustes. En réalité, tout dépend de l'équilibre souhaité entre le degré de détail de chaque cas et le degré de certitude que l'on veut atteindre avant de généraliser (Eisenhardt 1989).

Dans la mesure du possible, mieux vaut donc analyser plusieurs cas qu'un seul, que l'on souhaite prédire des résultats comparables ou bien fournir des explications prévisibles quand les cas sont contrastés. La validité externe de l'étude de cas s'améliore en général avec le nombre de cas, mais aussi en comparant systématiquement les premiers résultats avec la littérature théorique (Eisenhardt 1989, Yin 2003). Un autre paramètre entre en ligne de compte pour fixer le nombre de cas à étudier. Il a notamment été diffusé par les tenants de la « théorie enracinée » (*grounded theory*) sous le terme de « saturation théorique » et désigne la limite à partir de laquelle aucun élément conceptuel nouveau n'émerge du processus analytique (Glaser & Strauss 1967). Appliqué aux études de cas, cela signifie qu'il y a un nombre de cas au-delà duquel le chercheur n'obtient aucune information supplémentaire véritablement capable d'enrichir ses propositions théoriques.

Rappelons que nous avons débuté notre thèse en examinant les problèmes concrets rencontrés par les personnes interrogées dans le cadre de notre mémoire, à savoir les équipes de six lieux de la Fédurok. La thèse a en quelque sorte pris le relais du mémoire pour approfondir et

problématiser une réflexion embryonnaire, sans un ancrage théorique bien défini au départ. Avec notre directeur de thèse, nous sommes convenus d'une étude de cas multiple à partir de la même population que le mémoire : les lieux associatifs de musiques actuelles adhérant à la Fédurok. Il s'agit d'une population que nous avons appris à connaître et que le dispositif Cifre nous a permis de fréquenter, puisque ces associations constituent une partie importante de la clientèle de la société Orama.

Nous avons constitué notre échantillon par « choix raisonné », ce qui consiste à effectuer une sélection précise au sein de la population mère, sur une base de représentativité théorique et non statistique (Royer & Zarlowski 2007a). Ce procédé fait appel au jugement du chercheur, donc à sa subjectivité (qu'un échantillonnage statistique permet justement d'éviter) et à sa connaissance de la population ciblée. Nous nous sommes efforcés d'atteindre un juste milieu entre la diversité et l'homogénéité des cas, en incluant à la marge un ou deux cas qui nous paraissaient a priori atypiques. Mais notre but était d'obtenir une sélection représentative de la population incluant dans l'analyse tous les cas de figure que l'on trouve parmi les 75 adhérents de la fédération. Pour ce faire, nous avons sollicité l'avis de son directeur afin de retenir des cas équilibrés, variés et surtout riches en données (Hlady Rispal 2002).

Initialement, nous avions prévu d'étudier dix cas mais pour deux d'entre eux, nous avons eu des difficultés d'accès au terrain et une récolte de données moins bonne qu'espérée. Nous avons donc préféré restreindre le nombre de cas à huit, ce qui reste un chiffre assez élevé pour une étude de cas exploratoire et inductive. Un tel échantillon de huit unités représente plus de 10% de la population mère. En joignant nos connaissances préalables à celles du directeur de la Fédurok, nous espérons avoir évité un « effet de sélection », biais courant dans les études de cas où l'échantillon s'avère peu représentatif de la population (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier 2007). La subtilité des différences entre cas nous a paru importante, à l'image des conclusions de notre mémoire. En suivant le « principe de réplification » mis au jour par Yin, nous pensons avoir sélectionné un nombre de cas adéquat (Yin 2003).

L'échantillonnage s'est déroulé assez tôt, dans les premiers mois de la thèse. Deux des associations approchées à l'occasion de notre mémoire ont intégré l'échantillon, complété par six autres qui ont accepté de participer à l'étude. Pour lever une certaine ambiguïté et éviter la fuite d'informations confidentielles, nous avons évité d'inclure des associations actuellement clientes de la société Orama. Un premier aperçu général des huit cas (voir tableau 9) témoigne de leur diversité à certains égards mais aussi de l'homogénéité globale du groupe. Deux « cas-pilotes » ont été désignés pour tester l'adéquation de la méthodologie, spécialement le guide d'entretien présenté ci-après. Ces premiers résultats ont été discutés avec le directeur de thèse et nous avons modifié en conséquence plusieurs éléments avant de retourner sur le terrain pour les six autres cas.



	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7	Cas n°8
Année de création de l'association	1999	2001	1988	1984	1979	2004	1979	2002
Année d'ouverture du lieu	1999	2007	1994	1985	1985	1992	1995	2000
Convention collective	Syndeac	Syndeac	Syndeac	Animation	-	Syndeac	-	-
Convention d'objectifs	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
Délégation de service public	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Convention "Smac"	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	En cours	Non
Nombre de permanents (ETP)	10	18	12	16	14	9	5	6
dont emplois aidés (ETP)	3	3	3	5	2	1	1	2
Nombre de membres au CA	10	5	9	25	12	3	12	6
Nombre de bénévoles hors CA	80	300	-	50	50	20	25	???
Masse salariale (EUR)	355 461	533 943	538 672	987 095	443 439	375 588	118 186	190 162
en % des charges	42%	39%	53%	69%	46%	43%	32%	18%
Budget 2007 (EUR)	802 907	1 314 370	992 355	1 379 609	923 484	766 439	371 016	1 019 793
Propriétaire du bâtiment	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville / Privé	Privé
Population de la commune	113 130	113 249	156 965	41 100	91 395	25 349	4 511	472 305
Milieu d'implantation	Urbain	Urbain	Péri-urbain	Urbain	Urbain	Urbain	Rural	Urbain

**Tableau 9 – Données générales sur les huit cas de l'échantillon**

Les limites de l'étude de cas sont bien connues : un possible manque de rigueur scientifique si l'étude est par trop descriptive, une faible capacité de généralisation et l'ampleur du travail correspondant, qui rend la tâche difficile pour un seul chercheur (Yin 2003). L'étude de cas multiple est supérieure à l'étude de cas unique pour les deux premiers points mais amplifie le troisième, surtout quand les cas sont nombreux. Nous espérons avoir accru sa validité interne en présentant clairement la démarche méthodologique suivie et en étant attentif à la saturation théorique. Nous regrettons en partie de n'avoir pas pu mener cette recherche à plusieurs, étant donné la richesse de ce terrain et le manque de précédents concernant ce type d'associations. La fiabilité de la recherche s'en retrouve affectée, même si nous avons pris soin de clarifier au maximum nos intentions auprès des acteurs de terrain et de formaliser le recueil et l'analyse des données sur lesquelles repose l'étude de cas (Drucker-Godard et al. 2007).

### 2.2.2. Le recueil des données

Une réflexion sur la nature des données est indispensable avant de se lancer dans leur recueil, puis leur analyse. Les données sont « *des représentations acceptées d'une réalité* », traits d'union entre le vaste domaine de la réalité empirique et un système théorique (Baumard & Ibert 2007, p. 86). Dans les recherches qualitatives, la tâche principale consiste à prendre en compte et à encadrer la présence du chercheur dans le recueil des données, afin de ne pas sous-estimer son influence dans celui-ci. En l'espèce, notre étude de cas se base sur des données essentiellement qualitatives et quelques données quantitatives, ce qui ne remet pas en cause l'orientation qualitative de la recherche elle-même (Baumard et al. 2007).

La question centrale de notre recherche est la suivante : « *Suivant quel processus des associations peuvent-elles être des leviers d'entrepreneuriat institutionnel et participer ainsi à la constitution d'un nouveau champ ?* » Pour y répondre, nous avons cherché des données en mesure d'éclairer le « comment » mais aussi le « pourquoi » du phénomène, sans sacrifier l'un à l'autre, dans une perspective de compréhension (Mucchielli 2004). Les techniques utilisées pour les recueillir sont nombreuses en sciences de gestion. Afin de nourrir l'étude de

cas, nous avons privilégié les suivantes (voir tableau 10) : l'entretien (principale technique utilisée), l'analyse des ressources de l'association, l'analyse documentaire et l'observation participante.

	<b>Données primaires</b>	<b>Données secondaires</b>
<i>Entretien</i>	31 entretiens semi-directifs entièrement retranscrits avec les responsables stratégiques de l'association : directeur, président, administrateur comptable et fondateur.  Dans certains cas, nous avons pu mener plus ou moins d'entretiens que les quatre prévus par association.	
<i>Analyse des ressources</i>	Commentaires et explications des dirigeants de l'association sur la nature et l'hybridation des ressources, à l'occasion des entretiens semi-directifs.	Bilans, comptes de résultats, annexes et rapports du commissaire aux comptes de l'exercice 2007, et si possible des 2 exercices précédents.
<i>Analyse documentaire</i>		Pour chaque association : projet artistique et culturel, statuts, règlement intérieur, organigramme, conventions, rapports d'activités, correspondances.  Pour le champ : publications, actes de colloques, documents de travail, communiqués... Avec une attention particulière pour ce qui concerne la Fédurok.
<i>Observation participante</i>	Visite des lieux étudiés, rencontre de plusieurs membres de l'équipe.  Participation et intervention à de nombreux colloques et rencontres professionnelles du champ.  Participation aux assemblées générales et aux ateliers de travail de la Fédurok.	Relecture des comptes-rendus et prises de notes réalisés au jour le jour, à propos des événements que nous avons observés.

**Tableau 10 – Données recueillies et techniques de recueil utilisées**

L'entretien est une technique très répandue en sciences sociales qui « *fait appel au point de vue de l'acteur et donne à son expérience vécue, à sa logique, à sa rationalité, une place de premier plan.* » (Blanchet & Gotman 1992, p. 23) C'est autant un « fait de parole » qu'une rencontre interpersonnelle. Sa qualité dépend bien sûr des propos de l'interviewé mais aussi de la capacité d'écoute, de relance et d'empathie de l'intervieweur. C'est une technique qui s'avère idéale pour recueillir des informations sur un processus, découvrir le contexte dans

lequel évoluent des acteurs sociaux et comprendre leurs raisons d’agir. Au regard de notre problématique, elle s’est rapidement avérée incontournable.

Nous avons décidé de recueillir deux catégories de « faits de parole » : les *représentations* (systèmes de valeurs, sens que les acteurs donnent à leurs pratiques) et les *pratiques* (faits expérimentés, intersection de l’épreuve personnelle et des enjeux collectifs), afin de comprendre le système dans son intégralité (Blanchet & Gotman 1992). Pour chaque association du panel, nous avons mené des entretiens semi directifs d’environ une heure trente avec les responsables des trois postes-clef en matière stratégique (le président, le directeur et l’administrateur comptable) et si possible l’un des fondateurs de l’association l’ayant depuis quittée.

Un guide d’entretien unique<sup>46</sup> a été élaboré à cet effet, testé sur les deux cas-pilotes puis amendé et utilisé pour l’ensemble des cas étudiés. Nous l’avons structuré en cinq sous-ensembles thématiques, contenant chacun des questions indicatives parmi lesquelles piocher : « genèse et évolution de l’association », « nature et hybridation des ressources », « nature et coordination des logiques d’action », « profil de gouvernance », « innovation et isomorphisme ». Chaque entretien a été enregistré et intégralement retranscrit<sup>47</sup>. Pour des raisons de confidentialité et de neutralité, nous avons respecté l’*anonymat* des personnes interrogées en remplaçant leur nom et celui de chaque association par des équivalents fictifs. Ce principe d’anonymat a été annoncé avant chaque entretien, ce qui a sans doute contribué à libérer la parole des acteurs.

Les conditions dans lesquelles nous avons pu mener ces entretiens ont été très bonnes. D’une part, l’accès aux sources a été facilité par l’instauration d’une relation de confiance avec les équipes des lieux de la Fédurok, qui résulte en partie du parrainage que nous ont accordé le directeur de la fédération et notre propre employeur. Leur crédibilité au sein du champ des musiques actuelles a très certainement joué en notre faveur. D’autre part, nous avons l’impression que notre « double casquette » de consultant et de chercheur a été bien comprise et acceptée par les personnes interrogées, alors qu’elle aurait pu causer de la confusion. La Cifre nous a permis de nous mouvoir avec une certaine aisance, voire d’agir comme un « interprète » des deux univers différents que sont la recherche et le « secteur » professionnel des musiques actuelles (Cateura 2006, Hlady Rispal 2002).

Les entretiens ont été effectués sur site, lorsque ce fut possible. Nous avons eu la chance de visiter les lieux de notre panel et de rencontrer la plupart des personnes interviewées sur leur lieu de travail, dans un environnement familier. Dans certains cas, nous avons même eu l’occasion de réaliser quelques entretiens supplémentaires lorsque plusieurs fondateurs de la même association ont accepté de nous répondre, ou en cas de binôme de direction. Nous

---

<sup>46</sup> Voir annexe n°2.

<sup>47</sup> Nous avons utilisé un dictaphone numérique après avoir obtenu l’accord de chaque personne interrogée, en prenant soin d’instaurer un climat de confiance et de présenter clairement les finalités de l’entretien. Chaque entretien a été enregistré dans un fichier au format MP3 puis retranscrit « manuellement » par nos soins dans un traitement de texte.

avons profité de la visite des lieux pour récupérer des copies de documents intéressants, relatifs au fonctionnement ou à l'histoire de chaque association. En particulier, nous avons systématiquement recueilli les données relatives aux ressources de l'association : bilans, comptes de résultats, annexes, rapports du commissaire aux comptes de l'exercice 2007, et si possible des deux exercices précédents. Par chance, nous avons parfois pu synchroniser notre venue avec la participation à un événement typique de la vie de l'association : assemblée générale, concert, visite d'un groupe scolaire...

En complément de ces données relatives à chaque association, il a été possible de collecter des données d'ordre général à propos du champ des musiques actuelles et de la fédération à laquelle adhèrent les associations du panel. Là encore, notre statut de doctorant en Cifre a facilité notre accès à des publications rares ou confidentielles. Nous avons bénéficié de la bienveillance des équipes de la Fédurok et de l'Irma qui nous ont laissé explorer et consulter leurs archives. En tant qu'observateur et intervenant, nous avons assisté et participé à plusieurs temps forts de la vie de la fédération et du champ<sup>48</sup> qui nous ont apporté des connaissances très utiles à la poursuite de nos travaux.

Le recueil de données primaires et secondaires à l'aide de techniques variées est un moyen de limiter le biais inhérent à chacune d'entre elles, mais aussi d'avoir un aperçu du même phénomène sous plusieurs angles. Cette « triangulation » des données et des techniques de recueil est très importante pour s'assurer de la qualité d'une recherche qualitative (Baumard et al. 2007, Mucchielli 2004).

Cependant, nous sommes bien conscient des limites de la phase de recueil de notre recherche. D'une part nous avons l'impression d'être allé un peu trop tôt sur le terrain, avant que la problématique ne soit définitivement fixée, si bien que certaines questions posées se sont retrouvées en décalage avec l'analyse finale (Royer & Zarlowski 2007b). Nous avons saisi une opportunité que nous ne regrettons pas, mais il est certain que nous aurions conduit les entretiens différemment six mois plus tard. D'autre part, nous n'avons pas recueilli de données correspondant à deux ou plusieurs périodes distinctes, ce qui a rendu difficile la comparaison rigoureuse entre un « aujourd'hui » et un « hier ».

Tout le processus a été reconstitué à partir d'entretiens multiples mais rétrospectifs. Nous nous éloignons en cela des études longitudinales plus classiques, où les données sont prélevées aux temps T et T+1, ou à intervalles réguliers (Pettigrew 1990). Le biais principal des entretiens rétrospectifs vient de ce que les interviewés peuvent oublier des faits ou bien les rationaliser a posteriori, ce que nous avons essayé d'atténuer en leur permettant de « raconter une histoire » au lieu d'exiger des réponses immédiates aux questions du guide (Forgues & Vandangeon-Derumez 2007).

---

<sup>48</sup> Voir annexe n°6.

### 2.2.3. L'analyse des données

Nous avons recueilli un volumineux corpus de données qu'il a fallu analyser différemment selon la technique utilisée. L'analyse des entretiens a concentré la majorité de nos efforts, puisque nous avons recueilli pas moins de 50 heures d'enregistrement, correspondant à près de 1 000 pages de retranscription intégrale<sup>49</sup>. Certain de la richesse de ce corpus, nous avons cherché à le faire parler de lui-même, à l'interpréter du mieux possible sans déformer les propos des acteurs pour les classer dans telle ou telle catégorie arbitraire. Notre recherche étant inductive, nous avons eu besoin de partir du terrain pour générer des propositions théoriques plus générales. Enfin, il nous a paru important d'utiliser une méthode d'analyse compatible avec une étude de cas attentive aux processus, à la dynamique générale de chaque association. Ces trois raisons nous ont convaincu d'avoir recours à la « théorie enracinée » (*grounded theory*) pour analyser la matière première de notre étude, à savoir les entretiens.

Développée dans les années 1960 par les sociologues Barney Glaser et Anselm Strauss, la *grounded theory* (GT) est une méthode de recherche qualitative en sciences sociales qui renverse la logique *déductive* de la découverte scientifique « classique » et propose de partir d'un corpus de données pour aboutir de manière *inductive* à de nouvelles propositions théoriques (Glaser & Strauss 1967). Basée sur la comparaison systématique des données, cette méthode se propose donc de générer des théories, complément indispensable du test de théorie, à partir d'une procédure dont Glaser et Strauss ont énoncé les jalons. Un des enjeux initiaux de la GT est de s'affranchir en partie des « grandes théories » formulées par les pères fondateurs de la sociologie et testées par leurs élèves, afin de découvrir de nouvelles théories, sans doute plus modestes mais pas moins rigoureuses, à condition de respecter la procédure.

L'analyse d'un corpus de données à l'aide de la GT repose en grande partie sur un processus continu de *codage*. Strauss et Juliet Corbin définissent le codage comme « *les opérations par lesquelles les données sont décomposées, conceptualisées et recomposées de façons nouvelles.* » (Strauss & Corbin 1990, p. 57) Chaque document ou entretien recueilli doit être lu avec grande attention et décomposé en paragraphes, phrases ou idées renvoyant à un même phénomène. Le chercheur effectue ensuite un premier codage, où il s'agit de nommer les blocs ainsi formés et répondre aux questions « Qu'est-ce que c'est ? » et « Qu'est-ce que ça représente ? » Dans un second temps, ces *codes* doivent être conceptualisés pour sortir de la simple description. Pour ce faire, il faut regrouper ceux qui ont un contenu similaire après une relecture comparée de tous les documents. La troisième étape consiste à regrouper les *concepts* voisins en *catégories* plus générales, qui formeront les unités de base de la théorie proposée. Les catégories peuvent correspondre à des concepts théoriques préexistants.

Le codage ne s'achève pas là. Pour s'assurer que les catégories émergent de l'analyse sont robustes et bien adaptées à la réalité observée, le chercheur est invité à comparer les sources de données entre elles et à s'interroger sur la pertinence de son codage. Les catégories sont

---

<sup>49</sup> A titre d'exemple et afin de ménager les membres du jury, nous n'avons joint en annexes que les premières pages d'un entretien retranscrit (voir annexe n°4). Bien évidemment, les 30 autres sont à leur entière disposition sur simple demande !

ensuite plusieurs fois renommées, regroupées ou scindées au fur et à mesure du processus, jusqu'à ce qu'elles paraissent convenables au chercheur. Strauss et Corbin recommandent ensuite de déterminer quelles sont les *propriétés* de ces catégories, qu'il s'agit de repérer selon un *continuum dimensionnel* entre deux extrémités (Strauss & Corbin 1990, p. 69-71). Par exemple, la catégorie « créer une association » pourrait présenter la propriété « motivation » dont la dimension oscillerait entre « pragmatique » et « idéologique ».

L'un des principes de base de la GT est de faire émerger ces catégories depuis les données, au lieu de les emprunter à la littérature existante. Des lectures théoriques poussées et prématurées sont donc déconseillées. Il ne s'agit pas de faire table rase des recherches passées mais de ne pas emprunter artificiellement des concepts aux théories existantes, au risque de passer à côté d'éléments uniques et propres au corpus. La littérature est cependant très utile au chercheur en ce qu'elle peut stimuler sa réflexion en début de parcours et confirmer ses constructions théoriques finales (Strauss & Corbin 1990).

Revenons maintenant à l'analyse de nos entretiens. Celle-ci porte sur le *contenu* des discours élaborés par l'interaction de l'enquêteur et de l'enquêté, et non sur le contenant linguistique, qui nous a semblé d'un intérêt secondaire au regard de la problématique (Blanchet & Gotman 1992). Nous avons certes prêté attention à chaque entretien individuel, mais notre analyse est néanmoins transversale car elle donne la priorité à l'identification de « grappes thématiques », au détriment de la cohérence interne de chaque entretien (Bardin 2001). En réalité, il y a deux niveaux de regroupement. Un premier niveau cas par cas, qui cherche à identifier les thèmes propres aux discours des personnes appartenant à la même association et un second niveau global, qui concerne l'ensemble des cas étudiés. Vu la variété des thèmes abordés pendant les entretiens (de l'histoire de l'association aux modes actuels de gouvernance), notre recherche s'apparente à l'étude de cas « enchâssée » décrite par Yin, où il s'agit de multiplier les angles d'approche d'un même phénomène et d'utiliser des unités d'analyse variées (Yin 2003).

Nous avons imprimé tous les entretiens retranscrits, lu avec attention chaque entretien une première fois, puis une deuxième fois en annotant les codes et les concepts émergents. Nous avons également surligné les passages qui nous paraissaient surprenants, choquants ou tout simplement bien formulés. L'unité d'analyse a été la phrase ou le groupe de phrases. Une troisième lecture a permis de dégager assez distinctement des catégories récurrentes, dont nous avons essayé de repérer les propriétés discutées par les interviewés. Une première typologie des différentes catégories a été construite (voir tableau 11).

Pour ce faire, nous avons fait appel à la synthèse convaincante de Lawrence et Suddaby afin d'identifier des convergences entre nos catégories et celles des néo-institutionnalistes dans leur tentative de qualifier les stratégies à la portée des entrepreneurs institutionnels (Lawrence 1999, Lawrence & Suddaby 2006). En effet, malgré les mises en garde des tenants de la GT, la comparaison avec la littérature nous a beaucoup apporté, conscient que « *l'interaction théorie-terrain doit être forte et œuvrer tel un balancier en cours de collecte et d'analyse des données* » (Hlady Rispal 2002, p. 46)

Catégories	Propriétés	Continuum dimensionnel
<i>Militer</i>	Cause Destinataire Registre Echelle Attentes	Pour soi <=> Pour les autres Ciblé <=> Opinion publique Radicalité <=> Réformisme Locale <=> Globale Matérielles <=> Symboliques
<i>Construire une identité</i>	Sujet Mode Intention Référence Logique	Individuel <=> Collectif Réflexion <=> Action Subie <=> Délibérée Pairs <=> Autorité Passion <=> Rationalité
<i>Construire des réseaux</i>	Type Echelle Composition Finalité	Informel <=> Formel Locale <=> Globale Homogène <=> Hétérogène Légitimité <=> Efficience
<i>Co-construire une politique</i>	Cause Initiative Echelle Mode	Pour soi <=> Pour les autres Privée <=> Publique Locale <=> Globale Défiance <=> Confiance
<i>Théoriser</i>	Origine Registre Cohésion Portée	Inventée <=> Importée Concret <=> Abstrait Sommaire <=> Elaborée Limitée <=> Etendue

**Tableau 11 – Typologie provisoire des stratégies déployées par les entrepreneurs institutionnels, d'après (Lawrence & Suddaby 2006)**

Cette typologie nous a permis de progresser dans l'analyse des entretiens et la réponse à la problématique, mais n'a pas suffi seule à déboucher sur des propositions théoriques robustes concernant le processus d'entrepreneuriat institutionnel dans les associations étudiées. Son écueil principal est qu'elle est très influencée par les catégories conceptuelles relevées par Lawrence et Suddaby. Après plusieurs recoupements, la typologie a muté. Nous avons regroupé, renommé ou supprimé des catégories. Nous avons passé au peigne fin chaque entretien pour voir la façon dont l'interviewé a abordé chaque catégorie (analyse *verticale*), et ainsi tester le bien-fondé de nos développements. Une sélection d'extraits pertinents d'entretiens a ensuite été constituée par catégories (analyse *horizontale*), afin d'illustrer et de comparer les cas entre eux (Hlady Rispal 2002). De nouvelles modifications ont été apportées à la marge et ont donné sa forme au plan de rédaction final.

Pour documenter le processus d'entrepreneuriat institutionnel dans les lieux associatifs de musiques actuelles, il paraît nécessaire d'analyser à la fois les discours des acteurs concernés et les ressources qu'ils mobilisent pour arriver à leurs fins, individuellement et collectivement (Lounsbury & Crumley 2007). En complément de l'analyse des entretiens, nous avons donc procédé à une analyse socioéconomique des ressources de chaque association, suivant en cela la méthode proposée par Laurent Gardin à propos des entreprises sociales en Europe (Gardin 2006). Une fois en possession des documents comptables de l'association, complétés par les réponses des personnes interviewées concernant la nature et l'hybridation de ses ressources (cf. le guide d'entretien), nous avons procédé à une répartition de celles-ci selon leur *type* (ventes de services, subventions, dons et cotisations, contributions volontaires) et leur *origine* (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur). Nous avons aussi tenté de discerner le type de rapports entre apporteurs et bénéficiaires et l'usage qui a été fait de ces ressources durant l'exercice étudié (Gardin 2008).

Etant donné l'hétérogénéité des usages comptables de chaque association, un laborieux travail de préparation des données a précédé la répartition et l'analyse des ressources. A l'exception d'un cas, nous avons utilisé les données de l'exercice 2007, en tenant compte des deux exercices précédents pour éviter de baser l'analyse sur des chiffres inhabituels. Chaque cas a donné lieu à l'élaboration d'un classeur Excel contenant tableaux et graphiques permettant d'apprécier et de visualiser l'équilibre des ressources particulier de l'association<sup>50</sup>. L'intérêt de ce travail est d'obtenir un aperçu solide et objectif de la réalité étudiée. L'entrepreneuriat institutionnel n'est pas qu'un simple exercice de rhétorique. Il aboutit à une configuration socioéconomique particulière qui nous renseigne sur les choix des dirigeants, les relations de dépendance et la trajectoire suivie par l'association.

Les autres données, notamment la base documentaire rassemblée et l'observation participante vécue, n'ont pas fait l'objet d'une analyse méthodique aussi rigoureuse que celle qui a prévalu pour les entretiens et les ressources. Le coût et la durée correspondant au traitement d'un très grand nombre de notes, de fiches de lecture, d'actes de colloques et de documents divers nous ont semblé très importants et excéder les moyens dont nous disposions. Au risque de ne pas exploiter toute la richesse de ces documents de seconde main, nous les avons consultés librement pendant toute la durée de notre travail. Certains nous ont été très profitables en début de thèse pour appréhender le « secteur » des musiques actuelles et ses enjeux. D'autres nous ont aidé à épurer certaines idées au moment de la rédaction.

L'analyse des données est une épreuve de taille pour l'apprenti chercheur, surtout lorsqu'elles représentent une grande masse d'informations à traiter. Nous sommes conscients du risque qui consiste à « se perdre » dans leur analyse et à égarer le lecteur au passage. Face à cette abondance, caractéristique des recherches qualitatives, la réalisation de monographies est fréquemment conseillée. Dans une étude de cas, elles permettent de « raconter » l'histoire de chaque entité analysée et donnent les éléments de base à la comparaison entre cas (Forgues & Vandangeon-Derumez 2007). La mise en forme des cas n'est cependant pas neutre. Il existe

---

<sup>50</sup> Voir annexe n°5 pour un exemple de classeur d'analyse.



plusieurs stratégies de mise en forme, inspirées de l'ethnographie, que le chercheur en gestion peut utiliser (Van Maanen 1988).

Nous avons privilégié un récit réaliste et littéraire, incluant des citations d'entretiens et des tableaux issus de l'analyse des ressources conduite par nos soins. Chaque monographie obéit au même plan, à savoir une introduction, la genèse et l'évolution de l'association, ses ressources et son mode de gouvernance. Leur réalisation nous a permis de mettre de l'ordre dans nos idées et d'affiner notre analyse. Elles serviront également à rendre compte de notre travail aux acteurs de terrain. Ces monographies ont joué un rôle majeur, aussi avons-nous choisi de les faire figurer dans le corps de la thèse, en séparant la présentation séquentielle de chaque cas (partie II) des résultats transversaux et de la généralisation théorique (partie III) (Hlady Rispal 2002).

Plusieurs limites sont à apporter à notre travail. Primo, notre usage de la GT a été partiel. Nous avons découvert tardivement cette méthode d'analyse, après la phase de terrain, empêchant « l'échantillonnage théorique » recommandé par ses auteurs. Nous n'avons pas respecté deux des recommandations de Glaser, à savoir ne pas enregistrer les entretiens (se contenter de prendre des notes) et ne pas parler des résultats anticipés de sa recherche (Glaser 1992). Nous avons limité notre emprunt à la GT au « codage ouvert » qui nous a permis d'identifier des concepts, puis des catégories récurrentes que nous avons comparées à la littérature existante sur l'entrepreneuriat institutionnel. Le « codage axial » nous a paru excéder les besoins de la présente recherche et les moyens disponibles (Strauss & Corbin 1990).

Secundo, nous n'avons pas utilisé le logiciel Nvivo pour coder et analyser nos données, ce qui aurait certainement facilité la tâche et stimulé notre réflexion. Là encore, nous avons découvert l'existence de ce type de logiciels trop tard, une fois le codage « manuel » des entretiens commencé. Tertio, l'effort de distanciation (Elias 1993) vis-à-vis du terrain a été plus difficile à appliquer à la littérature théorique. Comme l'illustre la typologie présentée au tableau 10, nous avons probablement été « ébloui » par le courant néo-institutionnaliste et son aptitude à expliquer les phénomènes observés.

\*\*\*

Au terme de cette première partie, nous avons annoncé la problématique de notre thèse en présentant successivement le terrain étudié, sous l'angle des conditions ayant rendu possible l'émergence d'un champ des musiques actuelles, le cadrage théorique autour du concept d'entrepreneur institutionnel, qui permet de formuler la question de recherche, puis la méthodologie suivie pour répondre à cette question. Nous espérons avoir guidé le lecteur dans la complexité du sujet traité sans l'égarer en chemin.

Cette première partie nous autorise désormais à entrer dans l'étude de cas annoncée au troisième chapitre. Au risque de surcharger le lecteur d'une grande quantité d'informations, nous avons souhaité présenter les huit cas successivement sous la forme de monographies détaillées, construites selon le même plan. Nous tenterons d'entrer dans l'histoire de chaque

association et de nous imprégner des actes et des représentations de ses dirigeants. Leurs stratégies de nature institutionnelle apparaîtront en filigrane de cette deuxième partie. L'analyse transversale du processus d'entrepreneuriat institutionnel lui-même fera l'objet de la troisième et ultime partie de notre thèse.



## **Partie II – Etude de cas**

## Chapitre 4 – Huit lieux associatifs de musiques actuelles

Cet unique chapitre de la deuxième partie est en quelque sorte la charnière centrale de la thèse qui permet de passer de l'exposition de la problématique à son traitement analytique. Les huit monographies qu'elle contient sont la matière première grâce à laquelle nous avons identifié les catégories récurrentes permettant de reconstituer le puzzle de l'entrepreneuriat institutionnel. A partir de cas plutôt contrastés, des régularités émergent. Avant d'examiner celles-ci à la lumière des arguments néo-institutionnalistes, il est nécessaire de s'imprégner de la substance de chaque cas. Nous avons donc construit ce chapitre en huit sections successives, chacune correspondant à l'un des lieux associatifs de musiques actuelles de l'échantillon.

Toutes les sections sont bâties selon le même plan, afin de simplifier la lecture du chapitre. Dans un premier temps plutôt narratif et descriptif, nous présentons la genèse de l'association, ce qui nous permet d'en identifier les fondateurs, leurs motivations et son évolution depuis lors. Un second temps est consacré à l'analyse systématique des ressources de l'association, à partir de données récentes, dans l'objectif de comprendre les équilibres et les dépendances qui influent sur son fonctionnement. Les ressources sont aussi les miroirs de choix institutionnels opérés par les dirigeants associatifs. Enfin, un troisième temps porte sur la gouvernance de l'association, c'est-à-dire les rapports de force entre les différentes parties prenantes qui ont voix au chapitre. Plusieurs catégories potentielles d'entrepreneurs institutionnels apparaissent ainsi à la lumière des rapports entre fondateurs, salariés, bénévoles et acteurs extérieurs.

Les huit associations étudiées ont été renommées et leurs acteurs rendus anonymes. Ils n'en correspondent pas moins à des cas réels encore en exercice aujourd'hui, à l'exception de l'association n°8 qui cesse son activité à partir de la rentrée 2009. Malgré cette opération de « maquillage », nous espérons avoir retranscrit fidèlement l'essence de chaque association, son identité particulière ainsi que la passion de ceux de leurs membres qui ont été interrogés. Remercions-les de nouveau car sans leurs récits détaillés et convaincants, cette étude de cas n'aurait qu'un intérêt très limité. A la fin des huit monographies, quelques éléments basiques de comparaison sont présentés afin d'amorcer l'analyse transversale qui suit, dans la troisième et dernière partie de la thèse.

## 1. Cas n° – Association Bac à Glace

L'association Bac à Glace a pour objet statutaire « *la promotion des musiques actuelles et/ou amplifiées et de toute autre forme d'expression artistique et culturelle* ». Elle est basée dans une ville moyenne du centre de la France depuis sa création en 1999, et est considérée comme un interlocuteur de référence pour la structuration de la politique culturelle de la région. Bac à Glace est délégataire de service public depuis le 1er janvier 2004 pour assurer la gestion de la Glacière, une ancienne salle polyvalente entièrement réhabilitée par la ville à la fin des années 90 pour la diffusion et la pratique des musiques actuelles. Jusqu'en 2003, la gestion du lieu prenait la forme d'une régie municipale directe. Contractuellement, l'association est donc avant tout chargée de gérer l'équipement public qu'est la Glacière, situé en centre-ville au sein d'un complexe immobilier qui comprend également la patinoire municipale.

C'est en 2003, à l'occasion d'un appel d'offre lancé par la mairie pour la gestion de l'équipement La Glacière, que l'association a entrepris un premier grand travail de formalisation de ce qu'elle souhaitait faire pour réaliser son objet. Ce document d'une centaine de pages constitue encore les fondamentaux de l'association, puisque c'est sur ces bases que l'équipe de Bac à Glace est devenue délégataire de service public.

Parmi les éléments essentiels, il y a d'abord une mise en évidence du rôle joué par les associations pour la reconnaissance institutionnelle du champ des musiques actuelles, ces « structures intermédiaires, coordinatrices et porteuses de projets » qui garantissent une « synergie entre professionnels et amateurs, artistes et spectateurs ». A l'échelle de l'agglomération, Bac à Glace se positionne volontiers comme initiatrice d'un mouvement de structuration, c'est-à-dire une disposition plus claire et formalisée des multiples acteurs (le plus souvent des associations) qui composent localement ledit secteur. Il s'agit donc, dans le projet initial, de fédérer les énergies associatives locales autour de l'activité à la Glacière.

La politique culturelle de l'association s'affirme en trois grands principes, déclinés ensuite en objectifs concrets, au service d'une « diversité culturelle accessible et identifiable par tous ». Le premier principe sur lequel l'association base sa politique est de *favoriser l'accès à la culture pour tous*. Cette référence implicite à l'idée de démocratisation culturelle prend appui sur la notion de service public, dont les critères de définition sont ceux de la ville et du ministère de la Culture. Le second principe consiste à *accompagner* le développement d'initiatives culturelles, facteurs de lien social, par leur recensement et leur mise en réseau, mais aussi par le partage de la Glacière, envisagé comme lieu de ressources et de médiation entre les acteurs associatifs et les institutions publiques. Enfin, le troisième principe de base projette de *contribuer au développement culturel du territoire*, et positionne la Glacière comme une référence d'envergure régionale dans le domaine.

La réalisation de l'objet de l'association et la mise en œuvre de sa politique culturelle se déclinent selon quatre axes d'activités, inchangés depuis la création de la structure en 1999 : (1) la production et la diffusion de spectacles ; (2) le soutien à la création musicale ; (3)

l'information et la sensibilisation du public ; (4) l'accompagnement d'artistes et la structuration du secteur des musiques actuelles.

### 1.1. Genèse et évolution de l'association

L'origine de l'association remonte au début des années 1990. Elle part d'un jugement formulé par une partie de la jeunesse du cru :

« *Dans les années 1990, on faisait le constat d'une pauvreté culturelle assez flagrante [dans notre commune], doublée d'une léthargie ambiante assez conséquente.* » (Ancien président, 9/5/2007)

Pour changer cette « pauvreté culturelle, » plusieurs organisations oeuvrant dans le champ des musiques actuelles (fanzines, producteurs de concerts, disquaires) et quelques individus se mobilisent, d'abord de manière officieuse, puis sous la forme associative en créant en 1995 la *Fédération Perfecto*. Cette appellation renvoie à l'éclosion de plusieurs collectifs similaires dans une douzaine de villes en France, dès la fin des années 1980. Elle s'inspire ouvertement des expériences plus anciennes déjà entreprises à Dijon et à Strasbourg. L'idée de départ est simple : permettre à des acteurs clairsemés du milieu de la musique de mieux se connaître et de réfléchir ensemble à la manière de contribuer à insuffler une vie culturelle et musicale à la ville. Il s'agit en particulier de sortir les musiques actuelles de l'ornière, c'est-à-dire d'accroître leur légitimité en tant que pratique culturelle susceptible d'être soutenue par les pouvoirs publics.

« *A l'époque [...] il fallait te battre pour faire accepter tes concerts dans ta ville ! [...] Il y a vingt ans, il n'y avait pas de lieu, donc tu louais des salles des fêtes, et tout le monde te disait "ça va être le bordel (sic) !" Même quand je suis arrivé ici, ils pensaient voir arriver des punks<sup>51</sup> !* » (Directeur, 22/4/2008)

C'est au sein du collectif Perfecto que l'on retrouve la plupart des futurs fondateurs de Bac à Glace. Parallèlement, la municipalité s'interroge de plus en plus sérieusement quant à la pertinence d'équiper la ville d'une salle de concerts entièrement dédiée à ces musiques nouvelles et bruyantes, constatant un véritable manque par rapport à ce que d'autres communes d'envergure similaire ont déjà entrepris. De plus, il semble que cette question soit en latence depuis plusieurs années dans le milieu musical local :

« *L'aménagement d'une salle de concerts adaptée était l'un des objectifs de la fédération lors de sa création. C'est même une demande qui remonte aux années 1980 [sur la ville], formulée notamment par des groupes de punk locaux.* » (Ancien président, 9/5/2007)

---

<sup>51</sup> De l'anglais *punk*, qui signifie à l'origine « petit voyou », « minable ». Désigne aussi un courant musical apparu dans les années 1970, sorte de retour violent, simpliste et teinté de nihilisme aux racines du rock'n'roll des années 1950 : les punks sont aussi bien ses musiciens que ses auditeurs.

C'est en 1998 que la volonté publique et le militantisme associatif se rencontrent ouvertement. La municipalité décide de réaménager complètement le niveau supérieur du complexe d'activités, où de nombreux concerts sont organisés de manière informelle dans une salle polyvalente, par définition peu adaptée à l'électro-amplification. Pour mettre toutes les chances de son côté, la ville embauche un porteur de projet et directeur pressenti pour le futur équipement (la Glacière), en la personne d'un militant expérimenté et reconnu dans le domaine des musiques actuelles, qui présente également des garanties de professionnalisme aux yeux de la mairie :

*« Mon expérience associative dans le secteur, à Dijon, a plu aux acteurs culturels d'ici, tandis que mon expérience universitaire, tu vois, j'ai un DEA d'économie – elle a plu aux élus et aux services administratifs. »* (Directeur, 9/5/2007)

Alors que le projet municipal se précise, son futur directeur entreprend dès 1998 de consulter les associations locales qui ont déjà une activité dans le champ du rock et des musiques actuelles. Le collectif Perfecto s'est essouffé vers 1997, mais les associations poursuivent leurs activités et leurs membres de se rencontrer régulièrement, ne serait-ce que de manière informelle.

*« Il a sollicité un certain nombre d'associations pour venir discuter de ce qu'allait être la Glacière. [...] il a réuni les assos militantes de l'époque, en fait. »* (Président, 22/4/2008)

Prenant acte de la prochaine livraison du nouvel équipement municipal et répondant favorablement à la main tendue par son directeur, les acteurs associatifs ambitionnent désormais d'organiser des concerts à la Glacière, et plus globalement de travailler activement au sein du futur lieu. Un écueil imprévu se pose soudainement à l'équipe municipale : il est illégal d'ouvrir une buvette publique au sein d'un équipement sportif ! C'est cet événement qui précipite la création de l'association Bac à Glace, début 1999, succédant ainsi à Perfecto.

*« Le biais qui a été trouvé, avec le service juridique de la ville, a été de créer un bar associatif où les gens adhèreront pour consommer. Ça a donné la création de Bac à Glace qui avait pour vocation au départ d'être la structure pour le bar. En même temps, ça a permis de fédérer à nouveau ces associations [...] ce qui n'aurait pas forcément été le cas s'il n'y avait pas eu cette problématique. »* (Président, 22/4/2008)

En mars 1999, la Glacière ouvre avec une équipe de quatre salariés municipaux : un directeur, une administratrice, un programmeur et un régisseur général. De son côté, Bac à Glace parvient à salarier deux personnes à temps plein sous la forme d'emplois aidés : un animateur culturel et un responsable d'un bar associatif au sein de la Glacière. C'est aussi à cette époque que le directeur de la Glacière joue un rôle de médiation important entre la ville et les membres de Bac à Glace : fort de son expérience à Dijon sur un projet similaire, il convainc les services de la ville des rigidités propres à la gestion directe sous forme de régie et plaide pour une transition vers une délégation de service public en faveur d'une association, formule jugée plus souple et bénéfique pour la vitalité et l'autonomie du tissu associatif local. Petit à



petit, l'idée est relayée jusqu'au maire et s'officialise courant 2002, grâce à la confiance qu'il accorde à la jeune équipe emmenée par son directeur charismatique :

*« J'ai proposé, dans mes premiers entretiens avec la ville, de réfléchir à une évolution du projet vers quelque chose de plus collectif. [...] Dans ma vision à moyen/long terme, Bac à Glace devait permettre d'accompagner les associations culturelles, de leur donner de l'autonomie et des perspectives d'évolution. »* (Directeur, 9/5/2007)

Un appel d'offre est lancé en 2003 pour la gestion de l'équipement : en dépit de la relative inexpérience de ses membres dans le domaine de la gestion, Bac à Glace décide d'y répondre, ce qui constitue un tournant dans l'existence de l'association. Les individus les plus convaincus par le bien-fondé de ce nouvel élan consacrent l'année 2003 à l'élaboration d'un projet à la fois ambitieux et réaliste pour la Glacière. Les rangs se resserrent. Clairvoyant vis-à-vis de la lourde responsabilité vers laquelle il s'engage, mais confiant en ses chances, un noyau dur de militants aux compétences complémentaires porte ainsi la candidature de l'association :

*« On a un petit peu resserré l'asso, aussi. [...] on a décidé de recentrer les choses. On a volontairement réduit le CA, dans les statuts, afin d'être une plus petite équipe pour travailler et préparer la DSP, et pas se retrouver avec un CA de 20 personnes où ça devenait quasiment impossible de travailler. »* (Président, 22/4/2008)

Outre la gestion du bar et la diffusion de concerts, le projet de candidature de l'association prévoit un véritable soutien à la scène locale par le biais de coproductions de concerts avec des associations et de résidences de création destinées principalement aux artistes du territoire. Une autre gamme d'activités prévue est « l'éducation » aux musiques actuelles, qui consiste notamment à informer le grand public, sensibiliser le public de la Glacière aux risques auditifs et aux « conduites à risque » (alcoolémie, toxicomanie, etc.), organiser des ateliers pédagogiques pour les adolescents. Enfin, l'association propose explicitement de contribuer à la structuration du secteur des musiques actuelles : localement, en organisant des formations et en conseillant la ville dans sa politique culturelle ; au-delà, en participant à la création d'un « Pôle régional musiques actuelles » et en rejoignant la Fédurok, par exemple.

L'équipe de Bac à Glace finalise ainsi un projet d'environ 100 pages dans les derniers mois de l'année 2003. Le directeur de la régie, lui, participe à l'écriture du cahier des charges de la DSP avec la ville ; il n'intervient donc pas – du moins officiellement – dans le projet de Bac à Glace. Plusieurs dossiers sont déposés, mais aucun ne rivalise en matière de qualité et de crédibilité : c'est finalement Bac à Glace qui remporte l'appel d'offre et devient donc délégataire de service public à partir du 1er janvier 2004, pour une durée initiale de cinq ans.

L'une des premières tâches à mener est la composition de la nouvelle équipe chargée de gérer la Glacière. Si le directeur de la régie est confirmé dans ses fonctions par le conseil d'administration de l'association, la répartition des autres postes est beaucoup plus délicate. Faute de temps et peut-être de réflexion préalable, les deux équipes décident de fusionner, c'est-à-dire que l'association s'engage à embaucher tous les salariés de la régie municipale, à

côté de ses deux salariés déjà sous contrat. Sans recrutement extérieur, les postes sont donc attribués aux personnes disponibles lors d'une phase de concertation difficile, où l'affectif joue un rôle plus important que les critères moins subjectifs de compétences et d'adéquation entre le profil et le poste :

*« Le poste de programmeur, par exemple, a été un problème à attribuer. [...] C'est la difficulté qui consiste à gérer de l'affectif. On n'est pas à même de faire la différence entre ce qui relève de la gestion du lieu et ce qui relève de l'affectif au sein de l'équipe. »* (Administrateur, 22/4/2008)

Depuis, l'association s'est professionnalisée. L'équipe salariée est donc passée de deux personnes avant la DSP à dix aujourd'hui, dont huit en équivalent temps plein. Le CA est s'est resserré autour d'une dizaine de personnes, insérées dans les réseaux locaux, connaissant pour la plupart l'association depuis ses débuts. Il semble que l'obtention de la délégation a eu un impact considérable sur le fonctionnement et l'identité même de l'association. D'un collectif à l'activité réduite, Bac à Glace est devenue gestionnaire d'un équipement public aux activités multiples :

*« Et puis tout d'un coup, [...] la gestion rentre en ligne de compte... Ton projet, il est forcé, à un moment donné, modifié [...]. Quand tu gères un équipement comme celui-là, tu ne peux pas réfléchir et penser comme si tu étais une petite asso qui organise ses 20 concerts par an ! »* (Directeur, 22/4/2008)

Cette « irruption » de la gestion dans le projet associatif a été plutôt bien négociée par l'équipe salariée en place, puisque les premiers résultats de la DSP ont été très satisfaisants. Malgré un premier exercice comptable difficile, l'association a su diversifier ses ressources et trouver un rythme de fonctionnement convenable. Mieux, elle a consolidé sa légitimité auprès des pouvoirs publics locaux. La Glacière semble être devenu un équipement culturel incontournable dans l'agglomération, au point d'occuper une position de force dans le secteur culturel local :

*« On a l'oreille du maire, de son adjointe aux finances... ce qui me permet parfois de piquer des gueulantes face à l'adjoint à la culture ! »* (Directeur, 9/5/2007)

*« On a atteint une capacité locale à faire du lobbying si cela s'avère nécessaire, on l'a déjà fait. [...] on pourrait faire la pieuvre, faire une holding et concentrer tous les efforts et l'attention de la Ville en faveur des musiques actuelles ! »* (Ancien président, 9/5/2007)

Toutefois, l'association ne semble pas vouloir profiter de cette position favorable pour concentrer toute l'attention des pouvoirs publics locaux, en termes de subventions notamment. Même si Bac à Glace n'est quasiment pas contestée localement, il apparaît nécessaire aux fondateurs de ne pas « forcer » la croissance de l'association, sans concertation. Ses membres font du dialogue et de la coopération avec les autres associations musicales du territoire une priorité dans leurs discours, préférant ainsi favoriser la diversité des initiatives que l'hégémonie d'un seul acteur organisationnel :

« Il reste un gros travail à faire pour d'autres lieux de diffusion [dans notre ville] pour les musiques actuelles. C'est peut-être à Bac à Glace d'expliquer aux pouvoirs publics qu'on ne peut pas être les seuls, et qu'il est nécessaire qu'il y ait d'autres endroits, d'autres acteurs qui aient des possibilités. On travaille beaucoup, on essaye d'amener un discours proche de l'Agenda 21 pour la Culture, autour de la notion d'écosystème culturel et de la nécessité d'avoir des petits, des gros... » (Président, 22/4/2008)

Depuis quelques années, plusieurs « anciens » du CA ont commencé à quitter l'association. La professionnalisation de l'association a déconcerté certains militants de la première heure, qui ne se sont pas retrouvés dans cette évolution du projet. Une nouvelle phase commence. Il s'agit désormais de renouveler la dynamique associative, qui repose historiquement sur un rôle actif des administrateurs, notamment lors du recrutement de nouveaux salariés ou dans la défense de la crédibilité du projet associatif auprès des partenaires institutionnels. Cette transition ne paraît pas facile. Non seulement la professionnalisation du champ des musiques actuelles et le renforcement progressif de la législation rendent le travail de dirigeant associatif plus contraignant, mais il semble plus difficile de susciter l'engagement de personnes pour un projet ayant atteint un rythme de croisière, où la bonne gestion d'un équipement public a remplacé le militantisme en faveur de courants musicaux marginaux :

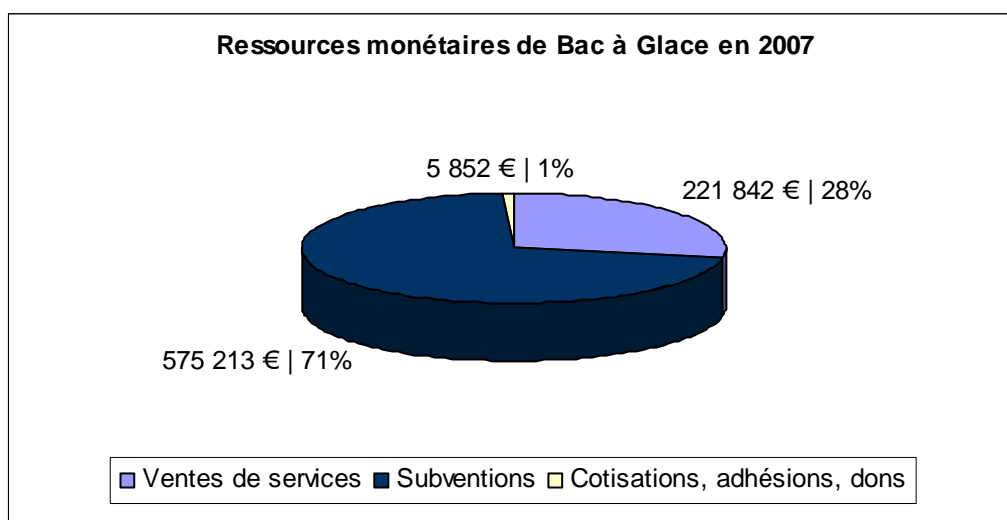
« Le premier CA qui a constitué l'association [...] était un CA assez militant, venu plutôt du terrain associatif. Dans les deux ou trois dernières années, des gens sont partis, des gens sont rentrés [...] ce qui change pas mal de choses. Il y a peut-être moins cette approche militante globale sur le secteur des musiques actuelles, c'est un militantisme qui est plus tourné vers la salle. » (Président, 22/4/2008)

Par ailleurs, 2008 est la dernière année de la délégation de service public initialement signée avec la ville. Même si tout invite à penser que l'association sera reconduite dans ses fonctions pour la période 2009-2014, la procédure d'appel d'offre est relancée, ce qui implique l'élaboration d'une nouvelle réponse à la hauteur des attentes de la nouvelle municipalité. La préparation de cette réponse mobilise les efforts de l'équipe salariée et bénévole de Bac à Glace depuis le début de l'année 2008.

## **1.2. Ressources de l'association**

### *1.2.1. Ressources monétaires*

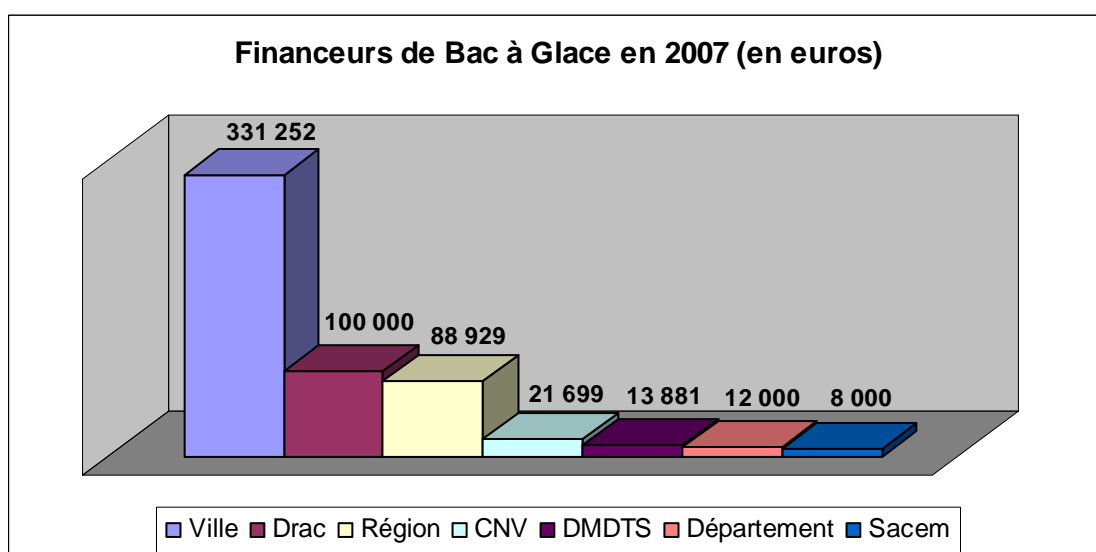
L'analyse des ressources monétaires de l'association révèle une grande dépendance vis-à-vis des subventions. Les produits d'exploitation ont augmenté de 11% entre 2005 et 2006, puis de 2% entre 2006 et 2007 pour atteindre 835 590 euros (802 907 euros si l'on retranche les reprises sur provisions et amortissement, les transferts de charges et les autres produits.)



Les subventions représentent environ 71% du total (575 213 euros reçus en 2007). Depuis 2004, leur part dans les produits d'exploitation est en augmentation notable. Si l'on se penche sur la composition de ces subventions, on remarque que le soutien de la ville en représente plus de la moitié, Bac à Glace ayant obtenu la somme de 331 252 euros au titre de l'exploitation en 2007. D'où une relation de dépendance bien comprise par l'association :

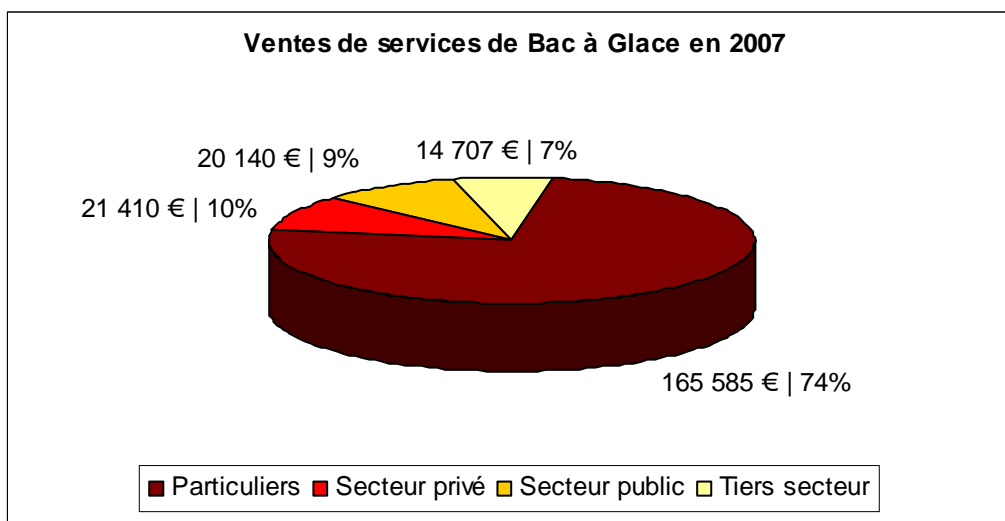
*« Concrètement, le principal financeur, c'est la ville. Si demain, il y a une alternance politique qui fait que les nouveaux élus décident que les musiques actuelles ne les intéressent plus du tout, on sera bien emmerdés. » (Président, 22/4/2008)*

A l'exception d'un reversement de 8 000 euros en provenance de la Sacem, les autres partenaires qui soutiennent l'association appartiennent tous au secteur public. Par ordre décroissant d'importance, on retrouve la Drac (100 000 euros pour l'exploitation, soit 17%), le Conseil régional (88 929 euros répartis dans plusieurs lignes budgétaires, 15%), le CNV (21 698 euros, 4%), la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles du ministère de la Culture (13 881 euros, 2%) et le département du Loiret (12 000 euros, 2%).



Le poids considérable du soutien municipal au fonctionnement de l'association s'explique par la relation étroite entre la ville et Bac à Glace autour du projet de l'équipement La Glacière. La volonté municipale de financer durablement un lieu dédié aux musiques actuelles remonte à 1998, et n'a pas été remis en cause depuis, en dépit d'un changement de majorité politique en 2001. Le passage en DSP de 2004 a en quelque sorte renforcé les liens entre la ville et l'association, qui a du batailler pour montrer sa capacité à gérer la Glacière depuis. La question de la diversification des financements devient cruciale ; l'association cherche dès son origine à trouver de nouveaux partenaires publics pour développer son projet. La région est devenue en quelques années un interlocuteur privilégié. Outre une subvention d'exploitation, elle finance deux projets particuliers de l'association et contribue à l'emploi de deux de ses salariés.

Les ventes de services représentent environ 28% des produits d'exploitation, avec un montant de 221 842 euros en 2007. Contrairement aux subventions, où la domination des financeurs publics est quasi-exclusive, nous constatons une plus grande diversité dans la typologie des acheteurs de services.



Il y a d'abord les particuliers, qui avec 165 585 euros comptent pour près de 74% des ventes, issues principalement de la billetterie de spectacle (108 324 euros) et de l'activité complémentaire qu'est le débit de boisson les soirs de concerts (44 029 euros). Les abonnements à l'année que propose l'association, ouvrant droit à des tarifs préférentiels et quelques concerts gratuits, ainsi que la commercialisation de t-shirts aux couleurs du lieu, occupent une position marginale dans les ventes avec respectivement 2 499 euros et 42 euros perçus en 2007. Les spectateurs peuvent acheter leurs billets sur place, dans plusieurs grandes surfaces alimentaires ou spécialisées (Leclerc, Carrefour, Géant, Auchan, Intermarché, Cultura, Fnac), chez un disquaire indépendant (Planète Claire) ou en ligne via les sites de ventes de Digitick et de la Fnac.

Dans son projet, Bac à Glace se fixe pour objectif de pratiquer une « politique tarifaire adaptée aux populations précarisées ou à faible revenu (chômeurs, étudiants, jeunes de moins de 25 ans, ...) ». En pratique, les tarifs pratiqués restent inférieurs aux prix du marché dans la

mesure où la référence reste les salles privées parisiennes qui produisent les mêmes têtes d'affiche pour un prix généralement 10 à 30% supérieur. Contrairement aux exploitants privés qui ne disposent généralement pas de subventions publiques, Bac à Glace ne joue pas la viabilité de son activité sur une rentabilité optimale de la billetterie, car son action s'inscrit dans le cadre d'une politique municipale dont l'accessibilité à la culture est une priorité.

Concernant l'activité de débit de boisson, là aussi, Bac à Glace ne se positionne pas en concurrence directe avec le secteur privé. « Afin de demeurer en accord avec la législation du code de la santé publique et la jurisprudence, le service des boissons est réservé au public du concert et la vente d'alcool aux adhérents uniquement, les tarifs pratiqués ne cherchent pas à tirer un bénéfice commercial de l'activité », rappelle le projet de l'association. La consommation d'alcool est conditionnée à l'adhésion à Bac à Glace, du fait du montage historique particulier de la Glacière décrit plus haut.

*« Oui, il y a des valeurs qui sont défendues. Au niveau diffusion, on ne fera pas n'importe quoi, au niveau du prix de la bière au bar et du ticket de concert, on ne fera pas n'importe quoi. [...] c'est réglementé par la ville. »* (Administrateur, 22/4/2008)

Le secteur privé contribue à hauteur 21 410 euros (environ 10%) du total des ventes. En détail, elles correspondent principalement à deux types de produits : d'une part les revenus de location de la Glacière à des producteurs privés pour certains concerts (seulement 2 à 3 dates par saison), d'autre part un pourcentage sur les ventes de boissons reversés par le brasseur avec lequel l'association travaille régulièrement. Ensuite, 9% des ventes sont réalisées avec des organisations du secteur public, pour un montant de 20 140 euros en 2007. En pratique, ces ventes correspondent à plusieurs prestations ponctuelles commandées par des partenaires publics locaux, essentiellement l'organisation de spectacles en extérieur. Plus simple que de décréter une nouvelle subvention, le contrat de prestation de services est une solution intéressante et souple pour les deux parties, dès lors qu'il y a incertitude et recherche d'innovations :

*« Nos perspectives de développement, c'est d'arriver à faire en sorte de développer nos ressources propres en étant attentifs et en mesure de proposer des choses nouvelles là où ça peut rapporter de l'argent. »* (Directeur, 22/4/2008)

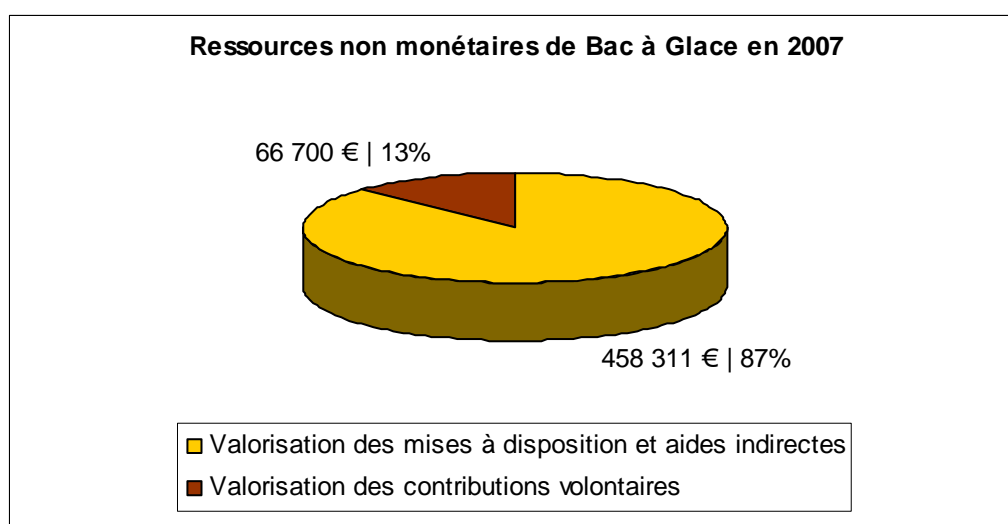
Enfin, l'association a vendu environ 14 707 euros de prestations à des organisations du tiers secteur : il s'agit surtout de locations ou de coproductions de concerts, où Bac à Glace permet à des associations locales d'organiser des spectacles à la Glacière pour un tarif très intéressant (environ 550 euros par concert, soit 25% du prix du marché). Cela permet aux acteurs associatifs de la commune et de sa région de s'approprier les lieux et de participer au projet de Bac à Glace, et ce pour 10 à 12 dates par saison.

Avec seulement 5 852 euros en 2007, les cotisations, adhésions et dons ont une infime influence sur le total des produits d'exploitation (< 1%). Pourtant, Bac à Glace a mis en place dès le départ une politique d'adhésion qui semble incitative car la consommation de boissons alcoolisées au bar nécessite d'être adhérent à l'association. Pour se prémunir contre toute

accusation de concurrence déloyale, Bac à Glace a fixé l'adhésion au coût symbolique de 3 euros par an. Pour 2007, on dénombre quelques 1 680 « membres usagers ». Une autre catégorie d'adhérents, les « membres actifs », choisissent de s'investir pleinement dans le projet de l'association en souscrivant une adhésion annuelle d'environ 11 euros, par laquelle ils peuvent mener des activités bénévoles en toute sécurité, Bac à Glace souscrivant une assurance individuelle pour chacun des quelques 80 membres dévoués. Une dernière catégorie d'adhésion concerne les personnes morales, les « membres associatifs ». Rappelons que l'histoire de Bac à Glace s'est bâtie sur la fédération de plusieurs associations culturelles locales autrefois réunies au sein du collectif Perfecto. Cette catégorie de membres, survivance du passé, ne concerne plus que deux associations aujourd'hui.

### 1.2.2. Ressources non monétaires

Au premier abord, Bac à Glace apparaît en capacité de mobiliser d'importances ressources non monétaires, dont le total est évalué à 525 011 euros, soit l'équivalent d'environ 65% de ses ressources monétaires (788 555 euros).



Ce sont les mises à disposition et aides indirectes qui, avec 87% des ressources non monétaires, en représentent la majeure partie. Ces ressources correspondant à une spécificité propre au contrat de DSP qui noue la municipalité à Bac à Glace depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Pour lui permettre de réaliser son projet dans les meilleures conditions, la ville met à disposition à l'association deux types de biens. D'une part, l'ensemble des locaux (bâtiments ouverts au public et bureaux) situés au sein d'un complexe architectural de propriété municipale pour une valorisation initiale (ou valeur d'acquisition) de 773 500 euros ; d'autre part, un parc d'immobilisations variées (matériel informatique, de sonorisation et d'éclairage), acquis par la ville en 1999, 2000, 2002 et 2003 pour une valeur d'acquisition totale de 91 737 euros. Ce sont donc 865 237 euros d'immobilisations qui ont été initialement concédées par la ville à l'association : celle-ci reste donc largement tributaire des largesses municipales, en particulier pour ses actifs.

« De toute façon, c'est une salle municipale, on restera soumis, toujours, à une collaboration intelligente avec les politiques locaux. [...] on peut se faire foutre dehors, on n'est pas chez nous. » (Président, 22/4/2008)

Ces immobilisations sont assorties d'un droit de reprise. Cela signifie qu'à la fin de la DSP ou à l'occasion de la dissolution de l'association, ces immobilisations devront être rendues en l'état où elles ont été concédées. Chaque année, Bac à Glace provisionne donc dans la perspective de remplacer le matériel amorti, mais l'incertitude reste entière sur ce qu'il adviendra si l'association ne parvient pas à honorer les termes du contrat. En 2007, le montant net de ces immobilisations atteint 458 311 euros. En termes comptables, cette somme apparaît à l'actif sous l'intitulé « immobilisations grevées de droits », et au passif comme « droit des propriétaires », ce qui permet de rendre visibles ces mises à disposition sans qu'il n'y ait de confusion quant à leur origine.

En 2007, Bac à Glace valorise les contributions volontaires de ses bénévoles à hauteur de 66 700 euros, charges comprises. Cette somme correspond au travail des quelques 80 membres actifs qui participent occasionnellement ou plus régulièrement à l'activité de l'association. C'est autour des concerts, événements culturels et ludiques, que se concentre l'action bénévole. A chaque fois, les bénévoles sont épaulés ou encadrés par un membre de l'équipe salariée. Les comptes de l'association évaluent le bénévolat cumulé sur l'exercice 2007 comme ceci : 1 équivalent temps plein (ETP) pour le bar, 1 ETP pour les adhésions, 1 mi-temps pour le vestiaire et 1 mi-temps pour la restauration des artistes. L'équivalent rémunéré pour le calcul est le Smic horaire. Le projet de Bac à Glace précise que le bénévolat contribue à la bonne humeur du lieu, à créer des liens entre les amateurs de musique qui gravitent autour de l'association, mais qu'il est aussi « une ressource humaine indispensable au bon fonctionnement du lieu » car il permet de « diminuer notablement les coûts de production de chaque date de concert. »

### *1.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet*

Nous venons de typifier les ressources de Bac à Glace selon qu'elles soient de nature monétaire, c'est-à-dire qu'elles entraînent des transactions (marchandes ou non marchandes) faisant l'objet d'une médiation par la monnaie, ou de nature non monétaire, soit qu'elles n'entraînent aucune transaction (bénévolat), soit qu'elles ne correspondent à aucun mouvement de liquidités (mises à disposition).

Nous avons ainsi un premier aperçu de l'hybridation des ressources de l'association, qui reste insuffisante. Afin de mieux comprendre comment Bac à Glace réalise son objet, intéressons-nous désormais à l'origine de ces mêmes ressources : proviennent-elles directement de particuliers, ou bien d'organisations du secteur privé, du secteur public ou du tiers secteur (privé non lucratif) ?



Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONÉTAIRES</b>						
Ventes de services	165 585 €	21 410 €	20 140 €	14 707 €	221 842 €	27,6%
Subventions	0 €	8 000 €	567 213 €	0 €	575 213 €	71,6%
Cotisations, adhésions, dons	5 837 €	0 €	0 €	15 €	5 852 €	0,7%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>171 422 €</b>	<b>29 410 €</b>	<b>587 353 €</b>	<b>14 722 €</b>	<b>802 907 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>21,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>73,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONÉTAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	458 311 €	0 €	458 311 €	87,3%
Valorisation des contributions volontaires	66 700 €	0 €	0 €	0 €	66 700 €	12,7%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>66 700 €</b>	<b>0 €</b>	<b>458 311 €</b>	<b>0 €</b>	<b>525 011 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>12,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>87,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>238 122 €</b>	<b>29 410 €</b>	<b>1 045 664 €</b>	<b>14 722 €</b>	<b>1 327 918 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>17,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>78,7%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>	

Les ressources monétaires de l'association sont issues à 73% du secteur public, loin devant les particuliers (171 422 euros, soit 21%). Le secteur privé (29 410 euros, 4%) et le tiers secteur (14 722 euros, 2%) n'en représentent qu'une part marginale. Nous remarquons l'importance des ventes de services (28%) pour diversifier les ressources et compenser la dépendance de Bac à Glace aux subventions publiques. En revanche, les cotisations, dons et adhésions ne pèsent pas lourd dans les produits d'exploitations : la contribution des particuliers est limitée, car les adhésions sont proposées à des tarifs symboliques, et l'association ne fait pas d'appel public aux dons.

De même, aucune action de mécénat n'est développée en dépit des démarches effectuées par l'équipe de Bac à Glace auprès de la Chambre de commerce ou de certains groupements d'entrepreneurs locaux.

*« Le mécénat, ça ne marche pas ! [...] on n'intéresse personne, parce que ces entreprises ne voient pas la cible commerciale que l'on peut représenter [...]. Est-ce qu'on véhicule une image peu porteuse ? Et puis on n'est pas assez gros [...]. C'est aussi évident que l'on n'est pas assez "haute culture", prestigieux, pour les grosses entreprises avec des moyens. »*  
(Président, 9/5/2007)

Le constat proposé par l'association est clair : les entreprises ne sont pas séduites par sa politique culturelle, sans doute parce que les musiques actuelles intéressent beaucoup moins les mécènes en matière de prestige et de légitimité culturelle que le classique, le jazz ou la musique contemporaine. Le public de la Glacière, plutôt jeune et à revenus faibles ou moyens, ne constituerait pas une cible de choix pour la communication institutionnelle des entreprises. Enfin, une certaine méconnaissance mutuelle semble régir les rapports entre le secteur des musiques actuelles et les entrepreneurs locaux.

Les ressources non monétaires confirment l'hégémonie du secteur public, et tout particulièrement de la ville, qui pèse à elle seule 87% du total, pour une valorisation de 458 311 euros correspondant aux mises à disposition des locaux et du matériel détaillées plus haut. Le bénévolat est le seul autre type de ressources non monétaires que valorise Bac à Glace dans sa comptabilité. C'est autour de « l'objet concert » et donc de l'activité de diffusion que les bénévoles s'activent. Toutefois, certains d'entre eux ont fait part à l'équipe de leur souhait de participer plus largement au fonctionnement de l'association, qui dépasse l'accueil du public et la convivialité les soirs de spectacle. Des ateliers de réflexion associant salariés et bénévoles ont abouti à de nouvelles perspectives. Le CA envisage de proposer aux bénévoles de participer à la communication autour du lieu, via l'animation d'un blog, d'exposer des créations photo et vidéographiques personnelles dans le hall d'accueil de la Glacière, ou d'organiser un concert de A à Z avec l'aide de l'équipe salariée.

Au-delà de la valorisation comptable, les personnes interrogées restent convaincues de l'apport considérable du bénévolat pour le dynamisme et l'identité de l'association. Historiquement, le bénévolat « militant » a joué un rôle majeur dans l'émergence de l'association et, plus largement, dans le développement local des musiques actuelles. Mais depuis, il semble que l'engagement bénévole dans l'association ait changé de nature : il s'agit moins de se battre pour l'acceptation des musiques actuelles que de participer à la vie de la Glacière, d'occuper ses soirées et de rechercher la convivialité :

*« C'est une certaine forme de militantisme qui n'est peut-être plus aussi radicale que celle qui pouvait exister fut un temps, à l'époque où il fallait se battre pour faire accepter tes concerts dans ta ville ! » (Directeur, 22/4/2008)*

### **1.3. Gouvernance de l'association**

La gouvernance de Bac à Glace a la particularité d'avoir son origine dans le regroupement d'initiatives associatives au sein d'un collectif. A sa création en 1999, les personnes morales représentées au conseil d'administration de l'association avaient pour objectif principal de réfléchir ensemble à l'animation de la Glacière. Chaque association souhaitait trouver sa place dans le nouvel équipement municipal. Progressivement, la physionomie du CA a changé : certaines associations ont délaissé Bac à Glace, tandis qu'un noyau dur d'individus accroît son implication dans ce nouveau projet :

*« Petit à petit, l'implication des associations a baissé au profit des membres de ces associations qui étaient inscrits dans le CA. On s'est dirigé d'un CA de personnes morales vers un CA de personnes physiques, qui finalement se sont détachées de l'implication de base qui était leur association pour un vrai militantisme au sein de Bac à Glace. » (Président, 22/4/2008)*

Le glissement s'accélère en 2003, l'année où l'appel d'offre pour la délégation de la Glacière est publié par la ville. L'équipe qui rédige le dossier de candidature de Bac à Glace se resserre donc autour d'une petite dizaine de personnes. Depuis 2004, l'association s'est stabilisée

autour de 10 salariés permanents et d'environ 10 personnes qui siègent au conseil d'administration. Celles-ci sont d'ailleurs presque toutes membres de Bac à Glace depuis sa création, ayant participé à la rédaction du dossier de candidature victorieux. Il y a donc une certaine continuité avec les débuts de l'association. Ces administrateurs ont une connaissance approfondie du projet et des usages du champ des musiques actuelles. Ils exercent un vrai contrôle sur le travail de l'équipe salariée et participent, avec le directeur salarié, à la médiation avec les partenaires publics. On peut parler d'un CA « interventionniste ».

Cependant, la nature de cette intervention reste à préciser. Il semble que les salariés attendent sensiblement autre chose que ce que leurs administrateurs leur proposent, ou du moins leur ont proposé depuis le début de la DSP :

*« Jusqu'à il y a peu, dès qu'on faisait un CA, c'était 80% sur la comptabilité [...] C'était inintéressant ! "Pourquoi vous avez dépensé 1 000 euros en plus là-dessus ?" Tu ne peux pas passer 80% de ton temps là-dessus ! »* (Directeur, 22/4/2008)

*« Je pense qu'ils [le CA] nous font confiance, mais qu'ils ne nous le disent pas forcément. On a parfois des besoins de reconnaissance du travail qu'on fait, de temps en temps, de s'entendre dire que c'est intéressant, que c'est bien. »* (Administrateur, 22/4/2008)

Ces propos renvoient l'image d'un CA impliqué, exigeant et vigilant. Néanmoins, la définition des responsabilités de l'équipe salariée et des administrateurs bénévoles ne semble pas encore très nette. Les deux entités coopèrent, se voient régulièrement, mais les attentes de l'équipe concernent moins une implication du CA dans la gestion quotidienne que la réflexion sur le sens des activités, l'évaluation éclairée des résultats et leur adéquation avec les valeurs qui fondent le projet de l'association. Il demeure une ambiguïté à propos du rôle respectif des uns et des autres, et notamment de la part de contradiction qui est attendue du CA :

*« On ne souhaitait pas se retrouver avec un CA fantoche, même si c'était très confortable pour nous, ce n'était pas quelque chose de souhaitable pour une structure. On a besoin de se confronter, d'échanger, d'avoir des différends et de s'enrichir mutuellement. »* (Administrateur, 22/4/2008)

*« Je pense qu'il faut qu'on se fasse confiance. La difficulté que j'ai parfois sur le CA, c'est qu'ils vont vite être dans les aspects négatifs [...] J'ai encore des mecs qui me disent : "estimez-vous heureux, vous avez du pot de travailler là-dedans !" Ça voudrait dire qu'on pourrait travailler 80 heures par jour, gagner Smic moins douze... »* (Directeur, 22/4/2008)

Le directeur salarié semble globalement jouir d'une grande autonomie. Il a joué un rôle majeur dans la constitution de l'association et dans son accession à la gestion de la Glacière. D'après les statuts de l'association (article 12), il est garant de son bon fonctionnement et siège au CA à titre consultatif. Il bénéficie en outre d'une délégation de pouvoir écrite qui lui permet, d'une part, de signer tout contrat de travail à durée déterminée ou toute convention de stage au nom de l'association ; d'autre part, de signer des chèques au nom de l'association

pour les dépenses courantes. Quant à la délégation interne à l'équipe, le directeur semble avoir pris conscience de l'évolution de l'association mais reste prudent quant à ses modalités :

*« Avant, j'étais le seul cadre de la structure. Tout d'un coup, il y a des cadres et tu te dis "tiens, il y a un petit travail de délégation à faire". Moi je veux bien déléguer plein de trucs, mais j'ai envie que ça bosse comme j'ai envie que ça bosse aussi. Si c'est déléguer pour que ce soit tout et n'importe quoi, ce n'est pas intéressant. »* (Directeur, 22/4/2008)

Par ailleurs, le renouvellement du CA est appréhendé par ses membres actuels et par la direction, qui craignent un affaiblissement de cette veille bénévole sur le devenir de l'association à cause du manque d'expérience des nouveaux venus. Malgré ses défauts, l'organe décisionnel actuel apporte un contre-pouvoir apprécié et incite l'équipe salariée à se remettre en question. Le changement attendu coïncide avec une modification de la nature de l'engagement des bénévoles, où le militantisme pour la cause des musiques actuelles fait place à une recherche de convivialité les soirs de concerts à la Glacière :

*« C'est évident, les anciens vont finir par partir et là, le CA risque de changer complètement d'identité ».* (Président, 9/5/2007)

Concernant la « gouvernance externe » de l'association, il faut d'abord remarquer qu'elle entretient une bonne relation avec ses financeurs. Malgré la dépendance de Bac à Glace vis-à-vis des ressources publiques, il n'y a aucun représentant de collectivités locales ou de l'Etat au CA de l'association. Même si elle est financièrement liée aux subventions publiques, elle semble être totalement autonome dans ses choix artistiques, et disposer d'une marge de négociation appréciable. Si la ville a préféré ouvrir la Glacière en 1999 sous la forme d'une régie municipale, elle a ensuite fait confiance à son directeur et aux associations culturelles regroupées au sein de Bac à Glace : contrat de DSP, augmentation régulière des subventions de fonctionnement, caution pour un emprunt bancaire, etc. De même, la manière dont l'association envisage de manière très optimiste le renouvellement de sa DSP en 2009 témoigne de la confiance qui s'est nouée en quelques années entre l'association et son principal financeur :

*« De toutes façons, le projet on va le pondre, on va mettre un budget et la ville va nous dire oui, on va négocier sur de l'argent, on va essayer d'avoir un peu plus que ce qu'on avait pour rattraper un peu l'augmentation du coût de la vie. »* (Président, 22/4/2008)

Son professionnalisme est désormais reconnu, et le charisme de son directeur lui permet de négocier certaines évolutions favorables des conditions de la DSP. La hausse des coûts artistiques et le développement de l'activité – voire la construction d'un nouvel équipement plus adapté que le complexe d'activités dans lequel se trouve actuellement la Glacière – supposent un travail crucial de persuasion auprès de la ville afin qu'elle augmente encore son soutien financier.

La reconnaissance obtenue par l'association et le soutien solide qu'elle reçoit de la part de la municipalité, de la Drac ou encore de la région lui confèrent une position enviable sur son

territoire. Lieu de musiques actuelles de référence dans la région, la Glacière devrait logiquement focaliser une certaine hostilité de la part de plus petites organisations oeuvrant dans le même champ. Pourtant, aucun signe de contestation particulière ne semble émaner du terreau associatif local : seuls quelques déçus de la première heure ayant depuis quitté Bac à Glace critiquent systématiquement l'équipe actuelle sur la direction suivie depuis lors (institutionnalisation, programmation de vedettes au détriment des groupes locaux, etc.). Dans leurs discours, les dirigeants de l'association semblent prendre très au sérieux les risques représentés par leur position dominante sur leur territoire d'implantation et font preuve d'une volonté de partager et de coopérer avec plus petits qu'eux :

*« Ce qui me fait un petit peu peur, ce sont plus ces gros équipements qui concentrent tout. [...] Quand tu as des lieux qui font : salle de diffusion, locaux de répétition, point info ressource, voire qui se positionnent légèrement comme pôle régional... Tu te dis, "mais il reste quoi pour les autres ?" »* (Président, 22/4/2008)

*« On a choisi de bosser étroitement avec les associations locales, ce qui n'est pas la solution la plus simple ! [...] je pense qu'il faut que l'on reste vigilant sur notre ouverture aux nouvelles propositions des autres associations culturelles, sur la cohérence avec les acteurs satellites du projet. Il faut que l'on soit lisible : évitons de chevaucher des missions assumées par d'autres... »* (Ancien président, 9/5/2007)

Cette volonté de coopération se traduit par certaines activités (comme les coproductions et l'accueil d'autres associations) et se retrouve à l'échelle de la région, où l'équipe de Bac à Glace a activement participé à la mise en place du « Pôle régional musiques actuelles » au sein d'un regroupement d'associations. Créé en 2003, ce dispositif subventionné a pour objectif d'« accompagner le développement des musiques amplifiées », que ses membres se proposent d'atteindre en conduisant des actions concertées et en mutualisant un certain nombre de ressources. Il est important de mentionner que l'actuel président de Bac à Glace est aussi salarié par le Pôle régional en tant que chargé de mission depuis janvier 2008, ce qui lui pose certains problèmes déontologiques concernant sa fonction d' élu bénévole :

*« Je ne voudrais pas que les gens se disent "ah oui, c'est aussi le président de la grosse asso qui récupère toute la caillasse (sic) de la région !" A terme, j'aimerais bien me détacher de ça. [...] L'idéal serait que dans un an, je ne sois plus là. »* (Président, 22/4/2008)

Enfin, l'association adhère à la Fédurok depuis 2004. Son directeur exerce des fonctions au sein du conseil d'administration de la fédération depuis plusieurs années. En 2008, il en devient vice-président. La plupart des salariés participe aux assemblées générales de la Fédurok, démontrant ainsi leur implication dans le champ, au-delà de leur association :

*« Notre lieu intègre et participe à un ensemble de réflexions à l'échelle nationale, afin de faire en sorte que notre secteur puisse se structurer le mieux possible. Le fait que la structure me laisse du temps pour aller dans des CA, par exemple, en tant qu' élu de la Fédurok, tu te dis oui, il y a une logique militante derrière dans le sens où ça participe à une structuration de secteur. »* (Directeur, 22/4/2008)

## 2. Cas n°2 – Association 240 BPM

Depuis le 30 octobre 2007, date des dernières modifications statutaires, l'association 240 BPM a pour objet « la promotion et la diffusion des musiques actuelles et la production de toutes activités liées aux pratiques artistiques actuelles : production, organisation de spectacles, d'événements, de disques, communication, animations pédagogiques, formations. » Cet objet se réalise principalement, depuis le 1<sup>er</sup> février 2007, par la gestion d'un nouvel équipement municipal dédié aux musiques actuelles, le Technodrome, et d'un festival de musique électronique, Blast. Ces deux activités sont inscrites dans un contrat de délégation de service public qui lie la ville à l'association, depuis que celle-ci en a emporté l'appel d'offre en octobre 2005.

Rien ne prédestinait pourtant l'association 240 BPM à devenir gestionnaire d'un lieu imposant comme le Technodrome, dont la seule construction a coûté près de sept millions d'euros à la ville. En réalité, l'association est née en 1997 avec pour seul but de prendre en charge la promotion et la diffusion d'un groupe de musiciens locaux. A partir de 2000, le groupe cesse son activité et l'association entame une phase de sommeil. En parallèle, deux amis passionnés de musique et d'événementiel créent en 1999 une soirée festive dédiée à la musique électronique, en marge de leur activité principale. Ce sera la première édition de Blast, qui deviendra en quelques années l'un des plus grands festivals de musique électronique en France. De sérieuses difficultés lors de la deuxième édition les obligent à changer de mode d'organisation. C'est alors que la fondatrice de 240 BPM et son mari proposent aux deux amis d'organiser la troisième édition du festival, en novembre 2001, par le biais de l'association ainsi réactivée.

L'association est ensuite totalement refondue, l'organisation de Blast en devient l'activité principale jusqu'en 2007. Entre temps, le nouveau maire promet qu'elle fera construire un lieu de musiques actuelles avant la fin de son mandat et met en route le projet ambitieux du Technodrome (une grande salle de 900 places, un club de 400 places, six studios de répétition et d'enregistrement, un centre de documentation...). L'équipe municipale choisit d'en déléguer la gestion à des professionnels et lance un appel d'offre en octobre 2004. En pleine croissance et forte du succès de son festival, l'association 240 BPM y répond avec succès, malgré son manque d'expérience en matière de gestion d'équipement.

En moins de dix ans, l'association est donc passée d'une simple organisation de support pour des musiciens, sans salarié permanent, à une petite entreprise de 18 salariés en charge d'une imposante mission de service public, avec un budget de plus de deux millions d'euros. Tout est allé très vite, sous l'impulsion des deux personnes à l'origine du festival, aujourd'hui codirecteurs de l'association 240 BPM, qui vient à peine d'entamer une phase de stabilisation de son activité.

## 2.1. Genèse et évolution de l'association

Afin de bien comprendre la trajectoire historique de 240 BPM, il est nécessaire de prendre simultanément en compte l'évolution de trois entités, distinctes et complémentaires : l'association stricto sensu, le festival Blast et la Scène de musiques actuelle (Smac) baptisée le Technodrome. Si aujourd'hui les trois entités n'en forment pratiquement qu'une, cela n'a pas toujours été le cas et rien n'indique que cela continuera ainsi éternellement.

Les origines de la situation actuelle remontent au milieu des années 1990. A l'époque, l'actuel directeur artistique de l'association prépare l'obtention d'un Diplôme d'État relatif aux fonctions d'animation (Defa) dans le centre socioculturel d'une petite commune voisine. Il a déjà une solide expérience d'animateur et de formateur et cherche à rapprocher les musiques actuelles du milieu de l'animation socioculturelle. Il prend la direction du centre et expérimente ce rapprochement jusqu'en 1997, où il démissionne par divergence avec la nouvelle majorité. C'est aussi en 1997 qu'a lieu le premier événement important pour les musiques actuelles dans l'agglomération, sous la forme d'un festival comportant des concerts publics mais aussi des conférences et des rencontres entre professionnels. Quelques mois auparavant, le principal lieu de diffusion de concerts de la ville fermait ses portes, laissant un « vide » pour la scène locale :

*« On parlait pour la première fois de musiques actuelles avec suffisamment de recul et avec une notion de réflexion, de sectorisation... Et donc c'était un peu une façon de revendiquer la création d'un nouvel équipement. [...] Disons que c'est la première fois qu'il y a eu un rassemblement de l'ensemble des acteurs [...], qu'il y avait quelque chose d'autre qu'un simple concert. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

A l'occasion de ces rencontres, notre homme organise une conférence sur les enjeux sociaux des musiques actuelles et y présente ses conclusions. Contacté par une compagnie de théâtre du cru, il en devient salarié pendant deux ans et y crée des ateliers pédagogiques dédiés aux musiques actuelles, en particulier au hip-hop. Il suit en parallèle des formations courtes au Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma) pour perfectionner ses connaissances du champ. Début 1999, il est embauché en tant que chargé des formations dans une association parapublique qui fait office de « pôle régional des musiques actuelles ». Parmi ses tâches, il organise un partenariat avec le Printemps de Bourges où il sélectionne des musiciens régionaux pour participer au célèbre festival :

*« J'étais chargé d'organiser la finale interrégionale de musiques électroniques [qui regroupait quatre régions]. Et quand j'ai organisé cet événement, on lui a donné le nom de Blast. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Ce qui n'était à l'origine qu'un événement ponctuel associé au Printemps de Bourges s'est révélé être un succès inattendu – environ 1 000 personnes y avait assisté. Amateur de musiques électroniques, il organise en passionné quelques petites soirées depuis 1998 et connaît donc les ficelles du métier. C'est à cette occasion qu'il retrouve un ami d'enfance (l'actuel directeur technique), diplômé des Beaux-Arts, qui lui porte assistance pour la

décoration et l'organisation technique pendant ces soirées. Les deux coopèrent ainsi pour donner à Blast une identité travaillée et particulière, où l'aspect visuel et tactile complète la dimension sonore :

*« Ils avaient envie de créer une espèce d'espace où le public serait en interaction avec un univers, une décoration spécifique, des animations tout au long de la déambulation, avec un côté plus interactif qu'un simple concert où tu regardes ce qui se passe. Ils cherchaient à organiser l'événement électronique qu'ils n'arrivaient pas à retrouver, à l'époque. »* (Administrateur, 26 mai 2008)

L'année suivante, une deuxième édition de Blast a lieu devant un public plus nombreux encore (5 000 personnes) et avec l'assistance d'une grande équipe de bénévoles. La soirée est malheureusement entachée par des affrontements causés par de jeunes délinquants qui ont pénétré de force dans l'enceinte des festivités, débordant le service d'ordre. Les difficultés s'accumulent : les résultats financiers de l'édition sont en deçà des espérances, et les responsables du pôle régional voient d'un mauvais œil la tournure que prend l'événement :

*« En fait, Blast, il ne faut pas du tout le voir comme un festival au début ! La première édition, je me suis fait engueuler, parce qu'on m'avait juste demandé d'organiser [...] une finale, et du coup, quelle a été la surprise de mon boss de l'époque quand je suis arrivé avec un truc avec 1 500 personnes ! Ce n'était pas du tout ce qu'il m'avait demandé. [...] à l'issue de Blast n°2, mon boss m'a dit "Plus jamais ! Ce n'est pas l'objectif de la structure, ce n'est pas notre boulot, tu n'es pas payé pour faire ça, tu dois t'occuper de la formation !" C'est fini, quoi ! »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Menacée de disparition, la soirée n'en demeure pas moins une réussite sur le plan de la fréquentation. C'est au bout de la deuxième édition que ses organisateurs se rendent compte qu'il existe un potentiel pour créer un festival Blast chaque année :

*« Ça paraissait assez évident au public, en fait, parce que [dans notre ville], il ne se passait pas grand-chose et les gens se sont dit : "c'est le festival Blast", avant que nous-mêmes on se dise que c'était un festival. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Début 2001, quelques semaines après l'organisation de la deuxième édition, les deux principaux financeurs du pôle régional (Conseil régional et Drac) décident de suspendre leur aide, entraînant ainsi sa disparition. L'actuel directeur artistique est licencié mais rachète son poste informatique et parvient à conserver son bureau dans les locaux qu'il partageait avec quelques autres organisations culturelles. Il cherche à transférer les activités de formation et de pédagogie qu'il a initiées au sein d'une nouvelle organisation, et si possible, organiser une troisième édition de Blast en novembre 2001.

Après quelques mois de battement, une solution est trouvée. Une collègue travaillant dans les mêmes bureaux lui propose de réactiver et d'assurer bénévolement l'administratif de l'association 240 BPM, qu'elle avait créée quatre ans auparavant pour s'occuper de la carrière d'un groupe de musique dissout depuis. Les statuts sont entièrement refaits en juin 2001, un



conseil d'administration nouveau est composé parmi les proches qui s'étaient investis bénévolement dans l'organisation des deux premières éditions de Blast. Seul le président, intéressé par la nouvelle orientation de l'association, conserve son mandat. Cette organisation répond essentiellement à un besoin pragmatique, à savoir agir vite, avec des outils connus :

*« La première raison c'est que moi je venais du milieu associatif et que donc, le secteur associatif, je le connaissais bien, j'en connaissais son fonctionnement, etc. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

*« C'était la solution de facilité plutôt que de galérer à en créer une nouvelle. Hop, il y en avait une là, on prend celle-ci mais ça aurait pu être n'importe quelle association dont les statuts étaient déjà déposés, qui avait déjà un nom, un compte ouvert. L'idée, c'était ça, monter rapidement quelque chose. »* (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

Le passage en association a l'avantage immédiat de pouvoir régulariser le bénévolat, c'est-à-dire que toutes les personnes prêtant main-forte au noyau dur d'organisateur peuvent désormais adhérer à l'association. A partir de septembre 2001, toutes les personnes de bonne volonté réunies à 240 BPM se consacrent intensivement à l'organisation du troisième Blast, sans aucun salarié permanent. Les deux amis d'enfance en deviennent les chefs d'orchestre :

*« Ça a posé de nouvelles bases, et c'est sur ces bases-là que [lui] et moi on s'est vraiment retrouvés à égalité comme codirecteurs du festival. »* (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

A l'époque, leur principale source de revenus se résume à des cachets d'intermittence du spectacle, puisqu'ils ne parvenaient pas à dégager un salaire stable sur l'année entière. En 2001, l'organisation de Blast n°3 au Parc des Expositions de la ville centralise leurs efforts. Avec plus de 10 000 spectateurs, le succès est total : c'est la première fois que le festival fait parler de lui hors de la région. Chaque année, il séduit plus de monde, la cinquième édition attirant en 2003 plus de 20 000 personnes sur quatre jours. Depuis, sauf accident, la fréquentation s'est stabilisée entre 20 et 30 000 spectateurs.

A partir de 2002, les dirigeants de l'association diversifient l'activité pour ne plus dépendre uniquement du festival, qui n'a lieu qu'une fois par an. Ainsi, ils organisent dans leur ville d'autres soirées et événements culturels au cours de l'année (carnaval des étudiants, Fête de la musique, etc.), parfois pour le compte de collectivités locales ou d'entreprises privées. Ils développent aussi une activité assez rémunératrice de « street marketing », où ils mettent au service d'autres leur savoir-faire en termes de communication :

*« Ce qu'on peut constater sur les quelques années ayant précédé le projet de la Smac, c'est que l'activité a continué son cours avec de moins en moins de formations et d'ateliers pédagogiques au profit de plus en plus de productions de spectacles et d'activités rémunératrices, de services dans le secteur des musiques actuelles »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Aux élections municipales de 2001, la majorité centriste ne change pas mais le maire sortant ne s'étant pas représenté, c'est une nouvelle élue qui prend les rennes de la ville. Son prédécesseur avait promis que la ville construirait une nouvelle salle de musique pour remplacer celle qui fut fermée pour raisons de sécurité et pour nuisances sonores. Il n'avait pas tenu ses promesses, laissant une commune voisine seule à proposer une activité régulière de diffusion de concerts, avec une priorité accordée aux artistes locaux. Les organisateurs de concerts de l'agglomération étaient nombreux à constater ce manque :

*« On avait toujours cette frustration de ne pas avoir de lieu pivot [...]. Avoir une salle dans sa ville, c'est prioritaire pour pouvoir développer une carrière artistique régionale. Il faut absolument un pivot, une structure professionnelle reconnue au niveau national pour crédibiliser le projet qu'on soutient et avoir un appui. »* (Administrateur, 26 mai 2008)

Dès son élection, la nouvelle édile s'engage à rouvrir le dossier et engage à cet effet une équipe chargée de réaliser une étude de faisabilité détaillée, avec pour objectif de livrer à ses administrés un nouvel équipement culturel avant la fin de son mandat. Rapidement, l'équipe en question décide de s'inspirer de ce qui fait autorité dans le secteur :

*« Ils sont allés visiter le Chabada, la Coopérative de Mai et la Cartonnerie, trois salles à différents stades d'évolution, à différentes grandeurs, et ils ont fait une espèce de synthèse de ces trois lieux-là pour arriver à concevoir le Technodrome. »* (Administrateur, 26 mai 2008)

En 2002, le projet s'affine. Ce ne sera pas un simple lieu de diffusion de concerts mais un complexe aux multiples activités, sur le modèle des plus récentes scènes labellisées par le ministère de la Culture. Un cabinet d'architectes est choisi pour concevoir le bâtiment qui accueillera la future Smac, baptisée le Technodrome. Une fois les travaux lancés, il s'agit pour l'équipe municipale de décider du meilleur mode de gestion de la future Smac :

*« Au conseil municipal, la gauche voulait une régie municipale, la droite a toujours défendu la délégation de service public, en disant que c'était un bâtiment de seconde génération qui nécessitait une équipe de professionnels de ce secteur. »* (Administrateur, 26 mai 2008)

C'est donc à la majorité que le principe d'une délégation de service public (DSP) est votée. En 2003, la ville n'a toujours pas publié d'appel d'offre. Les bruits courent, les travaux avancent, mais tout reste à faire. Le premier des deux amis est à l'affût, intéressé par le potentiel prometteur de ce lieu pour le développement de la vie culturelle locale, et motivé à titre personnel pour prendre la direction d'un équipement de ce genre. L'autre est plus partagé. Ils décident néanmoins de tenter leur chance et réunissent autour d'eux un noyau dur de quelques personnes en vue d'anticiper la réponse à l'appel d'offre municipal. Les deux premiers salariés réguliers de 240 BPM sont embauchés : ils sont aujourd'hui respectivement responsable de la communication et administrateur.

L'appel d'offre est finalement publié en octobre 2004, après plusieurs mois d'attente. L'équipe de 240 BPM se met au travail d'arrache-pied et passe la première phase, basée sur les budgets et les éléments financiers. Elle se trouve en compétition avec un concurrent qui

fait office de favori. Il s'agit d'une équipe composée du directeur du Zénith local, du fondateur du Printemps de Bourges et de la directrice d'une entreprise locale de production de concerts, soit trois professionnels reconnus dans le champ des musiques actuelles. Face à une telle candidature, la jeune association fait office de challenger aux chances très minces de l'emporter et, malgré sa notoriété grandissante, bénéficie d'une légitimité a priori moindre :

*« Confier un bébé de 11 millions d'euros, ce n'était pas une mince affaire, ils n'avaient pas envie de le refiler à n'importe qui, et nous à l'époque on était quand même plutôt vus comme des punks qui font de la techno. Il ne faut pas oublier que 100% des soirées qu'on faisait, c'était des soirées techno underground » (Codirecteur n°1, 26/5/2008)*

*« Ici, tout le monde nous connaît. Maintenant, on nous apprécie ou pas, c'est un autre problème. » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)*

Conscients de ce déficit de légitimité, les leaders de l'association décident d'assumer leur positionnement original et d'occuper stratégiquement un terrain qui ne l'était pas, en valorisant leur expérience dans l'événementiel, la musique électronique, la mobilisation de bénévoles, la prise de risque systématique... La rédaction du projet artistique et culturel permet à 240 BPM de formaliser et de soigner cette identité. Pendant les six derniers mois avant la remise de la réponse, un noyau dur formé par les quatre cadres de l'association, assistés de certains membres du CA et d'amis aux compétences variées, travaillent presque à plein temps pour peaufiner leur proposition.

Contre toute attente, c'est l'équipe de 240 BPM, moins expérimentée et moins généraliste, qui est choisie en octobre 2005 par la municipalité pour assumer la gestion déléguée du Technodrome. Surpris eux-mêmes par le résultat, les auteurs de la réponse découvrent l'ampleur de la tâche qui les attend, et se retrouvent à préparer sans expérience préalable l'ouverture du lieu, programmée pour janvier ou février 2007. Au cours de l'année 2006, plusieurs faits marquants viennent changer le fonctionnement de l'association. Elle procède d'abord au recrutement d'une équipe salariée complète, faisant ainsi passer l'association de 4 à 19 salariés. On fait alors appel au directeur de la Fédurok et à un conseiller de la Drac dans la composition du jury de recrutement final. Pour chaque poste, une sélection en trois étapes s'est opérée : d'abord par les quatre cadres de l'association, et le dernier round par le conseil d'administration assisté des deux experts susmentionnés.

Un dilemme se pose ensuite aux leaders de 240 BPM : comment intégrer au nouveau projet du Technodrome les centaines de bénévoles réguliers qui gravitent autour de l'association et du festival ? En effet, entre l'organisation annuelle d'un festival et la gestion quotidienne d'une salle de spectacles, il y a une grande différence de métiers et de savoir-faire. Les besoins en bénévolat sont beaucoup plus grands dans un festival que dans une salle, si bien que la plupart de ceux qui s'impliquaient dans Blast se sont vus fermer les portes du Technodrome. Dans le feu de l'action, la constitution de l'équipe salariée a primé et plusieurs bénévoles ont mal vécu cette transition soudaine :

« On avait un CA qui était celui d'une association qui faisait trois soirées techno par an. [...] il y avait une patte vraiment associative dans laquelle tout le monde venait s'éclater. Quand, sur Blast, on a 350 bénévoles, comment tu veux que j'aie les impliquer quand on a quatre concerts par semaine, où on a besoin de deux bénévoles au bar, deux au vestiaire ? L'activité a changé. » (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

« L'année d'ouverture a été extrêmement intense, on a eu très peu de temps à consacrer à la vie associative en tant que telle, ce qui fait qu'il y a eu des frictions avec nos adhérents, qui étaient tellement investis sur le projet Blast qu'ils n'ont pas très bien vécus d'une part le fait qu'on s'en désengage un peu pour se consacrer plus au Technodrome, même si c'était une évidence, et d'autre part, on n'a pas du tout pris le temps d'accompagner ce changement et de les inclure avec nous. [...] on a tellement été ici le nez dans le guidon que très vite, on a fixé comme priorité les conditions de travail de nos salariés. » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

Un autre fait marquant intervient lorsque l'équipe de 240 BPM convainc la mairie de modifier les termes de la délégation de service public pour y faire entrer l'organisation du festival Blast. Il paraissait difficilement envisageable aux dirigeants de l'association de pouvoir s'occuper correctement du festival en dehors de leur mission principale, pour des raisons financières mais aussi organisationnelles :

« [L'intégration du festival à la DSP] n'était pas du tout prévu[e] par la ville, mais ça nous posait un problème. Si Blast n'avait pas intégré la DSP, ça voudrait par exemple que le lundi et le mardi, je serais allé travailler pour Blast dans d'autres bureaux et que je serais revenu travailler le reste de la semaine ici pour le Technodrome. Ça ne nous paraissait pas honnête au regard du fonctionnement, et impossible à tenir ! [...] Ou alors on arrêterait complètement Blast, et ça paraissait idiot à tout le monde. Ou alors on continuait et il fallait qu'on l'intègre à la délégation. » (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Depuis l'inauguration du Technodrome le 1<sup>er</sup> février 2007, l'équipe de l'association a dû apprendre un nouveau métier tout en répondant aux difficultés inhérentes à l'ouverture d'un lieu de cette envergure. Plusieurs imprévus ont compliqué la tâche. D'abord, l'entrée de l'équipe dans les lieux a été très tardive, juste deux semaines avant l'ouverture au public : les salariés n'ont pas eu beaucoup de temps pour prendre leurs marques. Le Technodrome est venu combler un vide dans sa ville, diagnostiqué par plusieurs acteurs du milieu de la culture, mais l'équipe de 240 BPM a peut-être sous-estimé le nombre de demandes auquel elle devrait faire face :

« Il y avait un vrai manque et on ne s'était pas trompé, mais le plus dur, c'est d'arriver à répondre présent à tout le monde dans un temps très court. [...] Tout le monde veut nous solliciter pour les aider, les accompagner pour un projet. [...] On refuse du monde quasiment à tout ce qu'on fait sur le secteur [...] On était à 10 000 lieues d'imaginer qu'il pouvait y avoir autant de groupes de musique ! » (Administrateur, 26 mai 2008)

Faute de temps, il n'a pas encore été possible de développer certains projets, comme l'élaboration d'une méthode de travail ou la création d'un club d'entreprises partenaires et la

recherche de mécènes. Cadré par la convention de DSP, le fonctionnement du Technodrome se révèle, en toute logique, assez contraignant : le lieu doit ouvrir au public 70 fois par an, proposer 20 soirées gratuites, ne pas dépasser des tarifs plafonnés... L'équipe a appris à régler un grand nombre de problèmes de fonctionnement qui se sont révélés au fur et à mesure, si bien que l'organisation opérationnelle a quelque peu pris le pas sur le sens de l'action et la vision stratégique à moyen terme :

*« Pendant les six mois après l'ouverture, on a couru après le temps. Il fallait répondre aux impératifs des soirées et prendre connaissance des nouvelles fonctions, de la gestion de cet énorme outil. »* (Présidente, 26/5/2008)

Comme prévu, la surcharge de travail liée au démarrage du lieu a eu un impact sur le cœur de métier historique de l'association qui était l'organisation de son festival phare chaque hiver. Il est devenu très difficile de gérer les deux activités de front, et ce malgré leur cohabitation au sein du contrat de DSP. Avant, il y avait au moins trois mois à temps plein consacrés à organiser le festival : la gestion quotidienne du Technodrome change considérablement la donne, au point que l'organisation de l'édition 2008 (la dixième) soit remise en question :

Fin 2007, le conseil d'administration de l'association est intégralement renouvelé. L'idée est d'avoir un CA beaucoup plus en phase avec la gestion du Technodrome en DSP que le précédent, qui était centré autour du festival Blast. Les nouveaux administrateurs restent en majorité des personnes proches de l'association, mais il a fallu aussi définir un nouveau cadre de travail entre la direction salariée et le CA. Aujourd'hui, la direction imagine même scinder l'activité en deux et monter une nouvelle forme organisationnelle consacrée uniquement à la gestion du festival.

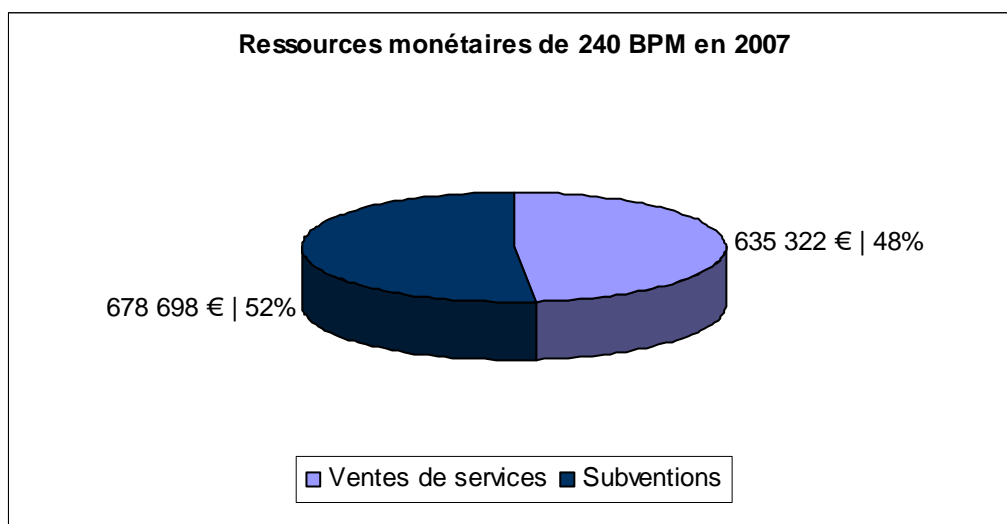
Enfin, les élections municipales de 2008 se sont soldées par un changement de majorité politique. Le maire ayant soutenu le projet du Technodrome a été battu par le candidat socialiste. Bien que le Technodrome ne soit pas menacé ou remis en cause, ce changement électoral oblige l'association à créer des liens et instaurer une relation de confiance avec de nouveaux élus et techniciens, ce qui va demander un temps précieux. La fin de la DSP interviendra sous cette majorité ; l'association a tout intérêt à valoriser dès maintenant l'ensemble de son bilan pour espérer un renouvellement de la délégation dans de bonnes conditions.

## **2.2. Ressources de l'association**

*Nota bene* : nous avons seulement comptabilisé les ressources de l'association dévolues à la gestion du Technodrome, en ne prenant pas en compte le festival Blast ni les activités événementielles réalisées en extérieur par l'association. Dans les autres cas étudiés, ce sont toutes les activités de l'association qui ont été intégrées à l'analyse des ressources. Cet écart à la règle s'explique par la politique budgétaire de 240 BPM et la confidentialité de certaines données qui n'ont pu nous être communiquées.

### 2.2.1. Ressources monétaires

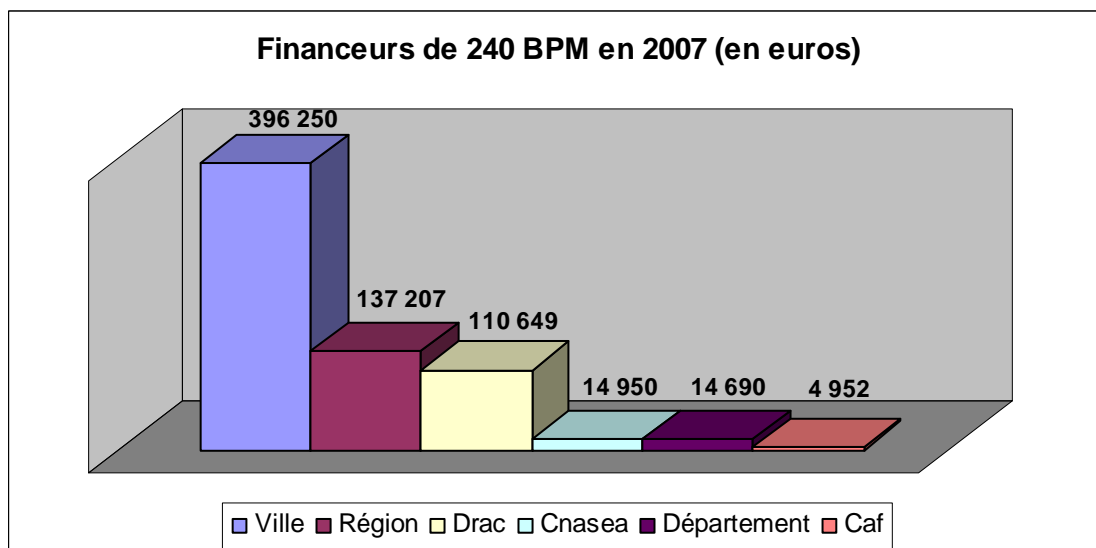
En considérant les seules ressources monétaires, 240 BPM présente une situation très équilibrée puisqu'elle financée à moitié par des subventions (678 698 euros en 2007, 52%) et à moitié par le produit des ventes qu'elle a réalisées (635 322 euros) dans le cadre de la gestion du Technodrome. Si l'on incluait dans le calcul les ressources liées à la production de soirées et d'événements ponctuels, les ventes de services dépasseraient certainement les subventions.



Le détail des subventions perçues par l'association met en évidence l'implication de la municipalité dans le cadre de la gestion déléguée du Technodrome, scène de musiques actuelles dont la création est d'origine municipale. En 2007, l'aide de la ville à l'association se décompose comme suit : sur les 405 000 euros annuels prévus pour le fonctionnement du lieu, un prorata de 386 250 euros a été négocié en raison de l'ouverture tardive du lieu au public (février au lieu de janvier), et la ville a financé deux opérations spéciales proposées par l'équipe de 240 BPM pour un montant de 10 000 euros. Ainsi, la ville a financé l'association à hauteur de 396 250 euros en 2007, se plaçant haut la main à la première place (58% des subventions perçues). Dès son inauguration, le Technodrome a bénéficié d'un soutien important de la municipalité, suite logique de l'engagement politique de ceux qui ont voulu créer cette salle. Le changement de majorité intervenu en 2008, s'il apporte son lot d'incertitudes, ne devrait pas remettre en cause la contribution municipale.

Deux autres partenaires significatifs interviennent dans le financement de l'association gestionnaire du Technodrome et apparaissent comme co-signataires de la DSP : le Conseil régional et la Drac. La région finance le fonctionnement du lieu à hauteur de 92 297 euros, au titre de sa politique culturelle d'encouragement à la diffusion musicale. Par ailleurs, elle subventionne partiellement deux emplois de l'équipe permanente pour un total de 45 000 euros par an. Quant à la Drac, elle soutient le fonctionnement du Technodrome en tant que scène de musiques actuelles labellisée, pour un montant de 110 649 euros en 2007. Le reste des subsides octroyés à l'association sont plus modestes. Le Conseil général soutient le Technodrome pour « favoriser la diversité culturelle, permettre l'accès à toutes les musiques

au plus grand nombre et accompagner les artistes locaux dans les domaines de la création, de la diffusion et de la formation », un intitulé bien vaste pour une somme de 14 690 euros, à peine 2% du total des subventions. Enfin, le Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (Cnasea : 14 950 euros) et la Caisse d'allocations familiales (Caf : 4 952 euros) financent pour partie un autre emploi salarié de l'association.



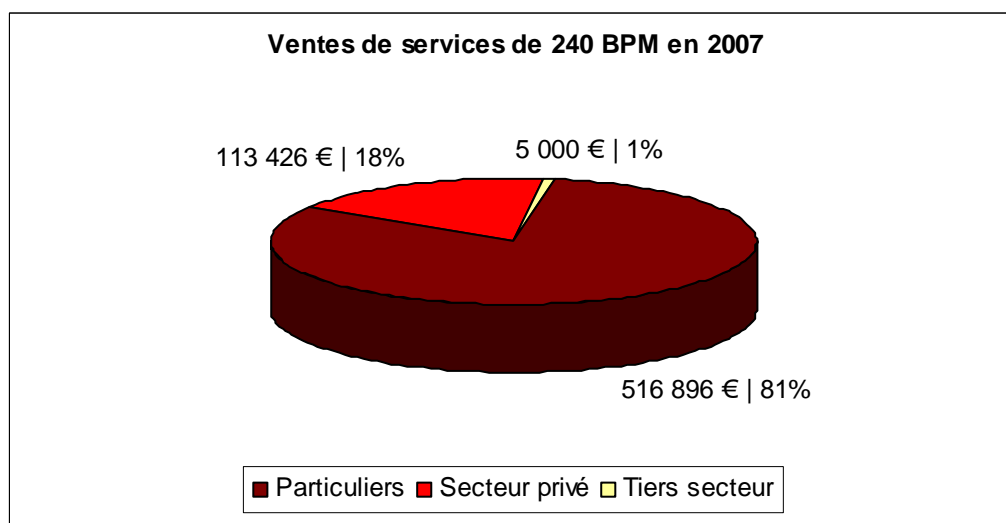
Si les subventions publiques que reçoit l'association 240 BPM atteignent un niveau élevé, c'est aussi le cas des recettes issues des différentes prestations de services qu'elle propose au sein du Technodrome (635 322 euros, 48% des ressources monétaires totales). La décomposition de ces ventes de services révèle que ce sont les particuliers qui en sont de loin les principaux acheteurs avec 516 896 euros en 2007, soit 81% des ventes. Cette somme bien supérieure à la moyenne des lieux de musiques actuelles s'explique par le franc succès de fréquentation du Technodrome dans son année de lancement. La principale contribution en la matière est la billetterie de concerts, avec 301 915 euros (47,5% des ventes) dégagés en 2007, hors festival. Le Technodrome est équipé d'un grand bar situé dans la salle annexe (le club de 420 places) qui tourne à plein régime les soirs de concerts. En 2007, les consommations des spectateurs ont généré 161 059 euros, soit un quart des ventes. Le reste des ventes aux particuliers concerne la location des studios de répétition (25 298 euros), les prestations du Centre info rock (11 830 euros), les abonnements annuels pour les concerts au Technodrome (9 633 euros) et les prestations d'enregistrement sonore (7 161 euros).

Derrière cette grande variété de services aux particuliers, deux types de prestations sont réalisés par 240 BPM en direction d'entreprises privées. D'une part, l'association loue sa grande salle de concerts à des producteurs de spectacles ou à des entreprises désireuses d'organiser une réunion ou un événement festif. En 2007, neuf concerts de musiques actuelles et deux enregistrements d'émissions audiovisuelles ont notamment été réalisées pour un total de 88 201 euros (14% des ventes). Ce genre de prestations est appelé à se généraliser, du moins c'est ce que souhaite l'équipe actuelle, se démarquant ainsi légèrement des usages du secteur culturel associatif :

« Alors, ce qui nous différencie aussi, je pense que j'ai peut-être une autre approche que certains de mes collègues de la Fédurok, sur par exemple l'entreprise privée et le secteur privé. Ici, on fait beaucoup de locations. Demain, par exemple, c'est une grosse société de centres d'appel téléphonique qui fait une grosse fête de fin d'année pour tous ses salariés. »  
(Codirecteur n°1, 26/5/2008)

Outre les locations, ce sont aussi des partenariats commerciaux qui permettent à l'association de travailler avec le secteur privé. En 2007, 240 BPM a ainsi collaboré avec la Fnac, le réseau de distributeurs de boissons C10 et le Crédit Agricole, pour un total de 25 225 euros. A cela il convient d'ajouter les partenariats en nature avec des médias privés (Europe 2, Télérama, etc.), qui ne font pas l'objet de paiements mais qui favorisent la visibilité du Technodrome et de 240 BPM à l'échelle nationale.

Durant l'été 2007, le Technodrome a organisé et accueilli l'assemblée générale de la Fédurok (coût estimé à 5 000 euros), qui fut l'occasion de faire découvrir le lieu aux professionnels du secteur et de valoriser le dynamisme du Technodrome auprès de la ville. De plus, 240 BPM met gratuitement à disposition des espaces et son savoir-faire à des associations locales et des MJC désireuses d'organiser des spectacles dans des conditions professionnelles, ce qui n'apparaît pas dans les comptes de l'association mais témoigne de ses relations réelles avec le « tiers secteur » local.



Être membre de l'association permet d'assister aux assemblées générales, de se présenter aux élections du conseil d'administration et ouvre droit à des réductions systématiques sur les prix des concerts. En 2007, il y avait 35 membres actifs à jour de leur cotisation de 10 euros. Les cotisations sont donc une infime contribution (350 euros, moins de 0,1%) par rapport à l'ensemble des ressources présentées ci-dessus. Par ailleurs, l'association ne reçoit pas de dons et ne fait pour l'instant pas appel au mécénat, préférant soigner ses relations avec ses financeurs publics :

« Je trouve que c'est à double tranchant. [...] le mécène fait-il ça par pur altruisme et par conviction ? Ou bien, le fait de donner de l'argent entraîne-t-il qu'il veuille imposer une



*certaine politique à l'intérieur du Technodrome et de sa gestion ? Tout ça, c'est très compliqué. Jusqu'à présent, et on en est assez content, ça fonctionne très bien avec les collectivités. » (Présidente, 13/6/2008)*

### 2.2.2. Ressources non monétaires

Depuis les premières éditions du festival Blast, l'association 240 BPM a largement recours au bénévolat pour mener à bien son activité. Comme décrit précédemment, l'obtention de la gestion déléguée du Technodrome a changé la donne, puisque les besoins en bénévoles au Technodrome sont moins importants, ou du moins de nature différente que ceux d'un grand festival. Néanmoins, le bénévolat reste une ressource précieuse pour l'association et la gestion du lieu. Sans valorisation comptable, une petite vingtaine de personnes s'investit gratuitement pour aider l'équipe salariée dans certaines tâches, ce qui contribue par ailleurs à conserver l'esprit « familial » caractéristique des débuts :

*« Une bonne moitié de ces adhérents nous suit quotidiennement, soit en bénévole au bar ici, soit ils passent régulièrement, soit ils nous filent des coups de main, ils nous accompagnent... On reste un noyau dur d'amis qui aimons bien faire la fête. C'est ce qui crée le lien social, aussi. » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)*

La seule ressource non monétaire évaluée dans les comptes de l'association concerne la mise à disposition par la ville de l'équipement technique du Technodrome (sonorisation, lumières, matériel technique, électroménager, etc.) pour un montant de 546 556 euros. Cette somme apparaît en tant que « commodat » et correspond à la valeur hors taxe de l'équipement immobilisé, diminuée de la première annuité d'amortissement. La mise à disposition du bâtiment lui-même n'est pas valorisée, ce qui revient à sous-estimer la valeur de la mise à disposition dont bénéficie l'association de la part de la ville.

### 2.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose l'association, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule d'une part les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et d'autre part leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONETAIRES</b>						
Ventes de services	516 896 €	113 426 €	0 €	5 000 €	635 322 €	48,3%
Subventions	0 €	0 €	678 698 €	0 €	678 698 €	51,6%
Cotisations, adhésions, dons	350 €	0 €	0 €	0 €	350 €	0,03%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>517 246 €</b>	<b>113 426 €</b>	<b>678 698 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>1 314 370 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>39,4%</b>	<b>8,6%</b>	<b>51,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONETAIRES</b>						

Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	546 556 €	0 €	546 556 €	100,0%
Valorisation des contributions volontaires	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>546 556 €</b>	<b>0 €</b>	<b>546 556 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>517 246 €</b>	<b>113 426 €</b>	<b>1 225 254 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>1 860 926 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>27,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>65,8%</b>	<b>0,3%</b>	<b>100,0%</b>	

Les ressources monétaires importantes dégagées par l'association 240 BPM en 2007 font apparaître qu'une moitié d'entre elles (678 698 euros, 52%) est constituée de subventions publiques, principalement apportées par la ville de (396 250 euros) en compensation de la délégation de service public pour la gestion du Technodrome. Mais l'association se distingue assez nettement de la plupart des lieux de musiques actuelles étudiés par l'importance, en volume (517 246 euros) et en pourcentage (39%), de l'apport des simples particuliers. Une explication possible est le franc succès de l'année de lancement du Technodrome, qui semble répondre immédiatement à une demande locale. Rappelons que la ville était privée d'une salle dédiée aux musiques actuelles depuis plus de dix ans. Enfin, avec 113 426 euros, le secteur privé constitue la troisième famille d'apporteurs de ressources (9%). La stratégie des dirigeants de 240 BPM prévoit une augmentation de ce type de contributions dans les années à venir.

Le bénévolat – en déclin depuis l'obtention de la DSP – n'étant pas valorisé dans les comptes de l'association, seule la mise à disposition par la ville du parc matériel équipant le Technodrome (d'une valeur de 546 556 euros) est calculée dans les ressources non monétaires. En prenant en compte cet investissement important, le poids de la municipalité dans les ressources totales de l'association s'en retrouve accru, atteignant les deux tiers. Cela nous rappelle que la municipalité est bel et bien le principal financeur du Technodrome, non seulement dans son fonctionnement quotidien mais aussi lors de la phase d'investissement. Le bâtiment moderne et sophistiqué du Technodrome aura coûté près de 11 millions d'euros, dont 7 millions à la charge de la ville et de ses contribuables.

### 2.3. Gouvernance de l'association

Comme expliqué précédemment, l'association 240 BPM a préexisté à la création du lieu de musiques actuelles dont elle assure aujourd'hui la gestion déléguée, et n'a pas été créée dans ce but précis. Elle est réactivée en 2001 par les deux actuels codirecteurs sur les conseils de proches collaborateurs ayant fondé cette association quelques années auparavant, dans un tout autre but. Cette réactivation est avant tout le fruit d'une raison pratique : il faut trouver un moyen d'organiser la troisième édition d'un festival par le biais d'une nouvelle entité juridique, et l'association paraît le moyen le plus simple et le plus rapide pour y parvenir. Certes, l'un des artisans de cette réactivation est issu du milieu de l'éducation populaire, et l'un comme l'autre envisagent leur activité d'un point de vue non lucratif. Cela dit,

l'association 240 BPM est bien le moyen de poursuivre un projet entrepreneurial dans sa nature, où la liberté d'action et la capacité d'adaptation sont peut-être les deux valeurs clefs :

*« Moi, je n'ai pas été recruté par le conseil d'administration. C'est moi-même qui ai décidé de m'embaucher au sein d'une structure que j'ai montée ! » (Codirecteur n°1, 26/5/2008)*

*« On a adapté l'association et sa structuration en fonction de nos activités, en fait. [...] On n'a jamais eu une espèce de projet à long terme de gestion associative en tant que telle. [...] l'association est tellement calquée sur nos activités qu'on n'est pas un modèle d'association non plus, en tant que tel. Je ne pense pas qu'on soit un cas d'école ou quelque chose de remarquable, non. » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)*

De fait, les actuels codirecteurs de l'association ont joué les premiers rôles dès 2001, avec au départ un conseil d'administration minimaliste et complice. Avec le succès croissant de Blast, l'association commence à accueillir comme adhérents sympathisants et bénévoles réguliers, tandis qu'elle embauche ses deux premiers salariés permanents en 2004. Jusqu'en 2007, le CA est donc composé de manière presque exclusive de personnes qui participent de près ou de loin à l'organisation du festival. Or, l'association diversifie ses activités, et même si Blast représente encore deux bons tiers du travail effectué en 2003, tout bascule fin 2005 quand 240 BPM devient délégataire de service public pour la gestion de la scène de musiques actuelles du Technodrome. La phase de préfiguration puis l'ouverture du lieu créent un véritable décalage entre le CA et la nouvelle équipe salariée :

*« Maintenant, c'est l'association qui porte le projet artistique du Technodrome qui, lui, est plus complexe parce que, du coup, il est terriblement lié au cahier des charges de la DSP, au cahier des charges du label Scène de musiques actuelles » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)*

Le désarroi de certains bénévoles décrit plus haut transparait dans la relation entre le CA et les salariés. Moins d'un an après l'inauguration du Technodrome, le CA démissionne et se voit entièrement renouvelé, afin justement de s'adapter aux nouvelles exigences. Finalement, le succès de 240 BPM dans la DSP aura profondément affecté la vie associative et l'équilibre de sa gouvernance. Les deux codirecteurs reconnaissent ne pas s'être suffisamment occupé des bénévoles de leur festival pendant la phase de transition aboutissant à l'ouverture du Technodrome. Malgré l'intégration de ces deux activités au sein de la DSP, une coupure entre elles apparaît, ne serait-ce que par l'organisation très différente qu'elles requièrent. Aujourd'hui, l'éclatement de 240 BPM en deux organisations distinctes, l'une gérant le lieu et l'autre le festival, est une possibilité envisagée.

Quelques personnes extérieures à l'histoire de l'association sont entrées au conseil d'administration en 2007, mais l'organe reste aussi composé d'individus qui connaissent bien le projet depuis le départ. Le nouveau CA est resserré autour d'un bureau qui s'implique beaucoup dans le contrôle de l'activité et le respect des termes de la DSP. A la gestion collégiale, presque familiale des débuts doit succéder une véritable gestion associative avec un CA faisant office de contre-pouvoir à la direction :

*« Le fonctionnement qu'on avait avant était peu protocolaire, puisque toutes les décisions étaient prises collectivement. [...] c'est vrai qu'on a toujours tout porté ensemble avec [les deux directeur]. Maintenant, il faut qu'on arrive aussi à scinder le conseil d'administration et la direction du Technodrome. »* (Présidente, 26/5/2008)

Il semble que les relations entre le nouveau CA et les salariés – en particulier la direction – soient assez problématiques. En réalité, la répartition des rôles de chacun n'est pas clairement définie et acceptée. Quelle est la frontière entre la stratégie et l'opérationnel ? Par exemple, après sa nomination, le CA a mis en place un entretien annuel avec chaque salarié, sans la présence de la direction. L'objectif est d'écouter les impressions des salariés et réfléchir à l'évolution générale des postes. Les deux codirecteurs sont divisés sur ce sujet. Le premier critique le manque de compétences, de vision stratégique et d'aplomb politique du CA et lui reproche au contraire d'intervenir dans la gestion quotidienne, c'est-à-dire de marcher sur ses plates-bandes :

*« Le rôle, notamment en termes de gouvernance, du conseil d'administration n'a jamais été clairement défini. [...] on a si tu veux une sorte de conseil d'administration par défaut qui gère par défaut, un conseil d'administration qui n'incarne pas du tout le projet de la structure. Qui n'a pas la compétence pour le faire et qui n'a pas le souhait non plus d'incarner ce projet. Du coup, c'est que j'appelle un conseil d'administration "serre-les-fesses" [...] son but, c'est de se protéger contre les risques inhérents à notre activité. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

*« En fait, on joue à se dire que le conseil d'administration a tous les pouvoirs, le pouvoir d'employeur, etc. mais finalement ce n'est pas ça. Peut-être qu'à terme, d'autres organes de gouvernance seraient plus appropriés. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

En revanche, le second codirecteur se montre plus compréhensif envers le CA et rappelle sa responsabilité légale d'employeur, qui le légitime à demander des comptes à l'équipe salariée, et donc à la direction. Au-delà des avis des uns et des autres, il semble que la gouvernance de l'association est en cours de rodage. Tous apprennent à connaître la nouvelle activité et à maîtriser les termes de la DSP. Il n'y a pas encore de routines. Pour les deux codirecteurs, il s'agit aussi d'une situation inédite dans la vie de l'association : pour la première fois, le CA présente un véritable contre-pouvoir à leur projet entrepreneurial et vient sans doute limiter la liberté d'action avec laquelle ils ont toujours agi. Pour le bureau du CA, il s'agit aussi d'une nouvelle et lourde responsabilité, qu'il ne s'agit pas prendre à la légère :

*« Il est hors de question de se retrouver dans un conseil d'administration fantoche. Les responsabilités sont tellement énormes que ça ne nous paraît pas possible de se dire qu'à un moment, on laisse tout à vau-l'eau et qu'on est juste là pour serrer des mains lors de concerts, sans prendre de responsabilité dans l'action collective. »* (Présidente, 26/5/2008)

*« Et c'est dans les textes. L'employeur, c'est 240 BPM et pas le Technodrome. Le Technodrome n'a aucune existence juridique. La loi 1901, dès son article premier, prévoit que pour son fonctionnement, une association doit respecter le code du travail et toutes les*

*obligations légales. On s'inscrit complètement dans de la responsabilité d'employeur »* (Trésorier, 13/6/2008).

Amis d'enfance, les deux codirecteurs se connaissent parfaitement et depuis une dizaine d'années, ils ont acquis une façon de travailler ensemble bien particulière, basée sur la complémentarité de leurs compétences, de leurs méthodes de travail et de leurs domaines de responsabilité. Les entretiens révèlent de profonds antagonismes qui peuvent parfois dérouter leur personnel, mais dont la confrontation – qui est d'ailleurs plus un jeu qu'un affrontement – aboutit généralement à une solution médiane et satisfaisante. Cette complémentarité est parfaitement identifiée et valorisée par les deux protagonistes :

*« En France, en termes de Smac, il ne doit pas y avoir beaucoup de codirections affirmées, revendiquées et généralement schizophréniques, justement. [...] On ne travaille pas exprès pour, mais ça fonde l'ensemble de nos activités et de nos rapports avec les autres [...]. Lui, c'est ce qu'on entend ; moi, c'est ce qu'on voit. Cette formule-là fonctionne très bien et je pense que c'est quand même une de nos particularités.. »* (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

Concrètement, l'un prend en charge la programmation musicale du lieu, la relation avec les partenaires institutionnels, et c'est aussi lui le stratège du binôme, dans la mesure où il propose généralement les grandes orientations pour l'avenir de l'association. L'autre est plutôt l'homme de l'ombre, celui qui décline la stratégie en termes opérationnels. Il se charge de la direction technique du bâtiment, de la gestion des ressources humaines, mais aussi de l'identité visuelle et esthétique du projet. Leur style de management est lui aussi très différent. Le premier a tendance à accompagner et contrôler de manière continue le travail effectué par l'équipe, tandis que le second se défie de tout paternalisme et valorise la responsabilité individuelle de chacun. Cette dualité demande à l'équipe salariée une certaine souplesse puisqu'elle reçoit parfois des directives contradictoires. En revanche, les deux partagent une vision et des exigences globales si bien que le couple fonctionne jusqu'à présent sans accroc. En cas de divergences, généralement, l'un des deux cède devant les arguments et l'obstination de l'autre. A quelques occasions, cependant, ils ont fait appel au CA pour les départager, ce qui a certainement contribué à brouiller les cartes quant aux responsabilités respectives de la direction salariée et des administrateurs bénévoles :

*« Si on arrive aujourd'hui à ce que le CA soit plus sur un rôle de direction que d'administration, je pense que ça en est en grande partie la cause. On a impliqué le CA sur des décisions qui étaient du domaine de la direction. Ils sont emparés de ça puisqu'on leur a demandé de s'en emparer. Ça a été une grosse erreur qu'on a commise, que j'ai commise. »* (Codirecteur n°1, 26/5/2008)

S'agissant de la gouvernance externe, les choses paraissent presque plus simples. Avec l'ancienne municipalité, qui a initié la construction du Technodrome et l'appel d'offre pour sa délégation, les rapports étaient très bons. D'une part, le maire était une femme autoritaire mais qui entretenait des rapports directs avec l'association et lui laissait une totale autonomie dans la gestion, dans la mesure où les finances étaient bonnes et où le lieu faisait parler de la ville. Comme l'indique sa volonté de confier la gestion d'un équipement dans lequel elle a investi

plusieurs millions d'euros, la municipalité était encline à déléguer ce qu'elle ne savait pas faire, ce qui n'est pas une règle générale en France, surtout en matière culturelle. D'autre part, le contrat de DSP signé entre l'association et la ville est très précis, il donne un cadre contraignant mais compréhensible à l'activité, si bien que l'équipe de 240 BPM sait exactement ce qui est attendu d'elle :

*« Il n'y a rien de pire que la gestion avec un partenaire qui te donne une subvention, où bien souvent, qu'il donne 5 000 euros ou 30 000, tu lui dois tout. [...] Il n'y a aucune visibilité fine de ce à quoi sert l'argent, de ce que tu fais avec, etc. [...] Alors que dans le système d'une DSP, on est autonome et libre justement parce qu'il y a un cadre qui est super spécifié. On sait ce qu'il faut qu'on fasse, pourquoi on le fait. Je trouve qu'on est vachement plus autonome comme ça. » (Codirecteur n°1, 13/6/2008)*

*« La convention qui nous lie à la ville reste extrêmement contraignante. [...] tout est très normé dans le contrat. [...] il y a tout un tas d'outils préétablis qui permettent de voir si on est dans les clous et si on a respecté tous nos engagements. » (Codirecteur n°2, 26/5/2008)*

Pour évaluer la bonne marche de la délégation – surtout du point de vue financier, la municipalité avait mis en place un comité de suivi qui se réunissait tous les mois avec les dirigeants salariés de 240 BPM. Cette fréquence élevée de réunions s'est interrompue après les élections municipales. De manière générale, le changement de majorité intervenu en 2008 apporte son lot d'incertitudes puisqu'il rompt avec une relation à laquelle l'association s'était habituée et attachée. Au moment où les entretiens ont été réalisés, la nouvelle municipalité n'avait pas donné de consignes claires et restait dans une phase d'observation. Il semble que depuis, les fondamentaux ayant contribué au lancement couronné de succès du Technodrome ne soient pas remis en cause. L'association cherche désormais à fidéliser les différents partenaires publics qui la financent et à boucler sans encombres les deux années restantes sur le contrat de délégation.

Dans le milieu de la culture, mais aussi dans les secteurs majoritairement associatifs, il est souvent tabou de parler de concurrence et l'on préfère vanter les mérites de la coopération entre organisations. Sur un territoire délimité, pourtant, la concurrence pour l'obtention de subsides publics peut parfois exacerber les rivalités. Cela semble être le cas pour les musiques actuelles dans la région, aux dires des personnes interrogées :

*« Il y a une conception du secteur [où] il y a peu à se partager, en termes de subventions, de public, etc. C'est-à-dire que dès que tu fais un truc [...] tu as forcément quelqu'un qui va te dire "non, attends, là tu bouffes mon public, tu viens sur mes plates-bandes, tu chopes ma subvention !" [...] C'est un peu la métaphore que j'en ai : des chiens affamés à qui tu jettes un morceau de bidoche et qui s'entre-tuent. » (Codirecteur n°1, 13/6/2008)*

Cette rivalité très dure concerne évidemment le Technodrome, qui est devenu l'équipement phare de la région en termes de musiques actuelles et qui concentre une part non négligeable des fonds publics alloués dans ce champ d'activités. Mais si les jalousies existent, il ne semble pas y avoir de contestation réelle vis-à-vis de l'association 240 BPM, et ce pour deux raisons

principales. La première tient au parcours des dirigeants de l'association, qui ont acquis une notoriété importante dans le milieu underground local pour la qualité de leurs soirées, et ont tissé des liens depuis des années avec d'autres associations musicales du cru, pour valoriser la scène locale. Blast a même servi de catalyseur puisque le festival a été l'occasion de faire travailler ensemble des organisations culturelles qui refusaient de coopérer entre elles jusqu'à présent. La seconde raison est donc due au succès de l'aventure associative de 240 BPM : ses dirigeants ont pris des risques, se sont exposés mais ont toujours gagné leurs paris jusqu'à présent, ce qui force le respect même des commentateurs les plus critiques :

*« Comme on vient vraiment du terrain, on n'a jamais eu de problème avec, on va dire, des petites associations. On a vraiment toujours fait en sorte de bosser le plus possible avec des petites assos. Ma programmation, par exemple, je la construis beaucoup avec des associations. »* (Codirecteur n°1, 13/6/2008)

*« On a une action très forte sur le paysage culturel local, en termes de public mais aussi parce qu'on est le seul festival – et pourtant on est quasiment le plus marginal, voire le plus marginalisé – à fédérer autant d'équipements culturels variés. »* (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

*« Il y a forcément plein de gens qui auraient souhaité qu'on se crashe pour mille et une raisons. On a toujours été extrêmement prétentieux, sauf que nos actes ont toujours suivi derrière, on a toujours pris beaucoup de risques et jamais eu de souci, et il ne faut pas se leurrer, ça crée des envies, des jalousies »* (Codirecteur n°2, 26/5/2008)

Enfin, son directeur artistique a fait en sorte que l'association soit acceptée par ses pairs à l'échelle nationale et que dès sa phase de préfiguration en 2006, le Technodrome fasse partie du réseau des lieux de musiques actuelles réunis au sein de la Fédurok. Le Technodrome a d'ailleurs accueilli l'assemblée générale de la fédération en juillet 2007. Les formations proposées et la documentation consultable ont été élaborées conjointement avec l'Irma.

### 3. Cas n°3 – Association Guitare, Basse, Batterie ( GBB)

Créée en 1988, l'association Guitare, Basse, Batterie (GBB) a pour but principal, d'après ses statuts, « le développement, la promotion et la diffusion des musiques actuelles, mais aussi, d'une manière plus générale, des spectacles vivants sous toutes formes d'expression. » Elle est chargée par la municipalité d'assurer depuis 1990 la gestion de locaux de répétition situés à l'extérieur de la ville, et depuis 1994 d'un lieu entièrement dédié à la diffusion des musiques actuelles, sis dans le quartier périphérique d'une ville moyenne de l'ouest : le Youkaïdi.

Le cahier des charges de la délégation de service public (DSP) qui la lie contractuellement à la municipalité précise la philosophie qui anime le projet :

« Dans le cadre de sa politique culturelle, la ville s'attache à favoriser l'accès aux musiques actuelles amplifiées pour le plus grand nombre par une politique tarifaire adaptée et des actions de sensibilisation. Elle s'attache également à accompagner les projets de nouveaux acteurs dans un souci de démocratie culturelle et promeut ces musiques et ces initiatives par le biais d'une politique de diffusion et de soutien à la création.

Pour ce faire, le Youkaïdi et les locaux de répétitions qui l'accompagnent constituent les outils adaptés au service de cette ambition. »

Plus précisément, ce document énonce les quatre missions distinctes qui incombent à l'association délégataire, contre le versement d'une subvention de fonctionnement et la mise à disposition des locaux nécessaires à leur mise en œuvre : (1) la programmation d'artistes locaux, français et étrangers, dans un souci constant de montrer les nouvelles tendances artistiques ; (2) la promotion, le soutien, l'aide à la création et la diffusion de jeunes artistes ; (3) l'accompagnement de jeunes projets artistiques ou de projets culturels associatifs ; (4) la sensibilisation et l'implication de plusieurs catégories de public (lycéens, étudiants, habitants des « quartiers »...) aux nouvelles tendances artistiques.

Dans les bilans d'activité annuels, les dirigeants de GBB distinguent le « projet culturel » de l'association de son « projet artistique », même si l'expression « projet culturel et artistique » reste prédominante dans les usages. Alors que le premier regroupe l'ensemble des actions (objectifs et mise en œuvre) de GBB orientées vers son public et ses partenaires, à partir de la matière artistique, le second désigne tout ce qui fait cette matière, à savoir ce qui concerne la programmation de concerts et l'aide à la création.

#### 3.1. Genèse et évolution de l'association

Au milieu des années 1980, la ville connaît une période d'émulation dans le domaine de la musique. Quelques groupes locaux connaissent un succès d'estime national, qui leur donne aussi l'occasion de donner des concerts en Europe. Plusieurs associations locales organisent des concerts de rock et d'« autres musiques ». Il y a aussi un ou deux disquaires indépendants, des émissions de radios, des techniciens du son et des vendeurs d'instruments, et bien sûr beaucoup de musiciens qui forment des groupes, et dont la vocation professionnelle est attisée



par les rares exemples de réussite qu'offre la scène locale à cette époque. Si la Maison de la culture diffusait quelques concerts amplifiés en complément de ce qui pouvait avoir lieu dans les bars du centre, il n'y avait pas encore de lieu entièrement adapté à ce qu'on n'appelait pas encore les musiques actuelles. Parmi les différentes personnes qui composent le paysage culturel du territoire, une idée commence à faire son chemin : se fédérer pour faire en sorte d'aménager une salle de concerts dédiée au rock et à ses dérivés ainsi que des locaux de répétition pour les musiciens du cru.

De son côté, la municipalité socialiste est attentive à cette émulation. A moins de deux heures de train, il y a Rennes et les Transmusicales, le célèbre festival qui fait parler des nouveaux courants musicaux depuis 1979. En 1986, la mairie missionne le jeune chargé des relations publiques de la Maison de la culture, proche de certains acteurs associatifs du rock, pour étudier la possibilité de créer dans la ville un lieu pour ces musiques. Celui-ci emmène ainsi l'adjoint à la culture pour visiter le Confort Moderne de Poitiers et l'Ubu de Rennes, deux lieux pionniers en la matière. Beaucoup de militants sont admiratifs de ces expériences et s'en inspirent profondément dans leurs réflexions :

*« A Rennes, il y avait tout cet impact qu'avaient eu les Transmusicales [...]. On y allait depuis pratiquement le début, moi j'ai du y aller en 1982, pour la première fois, aux Trans. On voyait que ça prenait de l'ampleur et qu'on était très clairement non pas sur un projet de jeunes, pour les jeunes, mais un vrai reflet d'un pan de la création contemporaine. »*  
(Président, 19/9/2008)

*« La mise en cohérence du projet qu'on porte, elle est effectivement la synthèse de ces expériences de l'Ubu et du Confort Moderne. Moi j'étais en contact avec le Confort et l'Ubu depuis tout le temps »* (Directeur artistique, 8/4/2008)

Le voyage est instructif mais n'aboutit pas à quelque chose de concret à leur retour. Toutefois, l'échéance des élections municipales de 1989 est proche, et l'adjoint comprend que le crédit politique du maire sortant pourra bénéficier d'un geste fort de la ville en direction du rock.

Entre temps, les militants s'activent. Certains entrent en contact avec la mairie pour qu'elle les aide à se doter d'un lieu dédié à la pratique du rock. Ces premiers contacts sont encore informels et peu organisés. En 1987, sans doute confronté à des interlocuteurs différents lui demandant la même chose, Gérard Pilet enjoint les acteurs de la scène locale à se rassembler dans un collectif afin de formuler plus clairement leurs griefs :

*« L'impulsion de la fédération des acteurs, curieusement, vient d'un élu qui a dit "Fédérez-vous pour parler d'une seule voix !" »* (Directeur artistique, 8/4/2008)

Le rapprochement s'effectue vite et rassemble assez largement la quasi-totalité des acteurs. Les premières réunions formalisées ont lieu fin 1987, et l'association Guitare, Basse, Batterie (GBB) dépose ses statuts en juin 1988. Son président est un musicien dans un groupe local qui a tourné pendant plusieurs années. On retrouve parmi les membres actifs de l'association naissante le chargé des relations publiques de la Maison de la culture, qui deviendra président

de GBB à partir de 1995, et ses futurs codirecteurs salariés, chacun étant organisateur de concerts dans une association distincte. Le statut associatif est choisi instinctivement, faute d'alternative. Au départ, les buts de l'association ne sont pas encore très clairs, sans doute par excès d'enthousiasme :

*« Il n'y avait pas vraiment de réelle utilité à cela si ce n'est de s'afficher, de se constituer. [...] Il n'y avait rien de concret. C'était plus une association, sans qu'on ait posé ces termes-là ni les avoir employés, de lobbying, en fait. »* (Président, 19/9/2008)

*« Il y avait une énergie, une volonté de faire des concerts et l'idée de structuration du lieu, de l'association avec un projet, un contenu, c'était pour aller aux besoins essentiels et immédiats, hein ! Il n'y a pas une projection, pas très loin, enfin ! [...] Mais on ne savait pas vraiment comment s'y prendre, comment faire ! »* (Ancien président, 11/4/2009)

La question principale qui anime les militants de GBB en 1988 peut se résumer ainsi : comment faire pour obtenir un lieu, et quelle attitude adopter vis-à-vis de la mairie ? Car l'influence de l'adjoint à la culture, bien que distante, était réelle. A défaut d'une proposition claire et formalisée en direction de la mairie, l'association s'engage en octobre 1988 dans la publication d'un mensuel dans lequel elle expose ses constats et des premières revendications, parfois sur un ton provocateur. Dans le premier numéro, on peut y lire par exemple : *« Si le problème des locaux de répétition est urgent, le besoin de salles est évident (plusieurs concerts annulés faute de salles ce trimestre). Notre projet et celui de la mairie recouvrent les 2 axes de besoins : locaux et salles. C'est un tout indissociable. »*

Néanmoins, le dialogue entre GBB et la mairie avance. Il est décidé de réhabiliter une ancienne ferme le long d'une route nationale et d'y installer neuf locaux de répétitions dont la gestion est confiée à GBB, moyennant une petite subvention de fonctionnement. Celle-ci permet l'embauche d'un premier salarié, qui deviendra plus tard directeur administratif. Les locaux ouvrent en février 1990 et constituent une première victoire pour GBB. Juste après, pourtant, la situation va se compliquer. Si on se félicite de l'obtention des locaux, on a l'impression que la municipalité botte en touche pour construire la salle de concerts tant attendue. Après la réélection du maire, le dossier s'éternise, le dialogue se fait plus rare et l'action de GBB se radicalise. En interne, il y a des divergences concernant la stratégie à adopter : Faut-il se débrouiller sans la mairie et louer à un privé ? Durcir le ton ? Entre 1990 et 1992, les leaders de l'association optent pour la seconde solution et délaissent quelque peu la négociation feutrée dans les couloirs de l'hôtel de ville pour s'exprimer dans l'espace public :

*« Pour avoir le Youkaïdi, il a fallu, après moult négociations, durcir un peu le ton, changer un peu la procédure et être un peu plus véhéments pour se faire entendre (Rires). [...] ils nous menaient gentiment en bateau. Au bout d'un moment, on a commencé à taper un peu plus fort. »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

*« Les coups de tension, auparavant, étaient plus confinés au bureau. Là, on est passé par la sphère publique pour médiatiser la demande d'une salle de concerts. »* (Président, 19/9/2008)

*« Et à cette époque-là, on était plutôt dans une posture – mais vraiment une posture – revendicative, et d’ailleurs plus revendicative que constructive. [...] Plus on avançait, plus le [ton] était revendicatif, plus on était dans des actions en marge... »* (Ancien président, 11/4/2009)

Par exemple, l’association squatte temporairement des salles qui appartiennent à la ville pour y organiser des « concerts sauvages », auxquels participent plusieurs groupes locaux. En parallèle, certains de ses membres s’efforcent de rédiger un projet complet pour convaincre la municipalité de ne pas enterrer prématurément le projet d’un lieu de diffusion de concerts. Faute de discussions et de débats suffisants au sein de l’association à ses yeux, son premier président fait parvenir un document à vocation exhaustive où apparaissent les grands principes qui structureront plus tard le Youkaïdi (une grande salle de 900 places et un club de 300 places, un bar, des studios de répétition supplémentaires, un binôme de direction...). Mais la campagne d’agit-prop continue et connaît son apogée à la fin de l’année 1991 :

*« Après, il y a un trou de deux ans où il ne se passe rien, où on s’impatiente [...] On monte en puissance. Il y avait des dossiers qu’on avait envoyés aux élus, des dossiers très sérieux, des pétitions classiques... Il y avait une manifestation de prévue sur un camion, au mois de janvier 1992, et surtout, pendant les vacances de Noël 1991, on colle en ville des affiches avec [le maire] à la batterie disant “Je sais où répéter mais je ne sais pas où jouer !” Et ça a un impact terrible ! »* (Directeur artistique, 8/4/2008)

En janvier 1992, les responsables de GBB sont reçus dans le bureau du maire. La situation se débloque et on examine avec attention le document envoyé quelques mois plus tôt par le président, et autour duquel se rallient désormais la grande majorité des membres actifs de l’association. Malgré son agacement envers les méthodes employées par GBB, le maire donne le feu vert au projet d’aménagement du Youkaïdi. Un site est finalement trouvé : il s’agit des anciens abattoirs, en périphérie. Jusqu’à l’ouverture en 1994, le noyau dur de l’association, presque exclusivement bénévole, s’efforce de participer activement aux travaux de réhabilitation des abattoirs, soucieux de faire valoir l’expérience de terrain des musiciens. GBB négocie par exemple de pouvoir acheter du matériel d’occasion de meilleure qualité que ce qui était prévu dans l’enveloppe municipale :

*« On a décidé collectivement de court-circuiter l’architecte de la ville et de prendre directement contact avec l’architecte qui était le maître d’ouvrage et qui était tout content d’avoir en face de lui des gens qui connaissaient le métier, qui savaient ce qu’ils voulaient, qui connaissaient les problématiques... En termes de contenu et de destination du bâtiment, ça lui a facilité le travail, quand même ! »* (Ancien président, 11/4/2009)

La municipalité décide de confier la gestion du Youkaïdi à GBB sous la forme d’une délégation de service public (DSP), ce qui constitue une nouveauté à l’époque, presque tous les lieux de musiques actuelles faisant l’objet de simples conventions entre les deux parties (municipalité et association). Pour gérer le bar, on crée une société à responsabilité limitée dont l’unique associé est GBB. L’objectif est de pouvoir fiscaliser le seul débit de boissons, sans remettre en cause la gestion non lucrative de l’association. Un cahier des charges est

rendu public par la ville, mais là encore, l'influence de GBB est grande, puisque ce cahier des charges reprend dans les grandes lignes le contenu des documents déjà rédigés par les membres de l'association :

*« Le projet, c'est nous qui l'avons défini, ce n'est pas la ville ! Elle fait semblant de nous le déléguer, mais en fait, c'est nous qui l'avons défini. »* (Président, 19/9/2008)

L'inauguration du Youkaïdi se déroule le 24 septembre 1994, avec une grande journée d'ouverture qui réunit plus de 4 000 spectateurs. Pour la première année de fonctionnement, la ville débloque environ 500 000 francs (75 000 euros) de subventions, ce qui permet seulement d'embaucher une petite équipe de cinq salariés pour commencer à faire fonctionner le lieu. Deux des principaux entrepreneurs de concerts locaux sont nommés directeur artistique et directeur administratif de l'association :

*« Il y a eu au départ des aides financières assez faibles. Il a donc fallu faire avec et puis petit à petit convaincre, avec le temps »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

A l'ouverture, il y a une effervescence compréhensible après plusieurs années d'attente. L'équipe souhaite faire fonctionner le lieu six jours par semaine, les bénévoles sont nombreux et les premiers concerts sont des succès, mais les difficultés se font jour rapidement : isolement dans un quartier peu fréquenté, sous-estimation des coûts de fonctionnement, épuisement de l'équipe... Moins de deux ans après l'ouverture, le Youkaïdi n'ouvre plus que les soirs de concerts, renonçant à son ambition initiale d'être un « *lieu vivant et permanent de création et de diffusion musicales* ».

L'association entame une phase de professionnalisation sous deux angles complémentaires : il s'agit d'une part d'accueillir en priorité des artistes professionnels dans les conditions qui s'imposent, et d'autre part de recruter une équipe permanente avec des salaires corrects :

*« On démarre aussi avec une priorité absolue sur les pratiques professionnelles et un quasi-rejet des pratiques en amateur. [...] on affirme clairement un projet culturel professionnel qui montre des professionnels, qui travaille de manière professionnelle. »* (Directeur artistique, 8/4/2008)

L'association GBB adhère à la Fédurok en 1995 et participe à ses premières manifestations, comme les rencontres d'Agen. Elle obtient un soutien croissant de la municipalité et est l'une des premières à bénéficier du label ministériel Scène de musiques actuelles (Smac) à partir de 1996. Le département et la région apportent également leur concours financier au Youkaïdi, en soutenant directement son fonctionnement et en finançant certains projets culturels. Selon le directeur administratif, ce n'est que vers 1998 qu'une grille salariale correspondant au travail et à la qualification de l'équipe est mise en place ; équipe qui se stabilise autour de 12 salariés permanents depuis 2002.

Dans le même temps, si la diffusion de concerts et la répétition demeurent les piliers de l'association, d'autres activités sont développées : action culturelle dans les écoles, résidences

d'artistes, organisation d'un festival... Côté programmation, le Youkaïdi intensifie ses relations avec les producteurs privés mais ouvre aussi sa scène à des associations locales qui peuvent programmer des concerts à un prix très avantageux. Le rock n'est plus qu'un style accueillir parmi d'autres, et on s'ouvre en particulier à la musique malienne. Le lieu connaît une rapide institutionnalisation, devenant une « Smac modèle » aux yeux de ses partenaires publics par sa bonne gestion et sa capacité à rendre des comptes de manière transparente :

*« Je pense que la carte qu'on a toujours jouée avec la ville a été payante : jouer la transparence, montrer qu'on n'était pas des branques, qu'on savait gérer l'argent public. Du coup, on devient aussi crédibles, et on est plus à même d'être entendus, avec aussi un capital sympathie dans la ville, au moins sur les services de l'action culturelle et les salariés de la ville. »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

*« On a pris pour habitude d'avoir un bilan d'activité extrêmement détaillé sur le quantitatif, depuis toujours. C'est un document que la ville et surtout la Drac qualifient d'hyper complet [...]. Je crois pouvoir dire qu'il y a quand même une très grande confiance dans ce que l'on fait, et qu'en gros, on est a priori considéré comme une Smac modèle. »* (Directeur artistique, 24/6/2008)

Professionnelle, transparente, bien gérée, GBB a en quelque sorte réussi son passage de l'activisme bénévole, au message parfois radical, à une reconnaissance assez large de son professionnalisme et de sa capacité à répondre scrupuleusement à un cahier des charges de délégation de service public. Mais cette transition ne s'est pas faite sans heurts, surtout en interne à l'association. Pour beaucoup de militants de la première heure, l'institutionnalisation est un gros mot, une trahison de l'énergie de départ. Le discours du chanteur d'un groupe local et membre de GBB à ses débuts, incarne cette posture critique : *« 1990, c'est le moment où tout bascule dans l'institutionnel, les majors signent du rock parce que ça a commencé à vendre [...] Dans les années 1980, il y avait une agitation, une envie de foutre le bordel (sic) et de s'amuser [...] C'était un état d'esprit qui était totalement différent. Branlant, pas au point, pas pro, mais quand même 10 000 fois mieux que ce qu'on a pu voir après ! »*

Quant au premier président, il quitte définitivement l'association en 1995, peu de temps après l'ouverture au public, visiblement déçu par l'écart entre la réalité quotidienne du Youkaïdi et ce qu'il en espérait pendant sa phase de gestation :

*« Je voyais un lieu qui était en train de s'institutionnaliser. [...] les gens qui s'occupaient de la programmation travailler essentiellement avec les gros tourneurs, prendre l'actualité des groupes les plus connus, et du coup, il ne restait plus rien comme budget pour programmer les groupes émergents, qui étaient moins chers, etc. »* (Ancien président, 11/4/2009)

L'actuel président ne conteste pas l'institutionnalisation de son association, mais en relativise les conséquences et la portée :

*« Il y a des gens qui sont partis de l'association, il y a des gens qui ont été en guerre contre ce que nous faisons [...], qui reprochaient le côté institutionnel du Youkaïdi, le trop grand*

*respect des règles légales et réglementaires, un manque de mobilisation. [...] c'est logique à l'égard de l'institution, on ne peut pas l'éviter. Même si on était parfait, irréprochable, on nous ferait quand même des reproches. [...] On ne peut pas en plus être une institution, avoir un relatif confort de fonctionnement, et en plus ne pas être critiqué. Ça sera trop beau ! On est des gros, tout gros a vocation à être critiqué. » (Président, 19/9/2008)*

Avec l'éloignement des militants qui ne partagent pas l'orientation stratégique de l'association, celle-ci poursuit désormais son existence avec un certain rythme de croisière, sans qu'une véritable contestation ne s'organise. La fréquentation du lieu est bonne, atteignant même un pic début 2008 avec une série de nombreux concerts à guichets fermés. GBB jouit d'une excellente image auprès de ses financeurs. La convention de DSP qui l'unit pour trois ans à la ville est constamment renouvelée depuis 1994, sans qu'aucun autre candidat sérieux ait déposé de candidature.

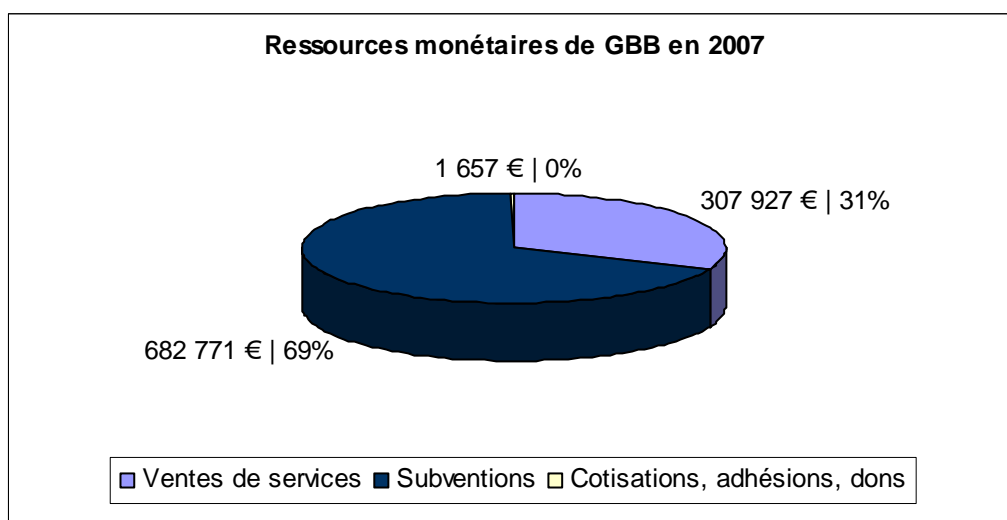
Deux projets d'envergure semblent avoir été validés par la municipalité et doivent voir le jour d'ici 2010 : d'une part, un projet de coopération et d'échanges artistiques soutenus autour d'un projet de jumelage, dont la vitrine sera un festival de plusieurs jours tous les deux ans, co-organisé par GBB et l'autre équipement culturel majeur de la ville ; d'autre part, un nouvel espace dédié aux résidences d'artistes professionnels et à la pratique en amateur, qui sera construit dans un bâtiment adjacent à celui qu'occupe actuellement l'association. Ces deux projets, peu rentables par nature, augmentent l'intervention de la municipalité dans le financement de GBB – et donc le poids des subventions publiques dans son budget global :

*« La ville est notre principal financeur. C'est d'abord notre principal interlocuteur, et il faut d'abord qu'ils suivent. Si eux ne suivent pas, on n'ira pas mener ces projets-là. Il faut qu'ils les suivent et à hauteur importante. » (Directeur administratif, 8/4/2008)*

## **3.2. Ressources de l'association**

### **3.2.1. Ressources monétaires**

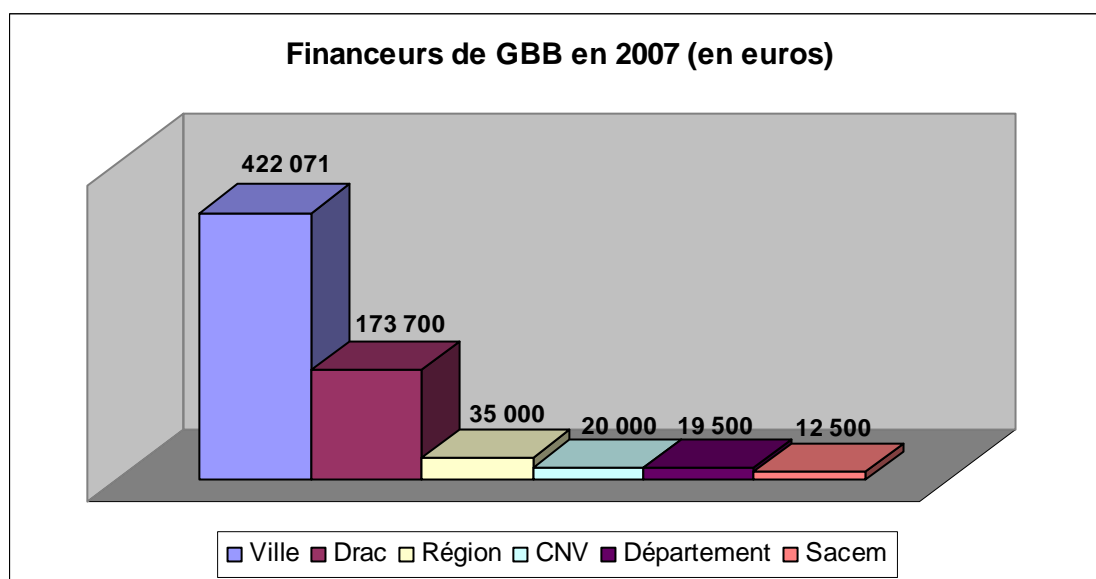
GBB fonctionne majoritairement grâce à des subventions publiques, qui représentent 682 771 euros en 2007, soit 69% des produits d'exploitation. Elles sont complétées par les ventes de services réalisées par l'association (307 927 euros, 31%), tandis que les cotisations, adhésions et dons sont presque inexistantes.



La part des subventions publiques dans les produits de l'association est en augmentation constante depuis l'ouverture du Youkaïdi en 1994. Logiquement, c'est la municipalité qui est le principal financeur de l'association (422 071 euros, soit deux tiers des subventions reçues en 2007), en vertu de la délégation de service public qui les unit pour la gestion du Youkaïdi et des locaux de répétition. La dépendance financière de l'association vis-à-vis de la municipalité est bien comprise par l'équipe :

*« [On a] une indépendance réelle, personne au conseil d'administration, liberté totale sur le projet artistique ; pour autant, si on veut embaucher et créer un poste nouveau, on a tellement pas de marge de manœuvre qu'on ne peut pas le faire sans l'aval d'une tutelle [...] Ce qui veut dire que l'air de rien, on est quand même extrêmement relié à nos partenaires. »*  
(Directeur artistique, 24/6/2008)

Après la ville, le principal financeur de GBB est la Direction régionale des affaires culturelles (Drac), chargée depuis 1996 de conduire la politique de soutien du ministère de la Culture en faveur des Scènes de musiques actuelles (Smac). Le Youkaïdi a reçu 173 700 euros de subventions de la Drac en 2007, dont 150 000 au titre du label Smac (faisant du Youkaïdi l'une des Smac les mieux dotées) et 23 700 sur un projet ponctuel. Viennent ensuite le Conseil régional avec 35 000 euros (21 000 pour le fonctionnement ; 14 000 sur projet), le Centre national des variétés, de la chanson et du jazz (CNV) avec 20 000 euros d'aide à la diffusion et enfin les 19 500 euros du Conseil général (5 500 euros pour le fonctionnement ; 14 000 sur projet). Signalons également le versement de 12 500 euros de la part de la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem).



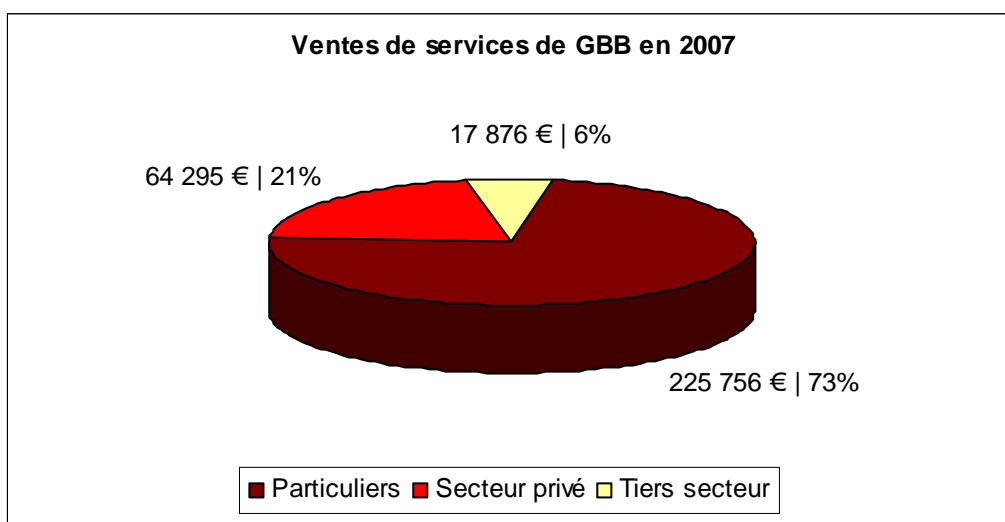
Si l'association dépend à près de 70% de subventions publiques aujourd'hui, ce pourcentage va probablement encore augmenter dans les années à venir, pour deux raisons conjointes : non seulement les dirigeants de GBB ne prévoient pas de nouvelles marges sur les ventes de services, mais les deux grands projets en cours (la coopération avec Bamako et l'espace de résidence d'artistes) seront essentiellement financés par la municipalité :

« On est sur des effets de compensation. L'autofinancement, du coup, se tasse un peu, parce que lentement, le fonctionnement se place, se positionne. On en est à ce stade. Là, on ne rajoute que des activités [...] totalement non rentables ! » (Directeur artistique, 24/6/2008)

« Je pense que les ressources propres augmenteront peu aujourd'hui par rapport aux subventions. [...] à moins d'augmenter sensiblement le prix des concerts, mais je ne vois pas à quelle stratégie ça correspond, ça ne pourrait faire qu'entraîner la diminution du nombre de spectateurs [...]. Par contre, ce qu'on développe, ce sont plutôt des missions qui ne génèrent quasiment aucune recette propre, donc qui ne peuvent se financer que par des fonds publics. » (Directeur administratif, 8/4/2008)

En 2007, les ventes de services pèsent 31% dans les produits d'exploitation de l'association (307 927 euros), au bas mot deux fois moins que les subventions publiques. Les principaux acheteurs de services sont les particuliers (225 756 euros, 73% des ventes), le reste étant le fait d'entreprises privées (64 295 euros, 21%) et d'associations (17 876 euros, 6%).





Sur les 225 756 euros vendus par l'association aux particuliers en 2007, 183 790 euros proviennent directement de la billetterie de concerts. C'est aujourd'hui la ressource principale de l'association, hors subventions. L'association a beau avoir diversifié ses activités depuis l'ouverture du lieu en 1994, la diffusion de concerts demeure l'activité centrale, ce qui est cohérent avec la manière dont est perçu le Youkaïdi par le grand public :

*« Je pense que pour le commun des mortels, le Youkaïdi c'est là où il y a des concerts, point barre. "Là où ils ont fait Vanessa Paradis", parce qu'ils ne retiennent que les têtes d'affiche, tu vois ? » (Directeur artistique, 24/6/2008)*

Le détail des autres ventes de services en 2007 fait apparaître au deuxième rang la location des studios de répétition (22 372 euros), qui sont loués respectivement à des groupes amateurs (ou en voie de professionnalisation) et à des musiciens professionnels. Sur le second site, le principe est celui d'une location de passage (3 euros par heure) ou en accès libre (75 euros par mois), tandis que les professionnels répétant au Youkaïdi sont tous en accès libre (150 euros par mois). Les studios étant largement occupés, ces bas tarifs ne permettent pas d'envisager une augmentation substantielle de ces ressources à l'avenir. Le reste des ventes de l'association est constitué d'une grande série de petites entrées d'argent (inférieures à 10 000 euros) : abonnements à l'année ouvrant droit à des tarifs réduits sur les concerts, vestiaires, restauration légère, produits dérivés...

Le secteur privé représente 21% des ventes réalisées en 2007. Sur les 64 295 euros dégagés, 39 309 euros proviennent de la location de la grande salle du Youkaïdi à des producteurs privés, qui prennent en charge toute l'organisation d'un concert. Les locations de ce type ont concerné 22% des concerts au Youkaïdi en 2006-2007. Le projet artistique et culturel de l'association prévoit cette coopération avec le secteur privé, en particulier pour des « propositions artistiques singulières ayant déjà trouvé un public », ce qui permet de faire venir au Youkaïdi un public généraliste et curieux. Outre ces locations, GBB bénéficie d'un partenariat avec le Crédit Mutuel et de recettes publicitaires grâce à la vente d'encarts sur son programme auprès d'annonceurs variés. Enfin, elle « loue » l'emplacement du bar à la société qui l'exploite – mais dont elle est l'unique associé.

Les organisations du « tiers secteur » représentent 6% des ventes en 2007, avec 17 876 euros qui proviennent uniquement de la location du Youkaïdi (grande salle ou club) à des associations culturelles locales qui y organisent des concerts. Pendant la saison 2006-2007, cela a représenté 14% des concerts. C'est en quelque sorte le pendant à la location à des producteurs privés. Dans son projet artistique et culturel, GBB y défend la notion de « *programmation partagée* » entre des concerts organisés par l'association elle-même et des locations à des producteurs privés et à d'autres associations. Pour l'instant, GBB ne vend aucune prestation à des organisations publiques.

### 3.2.2. *Ressources non monétaires*

En 2007, l'association a bénéficié de l'équivalent de 211 239 euros en ressources non monétaires, et plus exactement en mise à disposition de la part de la ville.

Dans le cadre de la délégation de service public qui les unit, la municipalité met gracieusement à disposition de GBB les locaux qu'elle occupe, en prenant également en charge les consommations correspondant à leur occupation (gaz, électricité, eau). Ces deux types de mise à disposition permettent à l'association de mettre en œuvre la mission de service public qui est décrite dans le contrat de délégation susnommé.

L'association ne fait pas appel au bénévolat, sauf bien sûr dans le cas des membres du conseil d'administration. Depuis l'inauguration du lieu en 1994, l'activité de GBB s'est développée sur le principe presque exclusif du salariat. Avant, bien sûr, l'association reposait entièrement sur l'engagement bénévole – si l'on excepte le salarié responsable de la répétition à partir de 1990. Tout indique que le noyau dur de l'association a tout fait, depuis 1994, pour salarier une équipe permanente et ne plus devoir compter sur le bénévolat pour fonctionner normalement :

*« Progressivement, finalement, tout le travail qui était pris en charge par des bénévoles de l'association est devenu le travail salarié d'une équipe professionnalisée embauchée par l'association, mais ce ne sont plus les associés qui maintenant font ça. C'est vraiment un appareil professionnel. »* (Président, 19/9/2008)

*« Si ça fonctionne aussi bien, c'est que les gens sont salariés. Alors pourquoi pas doubler certains postes avec des bénévoles pour permettre à des gens d'accéder au lieu aussi, et s'y investir, OK mais pas "à la place de" »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

### 3.2.3. *Hybridation des ressources et équilibre du projet*

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose GBB, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule, d'une part, les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et, d'autre part, leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONÉTAIRES</b>						
Ventes de services	225 756 €	64 295 €	0 €	17 876 €	307 927 €	31,0%
Subventions	0 €	12 500 €	670 271 €	0 €	682 771 €	68,8%
Cotisations, adhésions, dons	1 657 €	0 €	0 €	0 €	1 657 €	0,2%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>227 413 €</b>	<b>76 795 €</b>	<b>670 271 €</b>	<b>17 876 €</b>	<b>992 355 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>22,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>67,5%</b>	<b>1,8%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONÉTAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	211 239 €	0 €	211 239 €	100,0%
Valorisation des contributions volontaires	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>211 239 €</b>	<b>0 €</b>	<b>211 239 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>227 413 €</b>	<b>76 795 €</b>	<b>881 510 €</b>	<b>17 876 €</b>	<b>1 203 594 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>18,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>73,2%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>	

Sans surprise, l'analyse des ressources monétaires révèle la dépendance de l'association vis-à-vis de ses partenaires publics (67,5%), loin devant la contribution des particuliers (22,9%), du secteur privé (7,7%) et du tiers secteur (1,8%). Lorsque l'on classe les ressources par type, la prévalence des subventions (68,8%) correspond à celle des partenaires publics : l'association vit d'abord des subventions publiques qu'elle reçoit, et surtout des financements de la municipalité au titre de la DSP. Les ventes de services (31%) sont donc un complément aux subventions publiques et se concentrent autour de l'activité de diffusion de concerts (billetterie et location du Youkaïdi à des sociétés commerciales ou des associations). A l'heure actuelle, il ne semble pas dans les priorités des dirigeants de l'association de développer de nouvelles prestations rentables, ni de recourir au mécénat :

*« Le mécénat, je n'y ai jamais cru, peut-être par erreur, mais je n'y ai jamais cru parce que le mécénat, pour moi, est réservé à l'événementiel ou au prestigieux. [...] Je me suis aperçu que c'était beaucoup d'énergie pour des sommes très ridicules. »* (Directeur artistique, 24/6/2008)

On remarque la part insignifiante de la catégorie des cotisations, adhésions et dons. Les 1 657 euros correspondent aux adhésions payées par les membres de l'association. Il y a environ 200 adhérents, mais à de rares exceptions près, ce sont tous des utilisateurs des locaux de répétition : en effet, pour pouvoir y répéter, il est impératif d'adhérer à GBB. Au-delà de leur poids très faible dans l'économie de l'association, il faut relativiser la signification même de ces 200 adhésions.

La prise en compte des ressources non monétaires ne fait que confirmer la prépondérance des ressources issues du secteur public, et plus précisément de la municipalité qui met à disposition de l'association les locaux qu'elle occupe.

### 3.3. Gouvernance de l'association

GBB a connu une trajectoire particulière depuis sa création. Au départ, l'association fut créée pour rassembler de manière formelle des représentants de la scène rock locale, dans le but de négocier avec la municipalité la création d'une salle de concerts et de locaux de répétition. De 1988 à 1990, l'association était entièrement bénévole. De 1990 à 1994, un salarié a pu être embauché pour gérer les locaux de répétition, grâce à l'aide financière de la ville. A partir de la livraison du Youkaïdi en 1994, l'association a connu sa grande transformation interne puisque une équipe salariée permanente s'est mise en place et consolidée. Aujourd'hui, l'équipe compte l'équivalent de 12 emplois salariés à temps plein, et certainement plus dans les années à venir avec la mise en route d'un nouvel espace dédié aux résidences d'artistes :

*« Je crois qu'en fait, on est passé d'une association militante, qui ne gérait rien si ce n'est des actions de militantisme – ce qui est une façon parfois de dire, en termes politiques, du lobbying, au fond – à une association de gestion, qui gère des lieux, qui gère des moyens publics, qui met en œuvre une politique. »* (Président, 19/9/2008)

*« Pour moi, le Youkaïdi, c'est une revendication militante qui a obtenu gain de cause et qui s'est retrouvée à gérer en bon père de famille son gain. C'est tout. »* (Ancien président, 11/4/2009)

Ces deux extraits d'entretiens avec deux des fondateurs de l'association révèlent assez clairement le changement de gouvernance qui s'est opéré : d'une organisation bénévole de lobbying, elle est devenue une organisation professionnelle de gestion d'un équipement dans le cadre d'une politique publique. Si les dirigeants en fonction considèrent que l'association est très scrupuleuse vis-à-vis de sa mission de service public délégué, elle n'est plus considérée comme une organisation militante. Le militantisme parfois radical des débuts se justifiait par l'absence de lieu dédié aux musiques actuelles dans les environs. La mairie ayant répondu à cette attente, il n'y a plus de raison d'adopter la posture revendicatrice initiale :

*« C'est plus facile de rassembler 300 personnes autour de la demande d'un lieu de diffusion, qu'à la limite, les gens adhèrent pour ça, mais le jour où il est là... [...] OK, tu milites pour obtenir quelque chose, mais quand tu l'as ? Tu veux militer pour quoi, derrière ? »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

Parmi les militants de la fin des années 1980, on retrouve la plupart des dirigeants et cadres de l'association aujourd'hui. Mais l'actuel président fait aussi partie des fondateurs, ce qui nous amène à observer la relation entre l'équipe salariée et le conseil d'administration (CA). A GBB, le CA est composé de neuf membres de deux catégories : les membres élus (deux tiers) et les membres cooptés (un tiers). Les premiers sont élus par l'assemblée générale (AG) et les seconds par le CA, sur proposition d'un des membres élus. Dans tous les cas, chaque administrateur est élu pour une période de six ans, ce qui donne au CA une importante longévité. Le renouvellement des membres élus est effectué par moitié tous les trois ans. Aucun représentant de la ville ou d'autres financeurs ne siège au conseil d'administration de GBB

Le CA se réunit environ trois fois par an et convie à chaque séance les deux directeurs salariés, afin que ceux-ci présentent la situation de l'association et les projets qu'ils comptent développer à court et moyen terme. Ils ne participent pas aux votes, bien sûr, mais leur temps de parole en CA est important et ils apportent la matière première de la discussion. Les administrateurs, eux, ont plutôt un rôle d'écoute, de questionnement et de réflexion à partir des propositions du binôme de direction :

*« Je pense qu'on est un CA de prise de distance. [...] L'intérêt pour les deux directeurs en particulier, qui sont toujours invités au CA, c'est d'avoir l'occasion de parler de leurs choix stratégiques [...] ils nous rendent des comptes, on en débat, mais ils sont quand même responsables de la gestion quotidienne du lieu et à ce titre-là, ils sont ceux que les pouvoirs publics reconnaissent. »* (Président, 19/9/2008)

*« Alors, le CA, il ne va pas initier aujourd'hui, d'accord ? Il va avoir vraiment le rôle de perçage, d'observateur, des gens qui n'ont pas la tête dans le guidon, justement, et qui peuvent observer de loin et émettre des opinions, voire des directions quand même. Mais il est clair que les projets sont souvent à l'initiative [du programmateur et du directeur artistique]. »* (Directeur administratif, 8/4/2008)

Globalement, il semble y avoir une grande confiance du CA envers le travail effectué par l'équipe salariée, si bien que les débats contradictoires sont finalement assez rares – d'autant que le CA ne se réunit que trois fois par an. Pourtant, cela arrive de temps en temps, notamment quand certains sujets sensibles – ou engageant l'association pour plusieurs années – sont abordés :

*« Quand tout va bien, tu as un peu l'impression que le CA ne sert à rien. Il y a des moments de tension, pour des histoires d'embauche ou à des moments d'évolution du projet. [...] Là, tu as de vrais débats. »* (Directeur artistique, 24/6/2008)

Ce fut récemment le cas pour une question de programmation : le Youkaïdi devait accueillir une artiste en vogue mais dont la qualité artistique était remise en cause par une partie de l'équipe. Il s'agissait de décider si l'artiste en question était compatible avec la politique de programmation du Youkaïdi, et si l'on pouvait trouver une limite objective au-delà de laquelle on devait refuser les propositions « purement commerciales ». Il a fallu arbitrer pendant plusieurs heures pour départager les deux directeurs, dont les positions respectives divisaient le CA. En cas d'indécision, c'est au président qu'il revient de trancher. Sa grande autorité morale permet souvent de clore les débats.

L'une des particularités de l'association est que ses membres – environ 200 – sont quasiment tous absents de la vie associative : ils ne participent pas aux AG, ne se présentent pas au CA, ne font pas de bénévolat... La plupart des membres acquittent leur cotisation dans le seul et unique but d'utiliser les locaux de répétition. En effet, il faut adhérer à l'association pour pouvoir les louer, même ponctuellement. Par conséquent, l'AG annuelle ne réunit généralement guère plus de participants que les CA :

« On a fait une très grosse parenthèse sur le projet associatif. C'est ça qui explique par exemple que ce soir, à l'AG, en dehors du CA, il y aura peut-être trois adhérents. » (Directeur artistique, 8/4/2008)

Cette « parenthèse » est justifiée par la manière dont s'est structurée l'association, en particulier l'accent qui a été mis sur la professionnalisation de l'équipe. Si les dirigeants reconnaissent les carences de la vie associative et souhaitent à l'avenir y remédier, ils sont conscients qu'il s'agit d'un choix stratégique plus ou moins délibéré, entrepris depuis la livraison de l'équipement en 1994 :

« Les années de militantisme associatif pré-Youkaïdi nous ont épuisés, au sens de la réunionite, de la polémique, des combats, des joutes, et m'ont épuisé, moi. [...] je crois que plus personne n'avait la force, dans l'équipe permanente et dans le CA élu, de relancer une vraie vie associative. » (Directeur artistique, 8/4/2008)

« On est dans la gestion d'un équipement, et je pense que ce n'est pas simple de proposer au fond une participation tout en disant aux gens qui vont participer "attention, la gestion concrète de l'équipement, ça reste nous !" [...] Si du coup, on leur dit de participer mais de s'arrêter très vite dans leurs prétentions, on dit une chose et son contraire. Donc il faut savoir sur quoi il peut y avoir participation, ouverture de l'activité. » (Président, 19/9/2008)

Ces extraits mettent en évidence le travail que supposent l'animation et l'encadrement d'une dynamique bénévole et que les dirigeants ont préféré – pour l'instant – mettre de côté. En quelque sorte, on a préféré mettre en place une équipe salariée et correctement payée pour bien gérer l'équipement confié par la ville plutôt que de développer le bénévolat hors du CA.

Lorsqu'on aborde la « gouvernance externe » de l'association, on constate qu'elle entretient de très bonnes relations avec ses partenaires financiers. Ainsi, la Drac et les services concernés au ministère de la Culture considèrent a priori le Youkaïdi comme un Smac exemplaire. Avec la ville, les enjeux sont encore plus forts car l'association occupe des bâtiments municipaux et dépend largement des subventions de la ville pour assurer la gestion du Youkaïdi, conformément à la DSP signée et renouvelée entre les deux parties. Comme nous l'avons vu, l'association est largement responsable des termes de la délégation, qu'elle a plus ou moins construite en partenariat avec les services culturels de la mairie.

L'évaluation de la « performance » de l'association – en particulier dans sa capacité à remplir le cahier des charges qui lui incombe dans le cadre de la DSP – s'effectue en fin d'année à l'occasion d'un comité de suivi qui porte surtout sur le contrôle de gestion. Cette réunion annuelle est généralement une formalité. Non seulement les dirigeants fournissent de leur propre initiative un bilan d'activité très complet – contenant plusieurs indicateurs quantitatifs et des appréciations qualitatives – mais ils en discutent avec leurs partenaires tout au long de l'année :

« On est suffisamment en contact [...] avec les services culturels, les élus et le maire pour que tout soit tout le temps mis à jour. Ce n'est pas ce jour-là qu'ils apprennent quelque chose. » (Directeur artistique, 8/4/2008)

« Au fond, c'est nous qui fournissons les moyens d'apprécier ce que nous faisons. Et ce n'est pas vraiment de l'évaluation. » (Président, 19/9/2008)

Cette confiance accordée par les services de la ville ne remet pas en cause l'autonomie des choix des dirigeants associatifs, notamment en termes de choix artistiques et culturels, mais il a fallu résister, semble-t-il, à certaines pressions coercitives :

« Il a fallu une grande période de combat pour quand même garder le contrôle du projet, sa définition, et ne pas subir le rouleau compresseur du pouvoir municipal qui, prenant en œuvre un problème de bâtiment et d'équipement, déborde jusqu'au contenu du projet qui va se mettre en œuvre dans l'équipement. Ça arrive souvent, ça. » (Président, 19/9/2008)

Si elle jouit d'une confiance importante auprès de ses financeurs, GBB s'est retrouvée plusieurs fois dans une situation plus difficile avec les autres associations musicales du territoire. Parmi les membres du collectif initial, certains ne se sont pas reconnus dans la stratégie suivie par l'association. Ceux-ci ont reproché à l'association son institutionnalisation, au sens où la recherche de légitimité et de conformité vis-à-vis de la municipalité aurait primé le travail de fond et la continuation de l'esprit d'origine :

« C'est juste une lutte pour obtenir un truc de la ville, une légitimité, mais bon en termes de contenu, de sens, il n'y a pas eu de débat là-dessus ! » (Ancien président, 11/4/2009)

Rapidement après l'ouverture du lieu, GBB a ouvert une partie de sa programmation aux autres associations locales désireuses d'organiser des concerts dans une salle adaptée au rock et à ses dérivés. Ce principe de « programmation partagée » qui subsiste encore aujourd'hui, permet à des associations disposant de peu de moyens de louer le Youkaïdi à des conditions tarifaires en dessous des prix du marché. Mais le nombre d'associations accueillies est inférieur aux prédictions, et les dirigeants constatent qu'il n'y a pas, dans l'agglomération, beaucoup d'associations avec un vrai projet artistique. La plupart des locations aux associations sont événementielles, ont lieu une fois par an (par exemple, une soirée de l'école d'ingénieurs, une soirée lors de la Gay Pride, etc.). Quelques associations culturelles se sont montrées critiques envers GBB, moins à propos du contenu de son projet que de sa situation privilégiée vis-à-vis des financeurs locaux :

« Je crois deviner une frustration liée au fait que nous, on capte quand même pas mal de financements publics, et que eux, ils aimeraient bien en avoir un peu plus. » (Directeur artistique, 24/6/2008)

La situation s'est pacifiée depuis plusieurs années. Une anecdote intéressante en témoigne. L'actuel programmateur du Youkaïdi travaillait avant dans une association concurrente et était l'une des voix les plus critiques à son égard. Il a été débauché par GBB en 1997 malgré

l'opposition initiale de l'un des dirigeants salariés. C'est finalement le CA qui a tranché en faveur de sa candidature. Depuis, il est très bien intégré à l'équipe :

*« Moi j'ai préféré qu'on intègre les gens qui s'opposaient à nous plutôt qu'on les laisse dehors. [...] montrer qu'on ne se ferme pas, qu'on intègre les débats à l'intérieur. Je pense qu'il vaut mieux qu'on en parle dedans plutôt que de s'ignorer et dire du mal les uns des autres, sans se parler. »* (Président, 19/9/2008)

Enfin, rappelons que l'association – par le biais de ses directeurs et de son président – s'est fortement et régulièrement impliquée dans la Fédurok depuis sa création en 1994, soit la même année que l'inauguration du Youkaïdi. Le directeur artistique a siégé deux fois au CA de la fédération, et le président a participé à plusieurs événements dont la Fédurok était partie prenante : rencontres politiques publiques et musiques amplifiées en 1995 et 1998, création d'un diplôme d'études secondaires à l'université pour les directeurs d'équipements musicales actuelles...



#### 4. Cas n°4 – Association Loisirs Plus

L'association Loisirs Plus, a pour objet « *l'animation de [la ville] et sa région* ». Elle se définit comme un « *lieu d'expérimentation et d'innovation sociale et culturelle* », qui se veut à l'écoute de la population et partie prenante du développement local. En particulier, son objet consiste à favoriser l'autonomie et l'épanouissement de tous par la proposition de plusieurs activités artistiques et culturelles. La réalisation de son objet se matérialise par deux documents de référence que sont le projet associatif d'une part et le projet culturel et artistique de l'autre.

Le projet associatif de Loisirs Plus est élaboré par le conseil d'administration et validé par l'assemblée générale et répond à deux objectifs : déterminer l'identité de Loisirs Plus et proposer des orientations pour la traduction de cette identité en activités. Projet d'éducation populaire par vocation (l'association est une Maison des jeunes et de la culture et fait partie de la Fédération française des MJC), Loisirs Plus est un « *pôle culturel et éducatif* » dans la mesure où sont proposées des activités pédagogiques variées à la population locale, tout en réaffirmant sa volonté de « *rayonner* » au-delà de sa commune d'implantation, située en banlieue parisienne.

Se situant « *en dehors du secteur marchand* », Loisirs Plus remplit une mission de service public éducatif et culturel qui cherche à conjuguer en permanence des prestations de qualité et une politique tarifaire accessible. L'accent est mis sur la pratique collective et une relation personnalisée avec chaque adhérent (via la démarche d'accompagnement), qui n'est considéré ni comme un simple usager, ni comme un consommateur. C'est donc l'amateur qui pratique pour le plaisir et dans un cadre partagé auquel l'association dédie son projet.

Le projet culturel et artistique de Loisirs Plus précise les champs ou disciplines artistiques que l'association souhaite investir et comment elle compte s'y prendre. Ce projet peut être qualifié de transdisciplinaire, mais avec une spécialisation assez nette pour la musique et plus particulièrement les musiques actuelles et leurs spécificités. Trois axes indiquent la façon dont le projet se décline : (1) l'accompagnement des pratiques et des projets comme philosophie d'action et démarche pédagogique ; (2) la diffusion comme étape de confrontation au public indispensable à tout apprentissage artistique, qu'il soit amateur ou professionnel ; (3) l'ouverture sur l'extérieur, qu'il s'agisse d'accueillir des coproductions au sein de Loisirs Plus ou de participer à des actions en extérieur, par exemple en milieu scolaire.

L'écriture de ce « double projet » de Loisirs Plus remonte à 2001 et l'association se retrouve en 2007 dans une nouvelle phase qui coïncide avec la fermeture du site régulier pour d'importants travaux de réhabilitation et de rénovation. Depuis 2001, de nouvelles personnes ont rejoint l'association (adhérents, salariés, administrateurs). Si les fondamentaux du projet semblent toujours d'actualité, il apparaît important à la direction de profiter des travaux pour favoriser le débat et l'appropriation du projet par tous.

« *Quel avenir pour Loisirs Plus ?* », telle est la question qui sert de trame à une série de rencontres réunissant depuis mai 2007 les parties prenantes de l'association. La première porte sur l'identité de l'association, ce qui témoigne de la volonté de « *remettre l'ouvrage sur le métier* ». Cette mise à plat du projet n'est pas dépourvue d'enjeux très concrets : la renégociation en 2007 de la convention triennale de l'association avec la municipalité ainsi que de nouvelles opportunités avec le Conseil général et la Direction régionale des affaires culturelles demandent un examen attentif afin que le projet défendu par les représentants de l'association soit toujours en adéquation avec la réalité.

#### **4.1. Genèse et évolution de l'association**

L'association a adopté sa dénomination actuelle en 1984, par modification statutaire. Il faut cependant revenir aux années 1960 pour trouver les origines et le contexte de sa création. Les premières *Maisons des jeunes et de la culture* sont fondées en 1948 sous l'impulsion d'André Philip, député socialiste, proche du Général de Gaulle et fondateur en 1944 du mouvement « la République des jeunes ». A la croisée des traditions du catholicisme social et des œuvres laïques, elles s'inspirent d'expériences conduites par différents mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, y compris celles des « Maisons des jeunes » sous le régime de Vichy.

Si les statuts-types des MJC datent de 1948, il faut attendre la V<sup>e</sup> République et la nomination en 1959 de Maurice Herzog au secrétaire d'Etat à la Jeunesse et aux Sports pour que le mouvement connaisse un véritable essor. Entre 1961 et 1968, le nombre de MJC en France passe de 293 à près de 1 200. Cette prolifération est le fruit d'une politique de construction volontariste de la part de l'Etat et de la popularité croissante de ces lieux nouveaux auprès des maires, confrontés notamment au phénomène des bandes de délinquants juvéniles (les « blousons noirs »). Les MJC reposent alors sur des valeurs de diversité, de tolérance, de démocratie et de responsabilisation des citoyens – en particulier la jeunesse – par l'animation socioculturelle. Celle-ci prend la forme d'activités aussi diverses que la musique, le cinéma, les arts plastiques, le sport et tout ce qu'on appelle à cette époque les « loisirs créatifs ». A partir de 1968, un tournant s'opère : dans plusieurs villes, elles deviennent des lieux d'accueil privilégiés pour certains mouvements sociaux (féminisme, antiracisme...) et de diffusion d'expressions culturelles « alternatives », en particulier le rock et ses dérivés.

En 1961, une petite ville prospère de la banlieue parisienne inaugure sa MJC, et une association loi 1901 est créée pour en assurer la gestion. Comme dans bien d'autres villes, cette création a été impulsée par un groupe de jeunes gens aux nombreuses aspirations, avec la bienveillance de la municipalité :

« *Ça tient à l'histoire politique du moment : il y a un besoin pour les jeunes d'avoir des lieux dans lesquels ils puissent s'exprimer par rapport à ce qu'ils ont envie de dire, et faire des choses qui ne soient pas celles qui leur sont imposées par leurs parents, leur famille, leur milieu...* » (Président, 16/5/2008)

Dans le cas qui nous intéresse, ce sont logiquement les enfants de la bourgeoisie locale qui sont à l'origine de l'ouverture de la MJC. Parmi les fondateurs, on trouve entre autres le futur député-maire de la ville, qui accèdera au pouvoir en 1977 et sera réélu trois fois. La MJC aspire à devenir le lieu de rencontre d'une bonne partie de la jeunesse locale. Elle devient également un espace de formation politique :

*« A l'époque, c'était vraiment le lieu de l'élite locale, aussi. J'ai vu des noms dans les comptes-rendus de ces réunions, il y a plein de gens qui sont devenus maires, élus, acteurs associatifs importants sur la ville. »* (Directeur, 16/5/2008)

De 1961 à la fin des années 1970, la MJC adopte un rythme de croisière. On y propose une gamme d'activités qui s'étoffe progressivement, elle est fréquentée par un public plus diversifié que la seule jeunesse... Mais en parallèle à sa longévité, le dynamisme des débuts de la MJC ne semble pas avoir duré bien longtemps. L'association ne fait pas de vagues, une partie de la jeunesse locale la boude. L'actuel président témoigne de cette torpeur :

*« Nous, à l'époque, on l'appelait plutôt la MVC, la Maison des Vieux et de la Couture. [...] Quinze ans après, ça s'était totalement assoupi, endormi, et les velléités de mouvement étaient quelque peu retombées. »* (Président, 16/5/2008)

Quand l'ancien fondateur est élu maire en 1977, il prend acte de la désaffection des jeunes et envisage de donner un nouveau souffle à l'association dont il est l'un des fondateurs. A cette époque, la MJC compte sept à huit salariés permanents. La directrice songe à quitter ses fonctions. En 1979, un jeune responsable de formations cherche du travail : il n'a aucune expérience dans la gestion d'équipements socioculturels, mais il dépose par curiosité sa candidature à la MJC de la ville, où il a passé une grande partie de sa vie. L'entretien avec la directrice se passe très bien, au point qu'elle lui aurait proposé de la remplacer le jour même. Après avoir rencontré le président de la MJC et l'équipe municipale, il est embauché en tant que coordinateur général, en même temps qu'une gestionnaire et une animatrice, afin de former un trinôme de direction. Le jeune directeur se voit confier une mission en trois points :

*« En 1979, [le maire] me demande, m'embauche plutôt, sur trois consignes : rendre la maison aux jeunes, assainir les finances, et retrouver une dynamique associative. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

Bien décidé à relever le défi, il prend connaissance de l'environnement local et commence à organiser de nouvelles activités : danse jazz, arts martiaux, gymnastique douce, radio... Très vite, les relations se dégradent avec un centre voisin de formation pour adultes, situé à quelques enjambées de la MJC. La nouvelle équipe dirigeante ne parvient pas à calmer le jeu :

*« Le directeur ne nous supporte pas. On est des petits voyous alors que lui, c'est un gestionnaire. On est des cultureux alors que lui fait de la prestation haut de gamme, etc. Ça va jusqu'à crever les pneus des bagnoles, enfin, le truc vraiment un peu con, quoi. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

Quelques mois plus tard, une rumeur en provenance du bureau du maire annonce la fusion entre le centre de formation et la MJC. Plus exactement, les comptes du centre se sont révélés douteux et pour éviter un scandale politique, la municipalité décide de sauver l'essentiel en organisant un rapprochement stratégique de celui-ci avec la MJC, qui elle est en bonne santé financière. Contre toute attente, et après plusieurs mois de tractations, la fusion devient favorable à la MJC. Son jeune directeur est nommé en 1983 par la mairie à la tête du centre de formation pour adultes, tout en conservant son poste à la MJC. Son adjoint assure la gestion de la MJC par intérim pendant quelques mois, le temps pour lui d'apurer et de clore les comptes du centre. L'influence de la ville est très forte, puisqu'il est décidé, au même moment, de récupérer les locaux de la MJC pour y installer une école de musique. En conséquence, la MJC va devoir déménager intégralement dans les locaux du centre avec qui elle vient de fusionner :

*« Alors, on va parler après de l'essoufflement de la MJC, mais je crois honnêtement [...] que la première raison du changement est externe à l'association. C'est [le maire] qui dit : "Je ne peux pas avoir le centre de formation qui perd plusieurs milliers de francs..." Elle est vraiment uniquement gestionnaire. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

Cette opération compliquée modifie substantiellement la mission de la MJC, puisque celle-ci « récupère » certaines activités du centre de formation pour adultes dans son fonctionnement et une partie du personnel salarié. Elle change de locaux, passant de 200 à 1 500 mètres carrés disponibles. Le moment est venu de faire évoluer l'identité de la MJC, en réponse à ces nouvelles contraintes extérieures, et surtout pour tourner la page après plusieurs mois d'opacité :

*« On avait suffisamment de réserve, on était en position de force. Mais si ça se transforme, il ne faut pas que ça passe pour une victoire de la MJC sur le centre de formation. Il faut que ça passe par quelque chose de nouveau. »* (Ancien directeur n°2, 16/3/2009)

Tandis que l'équipe salariée, les professeurs et les adhérents découvrent les nouveaux locaux, les statuts sont retravaillés par un comité restreint. Il est en effet décidé de ne pas liquider l'association existante mais d'en modifier les statuts, ne serait-ce que pour éviter une rupture de tous les contrats de travail en cours. Deux principes forts sont posés en septembre 1984 : les adhérents doivent être beaucoup plus associés au fonctionnement de l'association et aux prises de décisions ; l'association doit se garder de devenir un lieu de consommation d'activités culturelles. On décide de changer de nom : la MJC portant le nom de la ville devient l'association Loirs Plus. Ce changement provient d'une part de la nécessité d'intégrer les cours de langues dispensés auparavant au centre de formation et d'autre part du caractère « ringard » des MJC dans les années 1980 :

*« Les années 80, c'est quand même le moment où le label MJC était fortement dévalué. Les jeunes avaient fui les MJC, pour faire simple. »* (Directeur, 16/5/2008)

Le logo est modifié, rajeuni. Néanmoins, il n'y a pas de rupture avec les fondamentaux de l'éducation populaire qui ont façonné l'histoire des MJC. Son jeune directeur s'appuie sur

cette tradition pour la moderniser, en s'inspirant par exemple du mouvement des squats d'artistes hollandais. Loisirs Plus se fixe pour mission de contribuer à la formation de la personne et des groupes par le loisir et l'activité culturelle et de faire cohabiter en son sein des activités très différentes. La première mesure phare consiste à élire des représentants des différentes activités proposées au conseil d'administration. De son côté, l'adjoint du directeur modernise la gestion de l'association : informatisation de la comptabilité, annualisation des cotisations, mise en place d'une délégation du personnel...

L'heure est à l'expérimentation. Les 1 500 mètres carrés à disposition de l'association sont utilisés d'une manière radicalement nouvelle. On y accueille en permanence des artistes dans certaines des salles inoccupées, afin qu'ils y travaillent leur art et proposent régulièrement des rencontres avec le public. Intuitivement, Loisirs Plus devient une « maison des artistes » et met en place ce qu'on appellera plus tard des « résidences ». C'est à cette époque que les premiers concerts sont organisés. Deux salles sont investies à ce effet : l'ancienne cafétéria du centre, disposant d'une petite scène, et une grande salle (baptisée l'Equinoxe) qui fera l'objet de nombreux bricolages avant d'offrir une programmation régulière :

*« On s'est retroussé les manches et on a essayé de bricoler avec quatre projecteurs, l'argent de la souscription plus un ou deux sponsors, le matériel du club radio, [...] les musiciens nous ont prêté du matos dont ils ne se servaient pas, et puis un technicien de Radio France nous a eu des micros pour trois fois rien... »* (Ancien directeur n°2, 16/3/2009)

A partir de 1985, la musique va prendre une place croissante dans l'activité de Loisirs Plus, pour plusieurs raisons. D'abord, il semble y avoir une pratique musicale grandissante dans l'agglomération. Plusieurs groupes locaux cherchent des endroits pour répéter et se produire devant un public. Des personnes louent du matériel, des instruments... Une émission de radio musicale hebdomadaire est animée par des salariés de Loisirs Plus. Cette effervescence locale se trouve au même moment relayée au plan national. En effet, à partir de 1981, le nouveau ministre de la Culture, Jack Lang, élargit le domaine d'intervention du ministère. Les « arts mineurs » (rock, jazz, bande dessinée...) se trouvent légitimés par leur intégration aux politiques culturelles nationales :

*« Deuxièmement, on n'est pas les seuls à sentir ça. Il y a Jack Lang qui à l'époque trouve ça, avec Maxi-rock mini-bruits et tous les programmes de soutien à la musique. [...] Et puis il y a la Fête de la Musique, ce n'est pas innocent. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

On lance une scène ouverte, le « Bœuf Mode », où des groupes locaux peuvent venir jouer librement à Loisirs Plus en s'inscrivant quelques jours à l'avance. Le métier d'organisateur de concerts s'apprend sur le tas. L'association bénéficie de certaines subventions exceptionnelles et de partenariats privés pour aider des groupes à se produire. En avril 1984, pendant le déménagement, on organise un festival « Rock et BD » en partenariat avec le centre social local, qui attire de nombreux curieux. La musique représente une « respiration » pour l'association, puisqu'à l'époque, elle fait face à de multiples contestations : par les forces de police (plaintes pour nuisance sonore, suspicions de trafic de drogue), par une partie de la jeunesse des quartiers alentours, par des associations d'insertion et de protection de

l'adolescence, par l'Ecole de musique, par des fédérations sportives... Outre la mauvaise image dont pâtit Loisirs Plus auprès de certaines autorités, il semble qu'on lui reproche d'empiéter sur le terrain d'autres associations sans en avoir la légitimité :

*« C'est quoi faire du loisir éducatif quand à l'époque, pour faire faire du foot à des gamins de 15 ans, il faut avoir un brevet d'Etat d'éducateur sportif ? Aucun de nos animateurs n'avaient ce diplôme-là. [...] Parce qu'on fait du kempo et que c'est un art martial, et qu'on n'est pas affilié à la fédération. On refuse les affiliations aux fédérations. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

La mairie exerce toujours une pression importante sur les choix de la direction. La mainmise du politique semble même se faire un peu plus forte chaque année : non seulement la mairie impose certaines modalités de gouvernance qui tendent à limiter l'autonomie de l'association, mais ses nouvelles orientations sont critiquées indirectement par le maire :

*« Aux alentours de 1984-1985, je commence à trouver que [le maire] fait de l'opposition systématique. Jamais dit personnellement, mais il trouve qu'on est trop ceci, pas assez cela, etc. Il le dit très fort. [...] deux ans après [mon] départ, il disait qu'on avait eu les bonnes idées mais pas au bon moment. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

En 1987, moins de trois ans après la modification statutaire, le directeur quitte ses fonctions et est remplacé par son adjoint, qui restera à Loisirs Plus jusqu'en 1994. Les difficultés à faire accepter le changement d'identité de Loisirs Plus à la mairie ont fini par pousser le directeur à la démission. Son successeur poursuit néanmoins le travail dans la même direction, en particulier pour le volet musical. En « *fondue de musique* », il confirme le virage en faveur des concerts. En particulier, il essaye de convaincre la mairie de bâtir des studios de répétition pour les musiciens, amateurs comme professionnels :

*« A cette époque-là [en 1984], on militait déjà pour la création de studios de répétition. [...] la première question qui se posait, c'était la répétition. Donc à ce moment-là, on a commencé à visiter des locaux [...], notamment avec le premier adjoint, pour dire "là, il y a peut-être quelque chose à creuser". »* (Ancien directeur n°2, 16/3/2009)

Il crée un poste de directeur adjoint culturel où il nomme le membre d'une troupe de théâtre ayant séjourné à Loisirs Plus. Ce duo contribue à faire évoluer l'identité de l'association sans renoncer à toutes les activités traditionnelles de la MJC. On cherche encore un équilibre entre les activités rentables, bien identifiées, et celles qui revêtent un caractère plus innovant. Un double travail de fond s'engage. Il s'agit d'une part de formaliser par écrit un projet culturel pour l'association. Dès 1988, les bases sont posées : diffusion de spectacles, formation, accompagnement de projets artistiques... On retrouve la même architecture dans la mouture actuelle du projet culturel, preuve que les fondamentaux ont tenu bon pendant vingt ans. D'autre part, la direction ambitionne d'améliorer les relations de Loisirs Plus avec les autres associations culturelles du territoire :

*« La qualité [du directeur adjoint culturel], c'est de savoir faire fonctionner toutes ses antennes. Il s'est emparé du projet, il a regardé le paysage, il a interrogé beaucoup de monde. [...] Il s'est appuyé sur le tissu local, il y avait quand même pas mal de musiciens. Et puis il était pote avec le batteur d'un groupe célèbre, on était en pleine période alternative. »*  
(Directeur, 16/5/2008)

En 1988, Loisirs Plus organise la première édition de son festival de musique, ce qui renforce l'ancrage de l'association dans le champ du spectacle vivant. A partir de 1989, une programmation de concerts régulière est proposée dans la salle de l'Equinoxe. La municipalité soutient de manière croissante l'activité de Loisirs Plus. L'équipe salariée se renforce petit à petit et atteint une douzaine de permanents à plein temps. Le directeur adjoint culturel quitte Loisirs Plus en 1992 pour aller monter un projet de salle de musiques actuelles dans une autre ville, après une rencontre décisive avec son adjointe à la culture. Il en devient directeur à partir de 1993, y reste jusqu'en 1999, année à partir de laquelle il est embauché en tant que premier directeur salarié de la Fédurok.

C'est aussi à cette période que l'idée de constituer des réseaux de petits et moyennes salles de spectacle prend forme. Elle s'explique notamment par l'éloignement croissant de Loisirs Plus, bien trop atypique dans le paysage national, vis-à-vis de la Fédération des MJC. Après s'être rapprochée de réseaux préexistants, Loisirs Plus participe à la création en 1993 d'un réseau départemental pour les musiques actuelles. Le premier président de ce réseau est un habitué de Loisirs Plus, ancien bénévole devenu salarié de l'association. Il est aussi l'un des fondateurs et premiers administrateurs de la Fédurok en 1994 puis de la coordination régionale des réseaux départementaux de musiques actuelles en Île-de-France.

En 1994, Loisirs Plus fête ses dix ans. Son directeur souhaite quitter l'association pour monter lui aussi un nouveau lieu de musiques actuelles commandité par une autre municipalité. Avant de partir, il souhaite mener à bien certaines priorités. Avec les travaux d'aménagement du hall d'accueil et d'insonorisation de l'Equinoxe, sa priorité est d'obtenir enfin la construction des studios de répétition en faveur desquels il plaide depuis la création de Loisirs Plus. Peu avant la cérémonie d'anniversaire, une équipe de France 2 réalise des interviews dans les rues de la ville. Un habitant se plaint du bruit qui émane de Loisirs Plus, puisque des groupes répétaient dans certaines salles inadapées. Le directeur saisit l'occasion pour faire passer un message :

*« On en a profité pour un peu manipuler et donc je suis passé dans un 13h de France 2. [...] Et [le maire], ça lui est remonté à ses oreilles dans la demi-heure. [...] Je lui ai dit "Écoutez, c'était un reportage de voisinage, vous savez bien qu'on a un problème avec les locaux de répétition, on a de plus en plus de demandes : qu'est-ce qu'on fait ?" [...] Et donc au discours des 10 ans, dans le parc, il a annoncé qu'enfin, on fera ces studios de répète ! »*  
(Ancien directeur n°2, 16/3/2009)

Pour remplacer le directeur sortant, l'association embauche une personne assez peu expérimentée, faute de candidatures suffisantes. Mais la transition n'est pas facile, et elle préfère démissionner. C'est à ce moment que l'un des salariés de l'association, par ailleurs président du réseau départemental des musiques actuelles, est promu à son tour directeur de

Loisirs Plus, poste qu'il occupe encore aujourd'hui. Son arrivée entraîne un changement notable de « doctrine » :

*« Je suis arrivé de la tendance "hégémonique", avec ceux qui ont voulu faire des musiques actuelles le seul objet de Loisirs Plus ! » (Directeur, 16/5/2008)*

En 1997, une crise éclate entre Loisirs Plus et la municipalité pour deux raisons majeures. La première est d'ordre économique : l'association a accumulé les déficits depuis plusieurs années et s'expose à une procédure de redressement. La seconde concerne sa gouvernance : la ville découvre que des salariés siègent au conseil d'administration, ce qui est contraire aux statuts de l'association. La subvention municipale est bloquée, ce qui entraîne la démission de plusieurs administrateurs et salariés. La crise est donc l'occasion de renouveler en partie le conseil d'administration. Une « nouvelle génération » prend le pouvoir à Loisirs Plus, emmenée par un président connu pour ses engagements politiques à l'extrême gauche. Paradoxalement, c'est sous sa présidence que les relations entre l'association et la ville vont se pacifier et que Loisirs Plus va étendre considérablement sa légitimité :

*« Et en fait, particulièrement, pendant son mandat, Loisirs Plus a perdu son image de lieu de gauchistes. [...] D'abord parce que Loisirs Plus s'est fortement professionnalisée et structurée dans cette période, donc elle a pu mettre en avant une dimension organisée, elle a rétabli des comptes en très mauvais état. » (Directeur, 16/5/2008)*

En quelques mois, la sortie de crise s'amorce. Les nouveaux dirigeants mettent de l'ordre dans les finances et définissent les priorités de l'association en rédigeant à nouveau le projet culturel de Loisirs Plus. La ville rétablit et augmente sa subvention de fonctionnement, visiblement satisfaite de cet effort de clarification. De nouveaux partenaires publics subventionnent Loisirs Plus, soit pour aider son fonctionnement (c'est le cas du dispositif Scène de musiques actuelles, obtenu en 2000), soit sur certains projets précis. En 1999, le maire emblématique meurt : si la même majorité politique reste au pouvoir, c'est un nouveau mode de relation qui s'établit entre Loisirs Plus et la municipalité, plus « raisonnable ». Le nouveau maire n'intervient plus pour orienter l'activité de l'association ou pour en modifier certaines façons de faire. Le contrôle porte d'abord sur l'équilibre des comptes et la transparence financière et managériale de l'association.

En 2001, un accord est trouvé pour entamer la réhabilitation du bâtiment municipal qu'occupe Loisirs Plus depuis le début des années 1980. Ces travaux seront presque intégralement financés par la ville et porteront sur la salle de concerts (l'Equinoxe) et l'accueil des usagers. L'association renoue avec les bons résultats financiers et développe de nouveaux projets en dehors de ses murs, moteurs d'une confiance retrouvée :

*« Nous avons l'impression que tout à coup, il y a une prise de conscience de notre savoir-faire par la ville, qui n'existait pas auparavant. On a l'impression qu'on est monté d'un rang dans leur estime, depuis quelques années. » (Administratrice, 16/5/2008)*

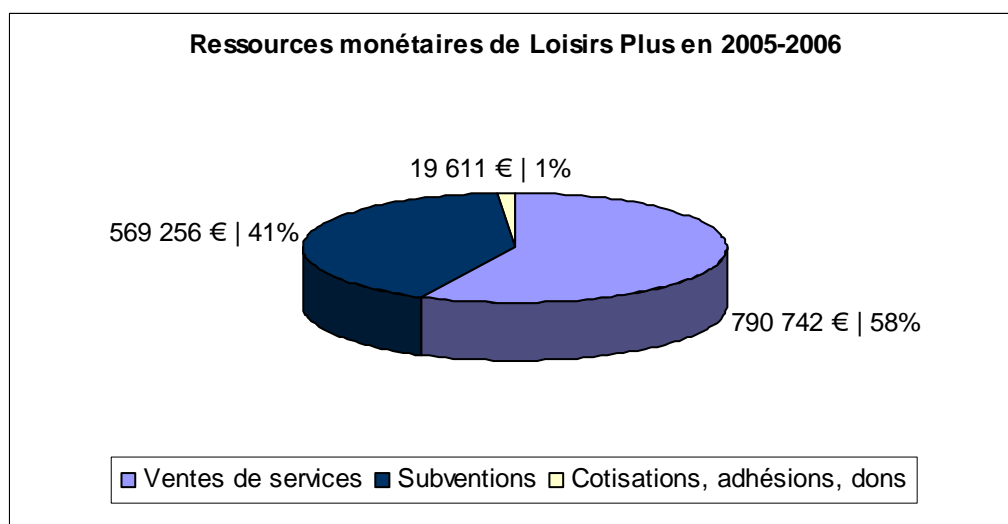


Les travaux prennent néanmoins du retard : ils commencent en 2007 et doivent être terminés intégralement avant la fin de l'année 2009. Durant les travaux, les bureaux de l'association sont provisoirement hébergés à l'Hôtel de ville et les activités sont délocalisées dans plusieurs établissements publics.

## 4.2. Ressources de l'association

### *Ressources monétaires*

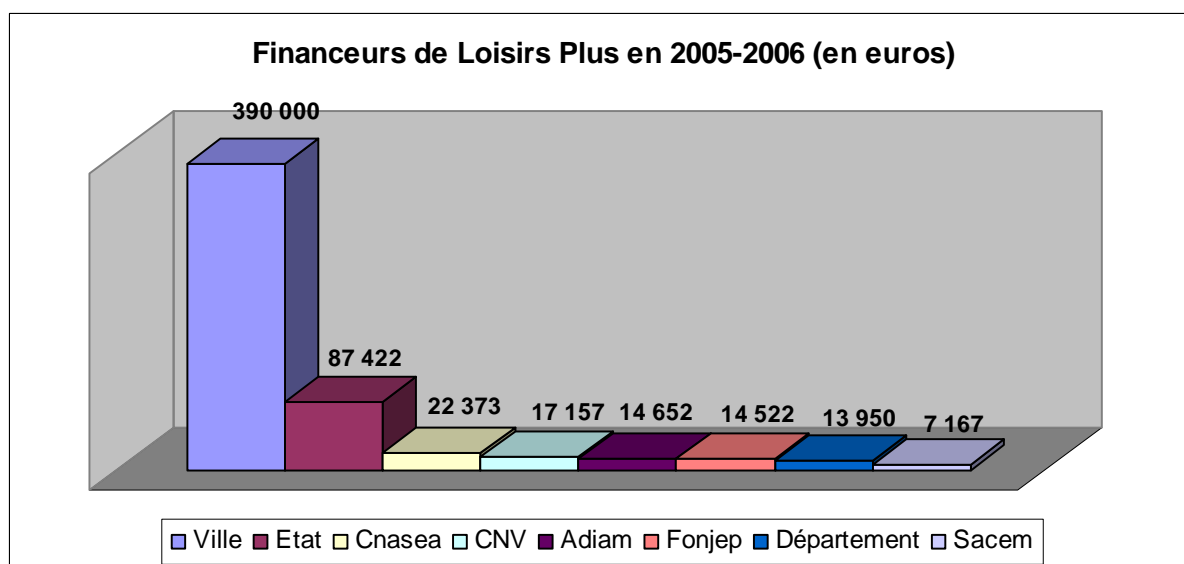
L'association Loisirs Plus tire la majorité de ses ressources monétaires (58%, soit 790 742 euros) de la vente de services, qui correspond aux nombreuses activités éducatives qu'elle propose à ses quelques 2 000 adhérents. Les subventions représentent 41% des produits d'exploitation de l'exercice 2005-2006 (569 256 euros) et les cotisations, adhésions et dons, ne contribuent qu'à la hauteur marginale de 1% (19 611 euros).



Le détail des subventions révèle que Loisirs Plus fait appel à une grande variété de financeurs. Toutefois, la ville est de loin le principal partenaire financier de l'association. Un contrat de subventionnement est négocié tous les trois ans entre les deux parties : le principe est celui d'un soutien municipal à l'objectif général de l'association, défini très largement : « *conduire des missions à caractère culture de loisirs et de formation* ». Une subvention de fonctionnement est donc versée à l'association, dont le montant est fixé annuellement. Elle s'élevait à 390 000 euros pour l'exercice 2005-2006. Ce soutien municipal a commencé dès la naissance de la MJC en 1961 et n'a été qu'exceptionnellement interrompu.

Progressivement, Loisirs Plus a su trouver d'autres partenaires publics réguliers, surtout à partir des années 1990. Le second financeur en volume est l'Etat : d'une part, l'association a reçu 92 643 euros du ministère de la Culture via sa déconcentration régionale, au titre d'une convention – elle aussi triennale – dite « Scène de musiques actuelles » qui date de 2001 ; d'autre part, et plus marginalement, le ministère de la Jeunesse et des Sports a versé 4 739 euros de soutien à un projet particulier. La diffusion de concerts à Loisirs Plus est soutenue

régulièrement par le CNV, établissement public qui redistribue la taxe parafiscale sur les billets de concerts, surtout en faveur des « petits » lieux de musiques actuelles. Cette aide s'élève à 17 157 euros en 2005-2006. Le Conseil général a augmenté sensiblement son soutien depuis quelques années. A un soutien « historique » dans le cadre de sa politique pour la jeunesse se sont ajoutés une aide au fonctionnement de l'activité de formation musicale et le soutien de projets spécifiques pour un total de 13 950 euros lors de l'exercice comptable étudié.

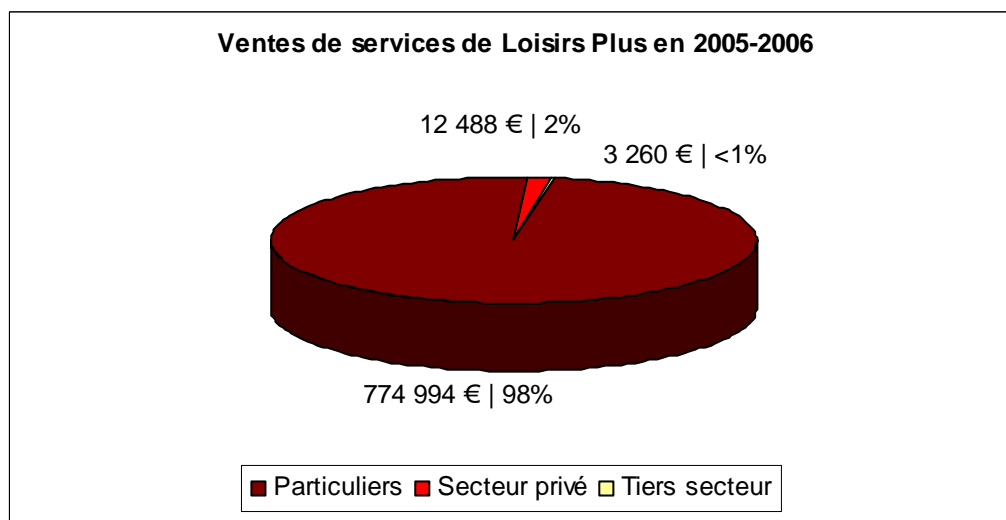


L'une des particularités de Loisirs Plus est d'avoir mobilisé des partenaires plus atypiques en la personne de trois organisations « parapubliques ». Pour former ses professeurs intervenants, l'association reçoit le soutien de l'Association d'information et d'action musicales et chorégraphiques (Adiam), une entité créée en 1984 par le Conseil général et soutenue par le ministère de la Culture. Loisirs Plus a bénéficié de deux types d'aides à l'emploi en 2005-2006 : 22 373 euros de la part du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (Cnasea) et 14 522 euros du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep). Ces deux subventions ont été négociées pour des postes précis au sein de l'équipe. Elles permettent à l'association de compenser l'augmentation de sa masse salariale.

La Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem) et la Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes de la musique et de la danse (Spedidam) sont deux organisations privées qui gèrent les droits d'auteurs et droits voisins : elles reversent à Loisirs Plus une fraction des droits versés au titre de la diffusion de spectacles, pour quelques milliers d'euros par an (9 170 en 2005-2006).

Globalement, on remarque que Loisirs Plus a su mobiliser les deux facettes de son identité organisationnelle (son passé de MJC et son renouveau axé sur les musiques actuelles) pour convaincre une grande variété de partenaires de subventionner son activité.

La grande particularité de Loisirs Plus réside sans doute dans le poids considérable des activités éducatives et, plus généralement, des ventes de services dans son équilibre budgétaire. Sur les 790 742 euros dégagés en 2005-2006, 722 848 euros (soit 91% des ventes) proviennent des droits payés par les adhérents de l'association pour pratiquer les activités de leur choix. Ce sont donc logiquement les particuliers qui achètent la quasi-totalité des prestations vendues par Loisirs Plus (774 994 euros, 98% des ventes).



L'association propose une quarantaine d'activités éducatives pour adultes et enfants, dans les domaines de la musique, des arts plastiques, du théâtre, de la danse, de l'écriture, des sports et des langues. Les personnes intéressées doivent d'abord adhérer à l'association (10 euros par an) avant de pouvoir s'inscrire aux cours particuliers ou collectifs qu'elles souhaitent (selon l'activité), sur une base hebdomadaire. Le nombre d'adhérents s'est stabilisé autour de 2 000. La tarification est forfaitaire, les adhérents s'inscrivent à l'année, généralement pendant l'été. Cela permet à l'association de planifier des rentrées de trésorerie importantes et régulières. Loisirs Plus pratique des tarifs assez élevés qu'elle justifie d'abord par la démographie de la ville :

*« On est dans une position privilégiée [dans cette ville], avec une population de cadres et cadres supérieurs, qui a les moyens de payer les cotisations que l'on propose. »* (Président, 16/5/2008)

*« On a dit "la population d'ici est une population de grands bourgeois, ils peuvent payer", donc les tarifs sont sans commune mesure avec ce qu'on peut faire ailleurs. »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)

Depuis le milieu des années 1980, Loisirs Plus organise régulièrement des concerts dans la salle de l'Equinoxe, d'une capacité de 300 places. Si cette activité est valorisée symboliquement – ne serait-ce parce qu'elle a guidé la nouvelle orientation de l'association après 1984 – elle n'est qu'un apport marginal du point de vue des ressources (24 670 euros en 2005-2006, soit environ 30 fois moins que le produit des activités éducatives sur la même période). Sur les quelques 80 spectacles organisés annuellement à Loisirs Plus, la première

moitié est le fait d'amateurs, essentiellement issus des groupes de musique et des ateliers de danse et de théâtre ; la seconde met en scène des musiciens professionnels. Les spectacles amateurs sont gratuits et donc tous déficitaires, le public étant constitué de la famille et des proches des adhérents. Les seules recettes de billetterie sont donc perçues sur la quarantaine de concerts professionnels, à des tarifs modérés, comme le veulent les usages du « secteur » des musiques actuelles :

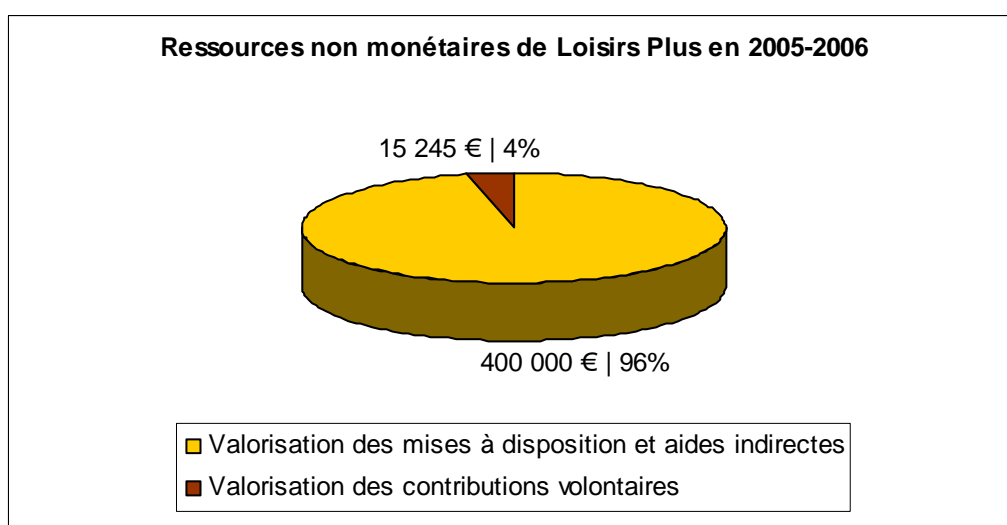
*« On a besoin de 40 spectacles pour diffuser toute la pratique amateur qui existe à Loisirs Plus. En même temps, si on veut être dans le champ professionnel du spectacle vivant et notamment des musiques actuelles, avec validation CNV, Smac, tout ça, il nous faut une diffusion de 30 à 40 spectacles dits professionnels » (Directeur, 16/5/2008).*

Les soirs de concert, un débit de boissons fonctionne dans la salle de l'Equinoxe et offre à l'association quelques rentrées d'argent supplémentaires (15 556 euros, 2% des ventes). Loisirs Plus propose également une carte de fidélité qui ouvre droit à des réductions sur les concerts et loue à des artistes certains espaces du bâtiment qu'elle occupe, pour un montant de 11 920 euros en 2005-2006 (1,5% des ventes).

Seules quelques prestations sont vendues à des entreprises, sous forme d'encarts publicitaires dans le programme de Loisirs Plus (12 488 euros, 1,5%), et à deux associations qui louent des espaces à un tarif préférentiel pour y installer leurs bureaux (3 260 euros, 0,5%). Pour l'instant, Loisirs Plus ne vend aucune prestation à des organisations publiques.

### *Ressources non monétaires*

Pour l'exercice 2005-2006, on estime à 415 245 euros le montant des ressources n'ayant pas fait l'objet de transferts de monnaie, ce qui représente 30% environ des ressources monétaires totales.



Ce n'est que depuis 2005 que l'association valorise en bas de son compte de résultats les locaux qu'elle occupe et les fluides qu'elle consomme. Jusqu'à présent, la municipalité

mettait ces locaux à disposition de l'association sans en faire d'estimation. Le commissaire aux comptes a dû intervenir personnellement pour obliger la ville à déterminer la valeur des actifs concernés : celle-ci a été estimée à 400 000 euros pour 2005-2006, ce qui paraît nettement sous-évalué au regard du standing du bâtiment.

Loisirs Plus fait appel au bénévolat. Lors des spectacles organisés – et plus particulièrement des concerts professionnels – des bénévoles assistent les salariés responsables de la diffusion dans la bonne marche de la soirée. On dénombre une « petite cinquantaine » de bénévoles réguliers, qui s'est rajeunie ces dernières années et qu'il s'agit d'impliquer si possible dans la vie de l'association au sens large. Environ 1 500 heures de bénévolat ont été comptabilisées en 2005-2006, sans affinage plus spécifique. Le total (15 245 euros) semble bien faible vu le nombre de bénévoles impliqué, et fera sans doute l'objet d'une révision dans les prochains exercices. L'équivalent rémunéré pour le calcul est le Smic horaire.

### *Hybridation des ressources et équilibre du projet*

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose Loisirs Plus, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule d'une part les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et d'autre part leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

<i>Origine/Type des ressources</i>	<i>Particuliers</i>	<i>Secteur privé</i>	<i>Secteur public</i>	<i>Tiers secteur</i>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>A) RESSOURCES MONETAIRES</b>						
Ventes de services	774 994 €	12 488 €	0 €	3 260 €	<b>790 742 €</b>	<b>57,3%</b>
Subventions	0 €	9 170 €	560 086 €	0 €	<b>569 256 €</b>	<b>41,3%</b>
Cotisations, adhésions, dons	19 611 €	0 €	0 €	0 €	<b>19 611 €</b>	<b>1,4%</b>
<b>TOTAL (A)</b>	<b>794 605 €</b>	<b>21 658 €</b>	<b>560 086 €</b>	<b>3 260 €</b>	<b>1 379 609 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>57,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>40,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONETAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	400 000 €	0 €	<b>400 000 €</b>	<b>96,3%</b>
Valorisation des contributions volontaires	15 245 €	0 €	0 €	0 €	<b>15 245 €</b>	<b>3,7%</b>
<b>TOTAL (B)</b>	<b>15 245 €</b>	<b>0 €</b>	<b>400 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>415 245 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>3,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>96,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>809 850 €</b>	<b>21 658 €</b>	<b>960 086 €</b>	<b>3 260 €</b>	<b>1 794 854 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>45,1%</b>	<b>1,2%</b>	<b>53,5%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100,0%</b>	

Du point de vue des ressources monétaires, les particuliers sont les premiers « apporteurs de ressources » de Loisirs Plus avec 57%, suivie par le secteur public, dont les différentes organisations contribuent ensemble à hauteur de 41% du total. Les contributions des entreprises privées (< 2%) et des associations (< 1%) sont presque anecdotiques. La bonne santé financière de Loisirs Plus dépend donc en première instance de sa capacité à fidéliser un

grand nombre de clients individuels, mais aussi à pérenniser le partenariat qu'elle a conclu historiquement avec la ville tout en consolidant les apports des autres organisations publiques et parapubliques qui soutiennent désormais son activité. On retrouve exactement le même équilibre lorsque l'on considère les types de ressources mobilisées : 57% issus des ventes, et 41% des subventions. L'association s'appuie donc sur deux pôles de ressources bien identifiés : les activités éducatives financées par les particuliers et les subventions versées conventionnellement par les partenaires publics.

L'inclusion des ressources non monétaires modifie profondément l'équilibre, puisque la valorisation des locaux mis à disposition de l'association en état de marche, tout en étant sous-évalué, en est le principal poste. Le bénévolat ne représente *in fine* qu'une ressource marginale, du moins de la manière dont elle est valorisée. L'agrégat de l'ensemble des ressources fait passer le secteur public (54%) devant les particuliers (45%) en remarquant la prééminence de la municipalité parmi les organisations publiques qui apportent des ressources à l'association.

Avec ses 2 000 adhérents et une municipalité favorable, Loisirs Plus dispose de deux atouts indispensables à sa bonne santé financière. Ceci est confirmé par une brève étude de la formation du résultat sur l'exercice 2005-2006 :

- La production de l'exercice, reposant presque intégralement sur les activités éducatives, résiste très bien aux faibles consommations de l'exercice en provenance de tiers (l'association achète peu). La valeur ajoutée est de 576 964 euros.
- Les charges de personnel sont très élevées (1 038 605 euros, soit environ 70% du total des charges) car l'association dispose d'une équipe permanente de 17 personnes et salarie également une quarantaine de professeurs pour dispenser les activités proposées. Les subventions d'exploitation sont importantes (569 256 euros) mais pas suffisantes pour éviter la « fonte » de l'excédent brut d'exploitation : 57 427 euros.
- Le résultat de l'exercice est positif (8 178 euros) mais limité par des charges exceptionnelles de 35 943 euros. La formation du résultat ne présente pas de points structurellement faibles.

### **4.3. Gouvernance de l'association**

Loisirs Plus est une association loi 1901 dont les statuts prévoient six catégories de membres, que nous distinguerons en deux sous-ensembles, selon qu'ils ont une voix délibérative ou consultative à l'assemblée générale (AG). Ont une voix consultative à l'AG :

- Les membres actifs, ou adhérents, soit les quelques 2 000 personnes qui payent leur adhésion et participent aux activités éducatives.
- Les membres honoraires, c'est-à-dire les fondateurs, les bénévoles ayant 10 ans d'ancienneté au moins et les mécènes ou donateurs exceptionnels.

- Les membres associés, agréés par la direction, qui sont des personnes morales liées conventionnellement à Loisirs Plus.

Ont une voie délibérative à l'AG<sup>52</sup> :

- Les représentants des membres actifs, dont le nombre et la « représentativité équitable » au sein de chaque activité sont fixés par une commission du CA. Ils sont élus par leurs pairs dans leur activité et servent de relais entre Loisirs Plus et ses adhérents.
- Un membre coopté, proposé par le président et approuvée à la majorité par le CA, en raison de ses compétences particulières.
- Les membres de droit, au nombre de deux : le maire de la ville et le délégué régional des MJC en Île-de-France.
- Les membres représentant la municipalité, au nombre de cinq maximum, qui sont nommés par le Conseil municipal

Loisirs Plus a toujours eu un conseil d'administration vaste. Dans les années 1980, des membres de droit représentant plusieurs services de la ville et du département siégeaient déjà au CA. Il y avait aussi plusieurs personnes cooptées, contre une seulement aujourd'hui. En faisant entrer des usagers des différentes activités éducatives élus par leurs pairs, le directeur voulait lutter contre deux problèmes :

*« Les membres du conseil d'administration ne connaissent pas la vie de l'association, enfin très peu. Et donc ils réagissent en gestionnaire. Ou alors ils connaissent l'ancienne association, que je ne dirige plus en tout cas, et alors se règlent des comptes entre les anciens et les modernes »* (Ancien directeur n°1, 25/2/2009).

Le conseil d'administration actuel est composé des deux membres de droit, des cinq membres représentant la municipalité, du membre coopté et de 18 membres actifs élus par l'AG parmi les membres actifs, soit 26 personnes. Ce « grand » conseil d'administration laisse donc une place importante à ceux des membres actifs qui, parmi les 2 000 qui payent leur adhésion, souhaitent s'investir bénévolement dans le fonctionnement de Loisirs Plus. Aujourd'hui, le CA est considéré comme très éclectique en matière de sensibilité politique et idéologique et il semble que cette variété des points de vue contribue grandement à son dynamisme général, puisque tous s'accordent sur le bien-fondé de Loisirs Plus et du référentiel commun de l'éducation populaire :

*« Et ça va du tout au tout ! Du mec qui n'en a rien à foutre au situationniste le plus pur de 1968, au gauchiste, au mec social-démocrate, le côté Malraux de l'histoire de l'éducation populaire... C'est fascinant, ce CA est redoutable. Je vais dans d'autres structures, je*

---

<sup>52</sup> Les « membres de droit » et les « membres représentant la municipalité » s'abstiennent de voter lorsque l'assemblée générale statue sur les budgets.

*rencontre d'autres CA et je me dis qu'on a du bol ! On se paye des CA jusqu'à une heure du matin, parfois, à se tirer dessus, qu'est-ce que c'est bien ! Quand tu vois les autres où il ne se passe rien... Ça nous oblige à travailler notre discours, tu ne peux pas arriver au CA la fleur au fusil, il faut avoir réfléchi. C'est une activité exigeante. » (Président, 16/5/2008)*

La crise de 1997 a exigé un renouvellement quasi-intégral du CA. A ce moment, il semble que le directeur ait profité de l'occasion pour accroître encore la prééminence des musiques actuelles au sein du projet, afin, en quelque sorte, de réduire définitivement l'orientation « traditionnelle » de la MJC que garantissait encore une frange de son CA :

*« J'ai poussé pour faire entrer au CA des gens du milieu culturel, de la musique, pour rééquilibrer les débats. Et c'est cette génération qui a pris le pouvoir en 1997. » (Directeur, 16/5/2008)*

Depuis sa création en 1961, la MJC est une association. Ses statuts ont été révisés en 1984 quand elle est devenue Loisirs Plus, mais a conservé le statut associatif. Il y a peu de traces qui témoignent précisément de la création de l'association, mais il semble que le contexte se montrait particulièrement favorable à ce mode d'organisation :

*« Historiquement, il y a une très forte vie associative [dans notre ville]. Il y a beaucoup, beaucoup d'associations ! Effectivement, je pense que l'association y est un réflexe naturel. Ensuite, la MJC s'est montée dans la grande époque des MJC, quand même. Il n'y avait pas vraiment d'autres statuts juridiques possibles. C'était tout à fait logique qu'il y ait une asso. Peut-être, aussi, comme [c'est] une ville de droite, la liberté d'association paraît une chose naturelle » (Directeur, 16/5/2008).*

Loisirs Plus est demeurée une association pour deux raisons essentielles. D'abord, la priorité de la nouvelle direction était d'accroître la participation des usagers, en conservant la tradition d'éducation populaire des MJC. Aucun autre statut ne paraissait à l'époque pouvoir susciter cette participation. Ensuite, et de manière encore plus pragmatique, l'association était le statut idéal pour recevoir des subventions publiques et éviter les impôts commerciaux... Depuis, le mode de gestion associatif n'a pas été remis en cause en tant que tel. A travers lui, c'est une certaine liberté dans le fonctionnement qui est recherchée par l'équipe salariée :

*« Je trouve que cette forme de gestion présente quand même des garde-fous de non-obligation de résultat : ça ne veut pas dire perdre de l'argent tous les jours, mais le fait de pouvoir perdre de l'argent parce qu'on croit à quelque chose qu'on lance... [...] on ne ferme pas forcément un cours parce qu'il ne rapporte pas s'il a un intérêt dans le projet. Je ne connais peut-être pas suffisamment les autres formes juridiques mais je trouve ceci assez rassurant. C'est une liberté de gestion et de choix. » (Administratrice, 16/5/2008)*

Les relations entre les membres du conseil d'administration et l'équipe salariée de Loisirs Plus sont plutôt bonnes et basées sur la confiance. Des amitiés se sont créées, notamment parce que certaines personnes sont bénévoles ou salariées à Loisirs Plus depuis longtemps. L'implication du CA dans les affaires de l'association est grande, à double titre. D'abord,



l'activité du CA est très importante. S'il se réunit officiellement tous les deux mois environ, de nombreuses commissions de travail mobilisent plus fréquemment les administrateurs, sans compter les rencontres avec l'équipe salariée :

*« Le temps passé à Loisirs Plus en débats existentiels, réunions de concertation, recherche d'adéquation entre les valeurs et la réalité, c'est monstrueux ! C'est aussi ce que critique l'équipe permanente, qui se plaint de ne plus pouvoir travailler. »* (Directeur, 16/5/2008)

*« C'est toujours énormément de réunions, de débats, de disputes, de rentre-dedans, de commissions à n'en plus finir ! »* (Administratrice, 16/5/2008)

Par ailleurs, le CA semble très exigeant envers l'équipe et souvent impliqué dans la gestion quotidienne, qui dans d'autres associations relève uniquement de la responsabilité de la direction. Autrement dit, les membres du CA souhaitent accompagner l'équipe salariée du mieux possible, quitte parfois à empiéter sur son territoire et à ralentir la prise de décision :

*« J'ai tendance [...] à leur donner toute l'information, à leur poser des questions sur tout, et à devoir ensuite gérer leurs avis démocratiquement. Donc : lenteur, retards, changements de cap, etc. [...] Mon tort, à mon avis, c'est que je joue trop le jeu du débat démocratique. [...] ça peut être des freins à une gestion sérieuse, efficace et opérationnelle de l'entreprise Loisirs Plus. »* (Directeur, 16/5/2008)

*« On leur demande trop leur avis. (Rires) [...] Je trouve que l'équipe permanente devrait être un peu plus directive, parfois. [...] c'est pour des choses pour la vie quotidienne que je trouve qu'on devrait plus prendre de décisions nous-mêmes ! »* (Administratrice, 16/5/2008)

Inversement, les salariés paraissent très impliqués dans les grandes orientations de l'association, au point que le directeur actuel estime que le militantisme à Loisirs Plus émane principalement de membres de l'équipe salariée. Cette implication a peut-être culminé au milieu des années 1990, lorsque des salariés siégeaient au conseil d'administration, ce qui a entraîné entre autres la crise de 1997 entre la municipalité et Loisirs Plus. Si la situation a été assainie, on considère encore les salariés comme des contributeurs légitimes à l'élaboration de la stratégie entérinée par le CA :

*« Le CA décide d'une ligne qui a été co-élaborée avec les salariés. [...] tu ne pourrais pas fonctionner avec un CA qui prendrait une décision et des salariés qui voudraient faire autre chose. Ça ne marche pas. Il y a une articulation à trouver entre les différentes positions. »* (Président, 16/5/2008)

Le conseil d'administration élit en son sein un bureau, aujourd'hui composé d'une dizaine de personnes et qui suit de plus près l'activité de l'association. Ils se réunissent tous les mois, voire plusieurs fois par mois, et travaillent étroitement avec les cadres de l'équipe salariée. Le risque est qu'une partie du CA « décroche » et que seuls les membres du bureau soient informés et actifs. Pour ajouter à la complexité de la gouvernance, il y a également des réunions informelles et régulières entre le directeur, le président et un ou deux membres du bureau :

*« Il est évident qu'a priori, quand même, ce qui est demandé par le bureau est voté. [...] On a aussi ce qu'on appelle entre nous des "bureaux alternatifs", avant on allait bouffer ensemble le midi, etc. [...] De manière formelle et officielle, [la prise de décision] se fait au CA. Et en fait, les choses se discutent sur le fond bien souvent au bureau, [...] en général, la position dominante au bureau sera la position majoritaire en CA... » (Président, 16/5/2008)*

Depuis sa naissance, la MJC a partie liée avec la municipalité. En tant que lieu socioculturel majeur de l'agglomération, elle fait partie des quelques équipements que la ville possède, soutient et considère comme un atout potentiel important pour sa bonne image. Un facteur vient considérablement renforcer cette tendance : le charismatique maire de la ville entre 1977 et 1999, était l'un des fondateurs de l'association. Il a toujours gardé un attachement particulier à la MJC, puis à Loisirs Plus :

*« On peut penser d'ailleurs que le sauvetage de la MJC ou de Loisirs Plus plutôt, ou du moins l'accord qu'on a passé avec [le maire], c'était lié au fait que c'était lui qui l'avait montée. Je pense qu'il y tenait, il me l'a dit d'ailleurs, pas en ces termes-là, mais il voulait que ça continue, quoi. » (Président, 16/5/2008)*

Cet attachement s'est parfois traduit par une intervention indirecte mais influente dans certaines prises de décision. Par exemple, c'est lui qui fixe les priorités du nouveau directeur en 1979 et qui programme la fusion de la MJC et du centre de formation pour adultes. Il sait se manifester quand il n'est pas d'accord avec les orientations proposées par l'équipe de Loisirs Plus :

*« On était déjà limite en gestion de fait : à chaque fois qu'on pétaît de travers on se faisait reprendre par le maire. » (Ancien directeur n°1, 25/2/2009)*

*« C'était le patron, quoi ! Et puis à des moments, il pouvait nous laisser une liberté totale tant que ça ne le gênait pas. » (Ancien directeur n°2, 16/3/2009)*

La mort du maire en 1999 a correspondu approximativement au début d'une ère de relations moins passionnelles entre Loisirs Plus et la ville : le contrôle exercé par la mairie a moins porté sur le contenu et sur la visibilité du projet de Loisirs Plus que sur ses bons résultats financiers. La légitimité de Loisirs Plus semble s'être consolidée à partir de cette sortie de crise. Contrairement aux années 1980, où l'association était l'enjeu d'affrontements politiques entre la gauche et la droite, son bien-fondé s'est stabilisé au point d'atteindre un certain consensus qu'il s'agit maintenant de conserver :

*« Le conseil municipal est assez bienveillant. Il y a eu moment où il y avait plus de contestation du côté politique. Maintenant, l'opinion sur Loisirs Plus est plutôt positive, de manière unanime. Il n'y a pas vraiment de guéguerre politique autour de Loisirs Plus, en tout cas, on ne se laisse pas embarquer là-dedans. On a fait très attention à ça pendant les élections. » (Administratrice, 16/5/2008)*

La prépondérance des relations avec la ville n'a pas empêché l'association de trouver un terrain d'entente avec d'autres pouvoirs publics (Conseil général, Drac, CNV, fonds interministériels...). En diversifiant ses financeurs, l'association a maintenu autant que possible son autonomie vis-à-vis du soutien municipal.

Par le passé, Loisirs Plus a été contestée sur son territoire. Cette contestation semble s'être affaiblie ces dernières années, probablement parce que l'association a continué à organiser des événements en partenariat avec d'autres organisations culturelles ou socioculturelles. Elle a réussi son ancrage local en grande partie grâce à ses activités pour les enfants. Les foyers de contestation se sont essouffés de leur côté, mais un effort a été fait pour ouvrir l'association sur son environnement proche, notamment par le biais de son conseil d'administration :

*« Comme notre souhait est de travailler en relation avec les autres structures [de la ville], il est important qu'il y ait des échanges entre structures, via le CA. »* (Président, 16/5/2008)

Enfin, dès la fin des années 1980, Loisirs Plus a joué un rôle actif, par le biais de ses dirigeants, dans la création de plusieurs réseaux et groupements professionnels qui existent encore aujourd'hui, y compris la Fédurok :

*« Si les réseaux existent, on y est aussi pour quelque chose, parce qu'autant que je me souviens, [ceux-ci] sont quand même aussi des émanations de Loisirs Plus et la Fédurok aussi ! Ce n'est pas un hasard si tu retrouves à chacun de ces niveaux des gens qui sont passés par Loisirs Plus. Le travail qu'on a effectué, il paye pour tout le monde aujourd'hui. »* (Président, 16/5/2008)

## 5. Cas n°5 – Association Larsen

L'association Larsen a plus de trente ans. Projet de passionnés de musiques nouvelles désireux de vivre et partager leur passion, elle est à l'origine de l'un des premiers « lieux de musiques actuelles » qui fait encore office de référence obligée aujourd'hui : le Hangar, ouvert en 1985 dans une ville moyenne de l'ouest de la France. Pionnier en son genre dans les années 1980, ce lieu a accueilli des concerts mémorables et quelques expositions d'art contemporain de premier ordre. Aujourd'hui, l'association qui en assure toujours la gestion doit assumer cet héritage prestigieux tout en renouvelant son projet artistique et culturel.

Les statuts de l'association précisent son cœur de métier. Elle a pour objet « *la promotion et le développement, [dans la ville] et dans sa région d'activités axées, principalement mais pas exclusivement, autour de deux disciplines artistiques : les musiques actuelles et les arts visuels.* » Cet objet n'a pas radicalement changé. La dualité entre musique et arts visuels, et plus généralement la pluridisciplinarité restent une de ses marques de fabrique. L'histoire de l'association est riche et parfois houleuse, puisque le lieu a fermé et menacé de disparaître en 1992, pour rouvrir quelques mois plus tard après une intense mobilisation et une négociation serrée avec ses partenaires financiers. Lieu « alternatif » mêlant avant-garde artistique et une certaine marginalité dans les années 1980, le Hangar s'est professionnalisé dans les années 1990 sans pour autant perdre son âme comme certains l'avaient redouté. En revanche, des tensions structurantes demeurent importantes : les rôles respectifs de l'équipe salariée et du conseil d'administration, la dépendance croissante aux pouvoirs publics et la nécessité de développer les ressources propres, le caractère entier et « underground » de l'association comme un marqueur identitaire et un frein à certains développements...

Le projet d'activités 2007, le site web et la structure budgétaire de Larsen révèlent les grands axes selon lesquels l'association poursuit son objet :

- La diffusion artistique : expositions d'art contemporain, concerts de musiques actuelles, résidences d'artistes, projets transdisciplinaires ;
- L'action culturelle : accompagnement de musiciens amateurs et de projets musicaux (centre de ressources, formations, locaux de répétition, mises à disposition du Hangar), accueil et sensibilisation de différents « publics » (animation et visites du lieu, projets en milieu scolaire et carcéral).

### 5.1. Genèse et évolution de l'association

En janvier 1977, une bande d'amis d'une vingtaine d'années organise des concerts de jazz et de musiques improvisées dans leur ville, et décide de créer une structure associative pour officialiser leur activité. Les concerts n'ont pas de lieu fixe et sont organisés dans différents endroits de la ville, plus ou moins adaptés à ce genre de manifestations : centres culturels municipaux, amphithéâtres de l'université, musée, mais aussi salles aménagées en plein air. En 1979, l'association change de nom pour éviter la confusion avec un disquaire homonyme

et devient Larsen. Elle affiche une posture artistique que d'aucuns jugeront élitiste ou aristocratique, mais qui est assumée fièrement, faisant sienne cette citation du compositeur Edgar Varèse : « *Il n'y a pas d'avant-garde, seul le public est à la traîne.* »

Au début des années 1980, l'équipe bénévole qui anime l'association se resserre autour de quatre membres particulièrement actifs. La palette des spectacles programmés se diversifie : au jazz s'ajoute le rock et les courants musicaux encore peu identifiés, la danse et même les premières expositions d'art contemporain. La multidisciplinarité devient l'une des marques de fabriques de Larsen. L'association se fait un nom localement et fait aussi parler d'elle à l'extérieur à l'occasion de certaines soirées mémorables, où elle invite pour la première fois en France quelques futurs grands noms de la musique rock. Mais les meneurs de l'association rencontrent une série de difficultés qui remettent en cause son existence : le manque de légitimité des choix artistiques opérés, la vétusté et l'inadaptation des locaux utilisés, la relation difficile avec la population locale, quelques rumeurs infâmantes...

« *Déjà la musique, ce n'était pas de l'art et de la culture ! Ça a beaucoup changé, oh la la ! [...] A l'époque, ce n'était pas de l'art. Le fait que ce ne soit pas des artistes connus, en plus ! Des disciplines qui se croisent, ça ne se faisait pas.* » (Ancienne directrice, 3/7/2008)

Les rapports entre l'association et les pouvoirs publics sont ambigus. Si d'une part, la ville tolère l'association, la laisse occuper des espaces municipaux et lui verse même ses premières subventions, les militants de Larsen adoptent une posture critique envers les autorités locales, coupables à leurs yeux de ne pas apporter une aide suffisante :

« *On est en quelque sorte une maîtresse de luxe pour les élus [municipaux], leur petite folie. Ils tablent sur nos énergies, sur le bénévolat, mais la spécificité de notre action n'est pas prise en compte. Ils nous aident à survivre, c'est tout. Et nous on s'épuise.* » (Membre fondateur, cité dans un quotidien régional en 1983)

« *Que demander de plus ? Simplement d'avoir les moyens de le faire dans de bonnes conditions. [...] le travail de Larsen n'a été que ridiculement pris en compte par l'ensemble des élus ou responsables politiques, droite et gauche confondues, et cela en dépit de marques d'intérêt pour notre action. [...] L'action de Larsen ne cadre pas particulièrement avec les choix culturels et politiques de la plupart des financeurs institutionnels, voilà tout.* » (Extrait du prospectus pour un concert en juin 1983).

A cette période, l'association est proche de la dissolution car son budget augmente très vite sans que des ressources suffisantes puissent l'amener à l'équilibre. Pourtant, aussi avant-gardiste que soient certaines de leurs réalisations, les quatre meneurs parviennent à convaincre la municipalité et la région de leur accorder quelques subventions d'exploitation, qui représentent déjà 57% des ressources totales en 1982. La bienveillance de certaines responsables politiques permet à Larsen de survivre malgré certains concerts, expositions et projections très déficitaires. L'itinérance est vécue comme une contrainte : le besoin d'un lieu fixe se fait jour.

Or, en 1984, l'une des quatre personnes à la tête de l'association, qui en deviendra plus tard la directrice, découvre par hasard les locaux abandonnés d'anciens entrepôts d'électroménager situés dans un quartier proche du centre. Le propriétaire des lieux reçoit les militants de Larsen et accepte de leur louer, y voyant certainement une opportunité de valoriser la surface et de la revendre en temps voulu. Début 1985, l'association s'installe dans ses nouveaux locaux et les quatre associés voient les choses en grand ; ils projettent d'aménager les quelques 3 000 m<sup>2</sup> en un lieu multimédia avec salle de concerts, bar, salle d'exposition, salles de répétition pour les groupes locaux, médiathèque... Pour financer les premiers mois de loyers et une partie des travaux, la jeune femme ayant découvert les locaux contracte un emprunt personnel. La débrouille et les coups de main d'amis et de sympathisants font le reste. C'est une période d'intense activité et d'envie d'entreprendre :

*« Quand tu as la passion pour quelque chose, tu trouves les moyens de faire, tu mets tout en place. Si tu veux le faire vraiment, tu peux tout inventer derrière, en termes d'organisation, de compétences, d'économie... »* (Ancienne directrice, 3/7/2008)

Rebaptisé « le Hangar », le lieu ouvre au public en mai 1985, avec succès. Nombreux sont les curieux qui se pressent dans le grand espace réaménagé. L'ouverture et les premiers mois d'activité bénéficient d'une bonne couverture médiatique : on parle du Hangar à la radio, dans la presse, et même à la télévision. C'est d'ailleurs l'une des premières fois que l'on parle de « lieu » culturel. L'équipe travaille dans la continuité de ses réalisations passées (plus de 200 concerts itinérants) et base son projet artistique sur la complémentarité entre musique et arts visuels. Cette spécificité lui permet non seulement de se forger une identité à part dans le paysage culturel français, mais aussi de rendre plus légitime l'ensemble du projet, ce qui n'aurait sans doute pas été possible avec les seuls concerts de musique :

*« J'ai compris que l'art contemporain allait me servir à valoriser la musique, c'était de vraies pratiques artistiques. Je voyais bien, vu le monde qui y avait, que ça allait finir par l'emporter. »* (Ancienne directrice, 3/7/2008)

*« Ce qui était remarquable, c'était les contenus qui se déroulaient ici. Il y avait une richesse, une ouverture, une diversité très importantes, avec un point de vue de découverte, de défricheur très très fort, un peu atypique. »* (Directeur, 6/5/2008)

Les mois passent et le Hangar carbure toujours à l'énergie bénévole. Parmi les pionniers, une certaine lassitude s'installe et chacun travaille en parallèle à un projet professionnel complémentaire. Seule la jeune femme ayant découvert les locaux reste totalement impliquée sur le lieu, et fait de son mieux pour faire fonctionner ce projet unique en son genre. Devenue directrice du Hangar, elle tient à jour la comptabilité et constate que les bases budgétaires ne sont pas viables. Incapable de s'autofinancer complètement, l'association est en grandes difficultés. Sa nouvelle directrice entame alors une campagne de sollicitation des pouvoirs publics à tous les niveaux, de la municipalité à l'Europe, en passant par le ministère de la Culture :

*« Moi, je n'étais pas savante en culture, tu vois ce que je veux dire ? Mais bon, j'ai été élevée par mon grand-père qui était député, tout ça, donc moi j'ai grandi à l'Assemblée nationale, ce qui fait que je suis tout de suite allée au ministère de la Culture, j'ai ouvert la porte, je suis allée parler avec des gens. Et puis il y a quelques mecs qui ont craqué, quand même. »* (Ancienne directrice, 3/7/2008)

*« Quand j'ai compris que je n'allais pas m'autofinancer, j'ai découvert les politiques publiques. »* (Ancienne directrice, 3/7/2008)

Le Hangar est vite repéré par les architectes de la politique culturelle : en tant que projet pilote, il surprend, interroge et intéresse les experts du ministère. S'agit-il d'une fantaisie éphémère ou d'un nouveau type d'équipement culturel ? Les qualités d'oratrice et la capacité de conviction de la directrice parviennent à débloquent des aides jusqu'ici inespérées : le Conseil général, le fonds d'intervention culturel, les ministères du Travail et de la Jeunesse et des sports, la Fondation de France... Au niveau européen, elle fait intégrer en 1987 le Hangar à un jeune réseau qui rassemble des lieux similaires dans plusieurs pays, que l'on appellera plus tard des « friches » artistiques... Larsen et son quartier général suscitent les débats et bousculent les institutions :

*« Le problème, ce n'était pas ce que je faisais, c'était que je m'étais toute seule nommée mission de service public. Et ce n'était pas le fait qu'il n'y avait pas d'argent mais il n'y avait pas d'argent pour moi. A chaque fois, on me disait "vous êtes qui ? Vous n'êtes pas un centre d'art contemporain !" Tu comprends ? J'avais créé une case. »* (Ancienne directrice, 3/7/2008)

Si le Hangar semble faire école en France et même à l'étranger, il dérange de plus en plus ses voisins immédiats, à savoir les habitants du quartier résidentiel et calme dans lequel il a ouvert au public. Des nuisances sonores dues à la mauvaise insonorisation des bâtiments, la fermeture tardive et le vandalisme de certains visiteurs poussent les riverains à déposer une pétition à la mairie au début de l'année 1988 ; un scandale éclate dans la presse locale :

*« C'était un lieu qui rayonnait, qui fascinait, et donc qui attirait même des gens pas forcément recommandables. Je pense que les gérants de ce temps-là ont dû faire l'amer constat que leur utopie supposait un peu d'ordre pour se réaliser. [...] il y a un peu d'incompréhension sur les contenus au plan local, des rapports difficiles avec le voisinage. »* (Directeur, 6/5/2008)

*« La clientèle est composée en partie de jeunes marginaux. Souvent ivres, insoucieux du respect d'autrui, ils jettent canettes de bière et bouteilles d'alcool dans les jardins, urinent contre les vitrines des commerces et les portes d'entrée. [...] Mais ce qui est encore plus grave, c'est bien la peur de ces habitants qui plus d'une fois ont reçu des menaces verbales. »* (Extrait d'un quotidien régional en 1988)

L'image du Hangar en pâtit sérieusement, on constate une véritable coupure entre le lieu et son environnement proche. Les rumeurs les plus folles circulent. Menacée d'expulsion par le propriétaire, l'association trouve son salut dans une rencontre avec le maire. Après plusieurs

tractations, consciente de la belle réussite et des enjeux du projet, la municipalité rachète le terrain et les bâtiments au propriétaire pour les mettre à disposition de Larsen. Des investissements importants sont réalisés en partenariat avec le ministère de la Culture et le CNV pour aménager la grande salle de concerts.

De 1988 à 1991, l'activité se stabilise, les premiers salaires permanents sont dégagés du budget, et on aboutit finalement à une convention formalisée unissant l'association et ses financeurs publics. Sur invitation de Jack Lang, la directrice de Larsen entre dans une commission de réflexion du ministère de la Culture. A la demande du ministre, elle participe à la rédaction en 1990 d'une étude exposant les valeurs et le fonctionnement des lieux culturels novateurs dont le Hangar est devenu l'un des modèles. L'étude finira dans un tiroir du ministère, mais elle contribue à la renommée du lieu à l'époque. L'équipe du Hangar reçoit la visite de jeunes porteurs de projet qui souhaitent s'inspirer de leur aventure pour monter chez eux un projet de lieu dédié à ce qu'on appelait encore rarement les « musiques actuelles » :

*« Des gens d'autres villes qui avaient à cœur de monter un concept semblable au nôtre venaient nous consulter. »* (Membre fondateur, cité dans un quotidien régional en 1992)

Mais en janvier 1992, une crise éclate entre l'association et tous ses financeurs. Ceux-ci décident soudainement de suspendre leur aide car la gestion de Larsen leur paraît opaque et peu professionnelle. Il y aurait un « trou » d'environ un million de francs, et l'on soupçonne l'usage de stupéfiants dans l'enceinte du lieu ! Surpris par cet arrêt brutal, les membres et sympathisants de l'association protestent contre ce « manque de dialogue ». La confiance est rompue. Un courrier de protestation est officiellement adressé au maire et au ministre, tandis que le lieu ferme ses portes le 27 janvier sur ce qui est annoncé comme l'ultime concert. La restructuration de l'association proposée par la ville et l'Etat est jugée « inacceptable » et des manifestations s'organisent dans le centre pour défendre le Hangar. Parmi les banderoles photographiées dans la presse, on peut lire : « *[Notre ville] n°1 au Top 50 de la misère culturelle ! En tuant le Hangar, vous envoyez les groupes dans la rue. Mille mercis messieurs Lang et [nom du maire]* » ou encore « *Il va nous falloir retourner répéter dans des caves et se faire virer...* »

Les esprits s'échauffent mais les négociations reprennent rapidement. Ni les fondateurs du projet ni la municipalité ne souhaitent baisser les bras et abandonner le projet du Hangar. Il s'agit de repartir sur des bases saines, plus professionnelles, plus claires. Au printemps, le ministère de la Culture envoie des « experts » pour auditer le lieu et réfléchir à sa nouvelle structuration. Jusqu'à présent, il était administré par le biais de trois structures juridiques différentes : l'association Larsen (organe de coordination et de centralisation des subventions) plus deux SARL pour gérer d'une part le débit de boissons et d'autre part l'organisation des spectacles. En septembre 1992, le Hangar rouvre ses portes et entame une deuxième phase de son histoire avec une nouvelle directrice, une meilleure maîtrise budgétaire et une équipe en voie de professionnalisation. Les pouvoirs publics augmentent leurs subventions et un suivi régulier de l'activité s'engage par le biais d'un comité ad hoc réunissant les financeurs, le commissaire aux comptes, le conseiller bancaire, etc.



« *Donc, une mise en place d'une deuxième époque, 1992-2000. Je la résume au parcours des directions. [La nouvelle directrice] arrive, avec plus de rigueur, plus de professionnalisation, plus de compte-rendu dans l'utilisation de l'argent public, structuration d'un organigramme...* » (Directeur, 6/5/2008)

Plusieurs tendances caractérisent cette nouvelle phase. D'abord, l'organisation régulière de colloques, de rencontres professionnelles et de journées de réflexion. Ensuite, l'adhésion de l'association à des réseaux régionaux et nationaux. En 1994, le Hangar fait partie des premiers lieux qui adhèrent à la Fédurok. Enfin, on observe progressivement une forme d'autonomisation de l'art contemporain par rapport au reste du projet, probablement parce que la nouvelle direction est plus concernée par la musique et l'action culturelle. Cette évolution aboutit en 1999 à une crise ouverte entre la directrice et la responsable des expositions, celle-ci réclamant la séparation organisationnelle entre la musique et l'art contemporain, ce qui revient sur les fondamentaux pluridisciplinaires de l'association. La crise a des conséquences fâcheuses puisqu'elle provoque le licenciement de la responsable des expositions et des baisses de subventions. La confiance, rompue en 1992, est à nouveau menacée. En janvier 2001, l'association procède au recrutement de son futur directeur après l'annonce du départ de la directrice, prévu en été. Celle-ci fait en sorte de calmer le jeu et de résorber la crise avant la fin de son mandat.

D'une initiative militante, passionnée et parfois désordonnée, le Hangar poursuit son « institutionnalisation » à la fin des années 1990, dans la mesure où elle se rapproche des pouvoirs publics et dépend de plus en plus des subventions pour fonctionner conformément aux conventions collectives et réglementations en vigueur. L'association emploie désormais une équipe salariée permanente dont les effectifs augmentent régulièrement, pour atteindre une quinzaine de personnes aujourd'hui. Le troisième directeur, ancien producteur et manager de groupes, est recruté par un jury composé de membres de l'association mais auquel participe également l'adjointe à la culture de la ville et un conseiller de la Drac :

« *Pour moi, ici, c'est un montage politique, point. 70 à 80% de nos moyens, c'est de l'argent public. Sans un accord politique, idéalement le plus large possible, ça n'existe pas. [...] Donc moi, j'ai été recruté par l'association, mais dans le jury de recrutement, il y avait aussi l'adjointe à la culture de la ville et la Drac qui étaient là.* » (Directeur, 6/5/2008)

L'association s'efforce d'améliorer son image auprès de la population locale. Des programmes de prévention des risques auditifs et de pédagogie autour des musiques actuelles voient le jour, Larsen développe un pan d'activités dites d'« action culturelle » où elle crée des liens avec d'autres établissements de la ville : écoles, collèges, théâtre, maison d'arrêt... Le regard des habitants commence à changer ; on est loin du temps des pétitions et de la mauvaise presse, même si le Hangar conserve l'histoire haute en couleurs qui lui donne son identité. Ces efforts de pacification sont contrebalancés par une nouvelle mauvaise passe entre musique et art contemporain : la jeune personne qui avait hérité du poste de responsable des expositions est à son tour licenciée, ce qui déplaît au conseiller en arts plastiques de la Drac et ampute une fois de plus l'association de précieux subsides.

Une fois la crise épongée, le directeur s'attache à ouvrir le Hangar à d'autres associations culturelles du territoire, mettant à disposition des espaces de travail et partageant une partie de la programmation musicale. Il se met à dos une partie des « anciens », qui gravitent autour de Larsen depuis ses débuts, en voulant démocratiser le fonctionnement interne et ouvrir l'association à de nouvelles personnes. Une troisième phase de vie du lieu s'amorce :

*« Il y avait une tendance à être un peu tourné vers le passé. [...] une association un peu isolée, tout là-haut sur sa colline, et qui regardait un peu son environnement de haut, voire avec condescendance. Ça pouvait en tout cas être ressenti comme ça. Et je pense que travailler sur cette dimension afin de mieux l'insérer dans son environnement, c'est quelque chose qui m'intéresse. »* (Directeur, 6/5/2008)

Larsen continue de s'appuyer sur ses deux piliers que sont les musiques actuelles et l'art contemporain. Le nombre de concerts et d'expositions par saison se stabilise. L'un des paris de la nouvelle direction est de faire communiquer plus systématiquement les deux. Cela se traduit par la diffusion d'artistes maîtrisant les deux disciplines. Malgré le développement des activités d'action culturelle, l'ouverture du lieu sur l'extérieur, c'est bien le projet artistique et la diffusion de spectacles qui reste le cœur de métier de Larsen et le « ciment » de l'association. C'est une continuité historique et un héritage parfois difficile à assumer puisque les conditions d'exercice de ce qui est devenu une profession à part entière ont profondément changé depuis l'âge d'or des années 1980 :

*« Je crois que les choses qui ont toujours imprimé, déterminé les individus qui sont au service du projet, c'est le projet artistique, plus que culturel [...]. C'est vraiment ça, le ciment, à mon avis, au-delà d'un modèle économique ou d'un autre. [...] c'est l'énorme identité artistique voulue par les porteurs de projet, encore un peu vivace, malgré le fait qu'à mon avis, sous la pression économique, les choses se normalisent ici. »* (Directeur, 6/5/2008)

*« On parlait tout à l'heure d'homogénéité artistique dans les salles. C'est peut-être prétentieux, mais j'estime que nous, on se démarque énormément par rapport à ça et qu'on ne tombe pas encore dans ce jeu-là. Je crois que c'est une volonté très ferme de notre association. »* (Administratrice, 6/5/2008)

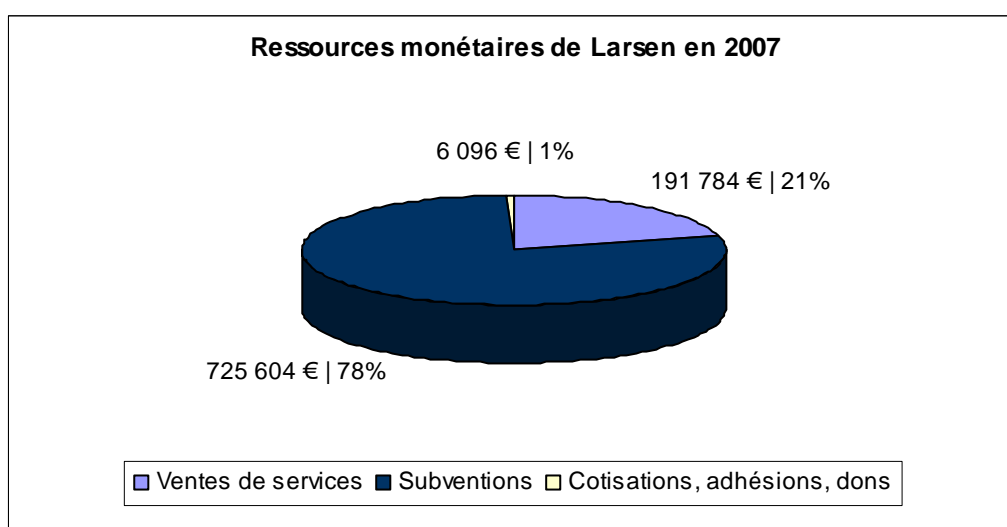
Le Hangar a récemment fêté ses 20 ans d'existence et a sorti pour l'occasion un film documentaire sur DVD. Les anciens entrepôts ont fait l'objet d'un investissement important en 1988, mais depuis, les bâtiments ont vieilli et plusieurs espaces ne sont plus en phases avec les normes actuelles de sécurité et d'hygiène. Le bar, dans lequel étaient autrefois organisés des petits concerts, a dû cesser son activité de spectacles pour respecter la tranquillité des voisins. Il n'y a toujours pas de toilettes pour les musiciens qui utilisent les locaux de répétitions. La ville, propriétaire des locaux, semble repousser les demandes de l'association concernant leur réhabilitation :

*« On dirait que notre lieu a une réelle âme, une présence, mais après, il périclité, il devient obsolète, donc c'est vraiment un avantage et un inconvénient. On ne rasera jamais les murs, on se satisfera toujours de ce climat. »* (Administratrice, 6/5/2008)

## 5.2. Ressources de l'association

### 5.2.1. Ressources monétaires

Comme l'indique le graphique ci-dessous, l'association Larsen est largement dépendante des subventions puisque celles-ci représentent 78% de ses ressources totales en 2007. Loin derrière, les ventes de services pèsent 21% sur la même période de référence, tandis que les cotisations, adhésions et dons ferment la marche avec 1%. Apportons une nuance préalable : depuis l'ouverture du Hangar en 1985, la gestion du débit de boissons est confiée à la SARL « Le Hangar » dont 98% des parts appartiennent à l'association. Celle-ci a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 63 384 euros qui a servi – entre autres – à prendre en charge des dépenses communes à la SARL et à l'association.

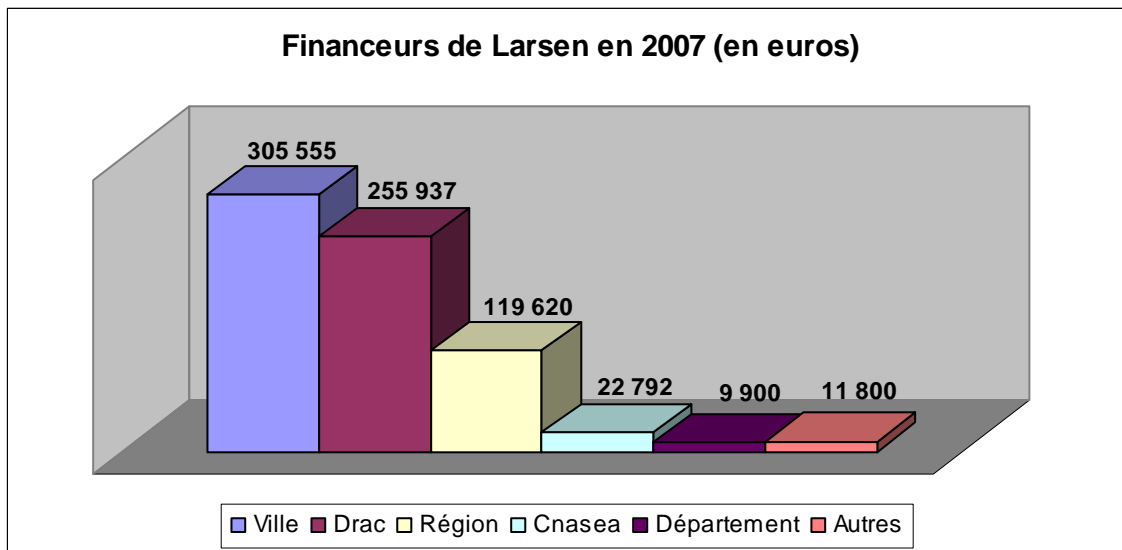


Larsen a la particularité de ne pas être liée par une quelconque convention à ses principaux financeurs publics, contrairement à la plupart des lieux de musiques actuelles gérés sous forme associative. La municipalité, le Conseil régional et la Drac versent ainsi chaque année une subvention d'exploitation à l'association d'un montant relativement stable, mais aucun contrat n'engage ces versements sur la durée. Les dirigeants de Larsen ont pour objectif de matérialiser ce genre d'engagements, afin d'avoir une vision à plus long terme de leur marge de manœuvre budgétaire.

Le principal financeur est la ville, qui en 2007 a versé 305 555 euros à Larsen (soit 42% du total des subventions), en hausse notable de 10% par rapport à 2006. Le deuxième financeur le plus important est la Drac, qui soutient régulièrement Larsen depuis le Hangar depuis 1985 au double titre de la musique et de l'art contemporain ; en 2007, l'association a perçu 255 937 euros (35%). Vient ensuite la région qui a considérablement augmenté son concours en 2007 (+56%) en débloquant pour Larsen une ligne d'aide au spectacle vivant tout en augmentant son soutien régulier à l'art contemporain. Ce sont ainsi 119 620 euros (16,5% des subventions) que l'association a obtenu en 2007. Elle bénéficie aussi d'une aide à l'emploi d'un de ses salariés par le biais du Cnasea (22 792 euros) et du soutien « symbolique » du Conseil général (9 990 euros). D'autres financeurs – tous publics, sauf la Sacem – complètent

ce tableau très complet. La diversification des ressources est une stratégie suivie par l'association depuis ses débuts :

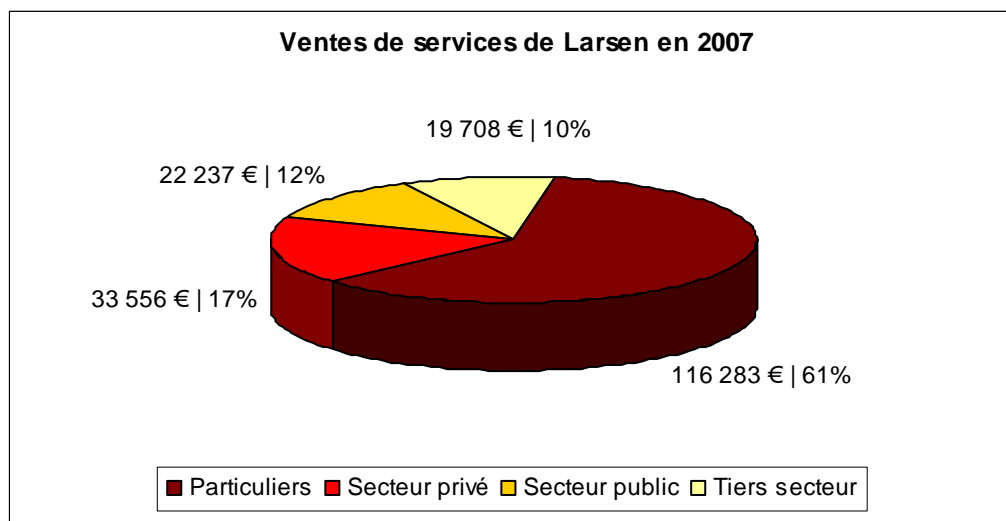
*« Il faut quand même rappeler que [notre ville], c'est 100 000 habitants. Donc l'autofinancement n'étant pas concevable, il a fallu chercher des financements extérieurs et le meilleur moyen de ne pas être à la botte de quelqu'un c'est justement d'avoir plusieurs sources de financement : la municipalité, la région, le ministère, la pub, le système d'adhésion. C'est un vrai boulot de gestionnaire » (Membre fondateur, cité dans le fanzine « Hello Happy Taxpayers » en 1984)*



A ce jour, les ventes de services réalisées par Larsen ne représentent que 21% du total des ressources qu'elle a engrangées en 2007. Elles ne représentent qu'un quart des subventions reçues sur la même période. Les principaux acheteurs sont les particuliers ; sur les 116 283 euros correspondants (61% des ventes), 102 385 euros sont directement issus de la billetterie de spectacles. L'association organise entre 50 et 60 concerts payants par an ; les 4 à 6 expositions d'art contemporain sont en accès libre. Elle met également à disposition des musiciens amateurs ou semi professionnels des locaux de répétition et du matériel à des tarifs inférieurs aux prix du marché, pour un total de 13 473 euros en 2007. Le bar étant géré par une SARL ad hoc, les autres ventes de l'association sont presque inexistantes.

Larsen pratique la location de la grande salle de spectacles du Hangar à des producteurs privés pour que ceux-ci y organisent des concerts. Cette formule se limite à trois à six concerts par an, ce qui représente finalement une ressource plutôt marginale, à 8 540 euros en 2007 (4,5% des ventes). Par contre, l'association développe d'autres partenariats avec des acteurs privés, qu'ils soient réguliers (un partenariat publicitaire avec le Crédit Mutuel qui représente 5016 euros en 2007) ou plus ponctuels (20 000 euros reçus en 2007 de la part d'un galeriste de New York pour la réalisation d'une exposition). Dans l'histoire de Larsen, c'est la partie art contemporain qui a généré la plupart des partenariats avec le secteur privé (fondations, entreprises mécènes, galeries d'art...).

Trois partenariats ont eu lieu en 2007 avec des organisations publiques : deux projets artistiques conjoints avec la Scène nationale (15 000 euros), un projet d'action culturelle avec la maison d'arrêt (3 037 euros) et un autre avec un lycée voisin (4 200 euros). Ces partenariats sont tous ponctuels et sont le reflet de la politique d'ouverture de l'association entamée dans les années 1990. Enfin, Larsen organise certaines prestations pour le compte d'autres associations qu'elle refacture ensuite (9 045 euros) ; elle a aussi accueilli une assemblée générale de la Fédurok en janvier 2007 (4 392 euros) et co-réalisé un projet « Musiques Infos Ressources » avec le Pôle régional des musiques actuelles (6 271 euros).



L'association compte un peu moins de 600 membres à jour de leur cotisation. Celle-ci a été fixée à 12 euros par le conseil d'administration et ouvre droit au vote à l'assemblée générale ainsi qu'à des réductions tarifaires au Hangar et dans des lieux partenaires. Avec 6096 euros récoltés en 2007, les cotisations représentent seulement 1% des ressources totales, soit un apport extrêmement marginal par rapport aux subventions et aux ventes de services. A ce jour, les dons et opérations de mécénat sont inexistantes.

### 5.2.2. Ressources non monétaires

Depuis le rachat des locaux en 1988 par la municipalité, Larsen ne paye plus de loyer à un tiers pour y développer son activité. De fait, donc, la ville met à disposition ces locaux à l'association depuis plus de vingt ans. Pourtant, ceci n'est pas valorisé et n'apparaît pas nulle part dans les comptes de Larsen :

*« La mise à disposition des locaux et les contributions volontaires en nature, en charges ou en produits, n'ont fait l'objet d'aucune évaluation. L'intervention des services techniques de la ville dans l'entretien et la maintenance des locaux n'a pas non plus été évaluée. »* (Extrait du rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice 2007)

Il en va de même pour le bénévolat. Si l'association dénombre une cinquantaine de bénévoles actifs, leurs contributions ne sont pas évaluées ni inscrites dans les comptes, ce qui ne contribue pas à clarifier leur rôle précis dans le fonctionnement du Hangar. Il semble que ce

rôle soit moins central que dans certains autres lieux. D'une part, il y a toujours un ou plusieurs salariés pour superviser directement le travail des bénévoles les soirs de concerts ; d'autre part, les bénévoles ne se superposent pas aux membres de l'association. Plusieurs bénévoles ne sont pas membres et ne participent donc pas à la vie de l'association en dehors de leur contribution en nature. La direction réfléchit à une meilleure manière d'impliquer les bénévoles sans pour autant déséquilibrer le fonctionnement actuel :

« La façon aussi dont on aborde l'associatif, c'est quelque chose qui nous rend service, mais d'un autre côté, c'est quelque chose de complémentaire et ce n'est surtout pas le bénévole qui est responsable. » (Administratrice, 6/5/2008)

« Mais vis-à-vis de nos adhérents et de nos bénévoles, on est un peu dur, quand même. C'est souvent un procès qui nous est fait et qui n'est pas complètement dénué de sens. [...] la relation est un peu unilatérale : tu es bénévole, tu sers le service, tu ne loues même pas, tu donnes ta force de travail sur des tâches d'exécution qui sont planifiées maintenant, et puis basta ! Qu'est-ce que tu as comme retour à part la satisfaction de voir un projet se réaliser ? » (Directeur, 6/5/2008)

### 5.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose l'association, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule d'une part les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et d'autre part leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONETAIRES</b>						
Ventes de services	116 283 €	33 556 €	22 237 €	19 708 €	191 784 €	20,8%
Subventions	0 €	0 €	725 604 €	0 €	725 604 €	78,6%
Cotisations, adhésions, dons	6 096 €	0 €	0 €	0 €	6 096 €	0,7%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>122 379 €</b>	<b>33 556 €</b>	<b>747 841 €</b>	<b>19 708 €</b>	<b>923 484 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>13,3%</b>	<b>3,6%</b>	<b>81,0%</b>	<b>2,1%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONETAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
Valorisation des contributions volontaires	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>122 379 €</b>	<b>33 556 €</b>	<b>747 841 €</b>	<b>19 708 €</b>	<b>923 484 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>13,3%</b>	<b>3,6%</b>	<b>81,0%</b>	<b>2,1%</b>	<b>100,0%</b>	

A la lecture de ce tableau, simplifié par absence de ressources non monétaires directement calculables, il est loisible de mesurer le poids des finances publiques dans l'équilibre de l'association (81% des ressources totales), qui prennent essentiellement la forme de subventions d'exploitation (79%). Nous avons vu que trois partenaires publics versaient plus de 100 000 euros par an à Larsen, sans que ces versements fassent l'objet d'une convention particulière : la ville (305 555 euros), la Drac (255 937 euros) et le Conseil régional (119 620 euros). Pionnier en son genre au milieu des années 1980 faisant office de référence obligée dans le secteur, le Hangar bénéficie aujourd'hui d'un fort soutien des autorités publiques. L'évolution du projet peut être résumée ainsi, à grands traits : d'une initiative privée, militante et un brin élitiste vers un projet résolument « public » dans tous les sens du terme, qui reçoit du public, qui assume la publicité de son fonctionnement et qui vit presque exclusivement d'argent public :

*« Ce lieu, historiquement, quand on est entré dedans c'était un lieu privé, on intervenait comme on voulait. Maintenant, c'est un lieu public et le poids des normes, du règlement incendie etc. fait qu'on ne peut plus faire comme on faisait ! » (Directeur, 6/5/2008)*

*« Effectivement, si on était une DSP, les choses seraient établies, on aurait une mission avec un contrôle de gestion public, avec des comptes à rendre, on serait beaucoup moins autonomes, mais c'est quasiment le cas maintenant, il ne faut pas se leurrer ! On est subventionné à près de 70% donc ce serait quelque part asseoir vraiment la structure sur ses financements. On n'est plus du tout autonome et on ne pourra plus l'être. On est vraiment institutionnel. » (Administratrice, 6/5/2008)*

On remarque en toute logique la faiblesse relative des particuliers parmi les apporteurs de ressources de l'association, avec 13,3% du total. Mais rappelons une fois de plus que le débit de boissons, qui constitue pour beaucoup de lieux la deuxième source de ventes derrière la billetterie de concerts, est géré à part via une SARL appartenant à l'association. Néanmoins, le résultat de celle-ci étant négatif depuis quelques années (- 4 102 euros en 2007), elle constitue davantage un moyen d'alléger certaines charges de l'association (notamment d'entretien et de maintenance) qu'une réelle source de financements.

Si Larsen travaille en partenariat avec un grand nombre d'associations culturelles de son territoire, ce qu'on appelle le « tiers secteur » ne lui apporte que 2,1% de ses ressources, tandis que le secteur privé pèse 3,6%, dopé en 2007 par un partenariat exceptionnel avec un galeriste américain (20 000 euros) à l'occasion de l'exposition d'un « plasticien » reconnu. Les dirigeants de l'association ont bien conscience que la diversification de leurs ressources, en faisant davantage appel au secteur privé, devient une nécessité à une époque où les financements publics pour la culture semblent destinés à stagner ou refluer.

La formation du résultat comptable de l'association révèle sa fragilité et sa dépendance vis-à-vis des subventions publiques :

→ Avec une production de l'exercice (200 580 euros) presque moitié moins importante que les consommations en provenance des tiers (393 649 euros), Larsen dégage

structurellement une valeur ajoutée négative (– 192 548 euros), en dépit des charges par ailleurs payées par la SARL pour le compte de l'association.

- Une masse salariale plutôt limitée (la convention collective du spectacle n'est pas appliquée par l'association) et des subventions publiques importantes permettent à Larsen de dégager un excédent brut d'exploitation de 37 096 euros.
- Mais le résultat d'exploitation « fond » (3 018 euros) sous le poids des dotations aux amortissements, et le résultat de l'exercice est négatif à – 2 008 euros à cause d'engagements à réaliser de 6 590 euros.

La capacité d'autofinancement est bonne : à 49 230 euros (en légère baisse par rapport aux 52 408 euros de 2006), elle permet de faire face aux risques de gestion les plus courants et témoigne de la prudente gestion qui anime les dirigeants de Larsen depuis plusieurs années.

### **5.3. Gouvernance de l'association**

Larsen est une association née en 1979 qui fut créée par quelques amis dans le but d'organiser des concerts dans leur ville. Durant ses premières années d'existence, ses membres en sont les fondateurs et plusieurs sympathisants ayant rejoint l'aventure en route. Ce n'est qu'après l'installation dans les locaux du Hangar et la mise en place d'activités régulières que le nombre d'adhérents augmente. A notre connaissance, il n'y a toujours eu qu'une catégorie unique de membres.

Dans les années 1990, la constitution d'une équipe salariée permanente semble avoir eu une influence importante sur la composition du conseil d'administration. Quasiment tous les salariés adhéraient à Larsen et certains se sont fait élire en tant qu'administrateurs alors qu'ils étaient encore sous contrat, ce qui revient en quelque sorte à être à la fois salarié et employeur :

*« Ici, quand je suis arrivé, c'était une association fermée. [...] Avec dans le CA, une majorité de salariés. Et dans les us et coutumes de l'association, aucune vie démocratique, aucune ! »*  
(Directeur, 6/5/2008)

Ce portrait, sans doute un peu sévère, est intéressant car il nous rappelle que la souplesse du statut associatif permet de mettre en place une grande variété de modes de gouvernance, plus ou moins démocratiques. Association de passionnés réunis autour de courants artistiques novateurs, voire avant-gardistes, Larsen a toujours mis en avant la singularité et la qualité de ses choix. Arrivé en 2000, l'actuel directeur a dû ménager cette tradition « aristocratique » et l'exigence accrue de « démocratisation » de l'association, ne serait-ce que pour justifier ses subventions publiques :

*« Le lieu a souvent fait le choix de proposer des choses qui n'étaient pas consensuelles, qui concernaient une minorité. [...]. Est-ce qu'on est sur une conception bourgeoise de l'art ? Peut-être, oui, je n'en sais rien ! [...] Je crois que les porteurs du projet ici ont toujours eu*



*cette capacité à transmettre la singularité et l'impression de préciosité de leur projet artistique à leurs partenaires financiers » (Directeur, 6/5/2008)*

En 1977, le statut associatif a été choisi par les fondateurs pour donner une existence légale à leur activité. L'association change de nom et devient Larsen en 1979. D'après les témoignages recueillis, le statut associatif s'est avéré la façon la plus pratique de mener à bien l'activité de départ, à savoir organiser des spectacles de manière itinérante dans la ville, le plus librement possible. Il ne semble pas qu'une alternative ait été discutée à cette époque :

*« On était indépendant, on faisait ce qu'on voulait, c'était une de nos armes favorites d'aller à contre-courant des médias, de bousculer le public. » (Membre fondateur, cité dans le fanzine Hello Happy Taxpayers en 1984)*

*« Pourquoi l'association ? Je pense qu'au début, c'est la forme la plus classique, il n'y a pas d'apport en capital de la part des associés. Je ne pense pas qu'il y ait eu de positions éthiques, philosophiques. [...] Il n'y a pas beaucoup de réflexion, enfin, moi je ne ressens pas ici de réflexions sous-jacentes sur un choix d'économie. » (Directeur, 6/5/2008)*

Entre 1979 et 1985, Larsen vit donc ses premières années d'existence en nomade. Bien vite, ses membres constatent qu'il leur est impossible d'exercer l'ensemble de leurs activités avec le seul statut associatif. Avant 1992, en effet, il était interdit à une association de détenir la licence d'entrepreneur de spectacles nécessaire à leur organisation dans la légalité : celle-ci était réservée aux organisations commerciales. De plus, tenir un débit de boissons paraissait contraire au caractère non lucratif de l'association, et la jurisprudence en la matière était plutôt stricte quant à l'assujettissement des bars associatifs aux impôts commerciaux. C'est pour ces raisons que les membres de Larsen ont créé deux autres entités juridiques au début des années 1980 : la SARL « Le Hangar » pour gérer le bar (qui existe toujours) et la SARL « Larsen » détenant la licence (qui a disparu depuis, Larsen ayant récupéré la licence en 1993). L'association Larsen restait l'entité centrale, notamment pour recevoir les subventions publiques.

*« Pour la gestion, pour la recherche de financements, je pense, liée à des institutions. Mais surtout pour l'accès à la culture à tous, pour favoriser les bas tarifs. » (Administratrice, 6/5/2008)*

La relation entre le CA et l'équipe salariée semble assez difficile depuis quelques années. Auparavant, en effet, il y avait une très grande proximité entre les deux entités puisque le CA était composé pour partie, voire à majorité, de salariés de l'association. Lorsqu'il a été recruté en 2000, l'actuel directeur s'est efforcé de mettre de l'ordre et de bien séparer les deux afin qu'un équilibre démocratique et conforme à l'esprit associatif soit trouvé. Plusieurs membres de Larsen – parmi les plus anciens et influents – ont quitté l'association en signe de protestation contre cette nouvelle orientation. Les salariés siégeant au CA ont été invités à renoncer à leur mandat. C'est seulement à partir de ce moment que l'équipe salariée et le CA ont constitué deux entités distinctes qu'il s'est agi de faire travailler ensemble. Or, près de neuf ans après, force est de constater la difficulté de la tâche :

*« Moi j'étais assez militant du mode associatif, donc c'est pour ça que j'ai participé à ma mesure à l'ouverture associative ici. Avec quelques années de recul, ça ne marche pas bien. [...] les relations de l'équipe, en ce moment particulièrement, ne sont pas bonnes avec le CA. [...] Et on a du mal, globalement, à trouver un mode de relation très intéressant. Je crois que le CA a du mal à trouver de la place. »* (Directeur, 6/5/2008)

En 2004, un diagnostic est effectué en interne pour recenser les problèmes récurrents de fonctionnement qui affectent Larsen : augmentation générale de la charge de travail, précarité des emplois aidés, salaires inférieurs aux normes de la profession... Début 2006, une consultante a été chargée de proposer un audit de réorganisation interne, mais sa mission a révélé le besoin largement ressenti au sein de l'association de redéfinir son projet artistique et culturel. S'enclenche ensuite une longue période de remise à plat des fondamentaux de l'association, générant désaccords et tensions entre les salariés et les membres du CA. Les deux groupes semblent avoir une vision bien différente de ce que devrait être le projet de Larsen, et si les tensions se sont plutôt apaisées, elles peuvent rejaillir en cas de crise :

*« Il y a des différences de point de vue entre des salariés qui travaillent au quotidien, qui ont le nez dans le guidon, et nous qui pouvons, en tant qu'administrateurs, avoir des intentions et qui sommes obligés de les confronter à la réalité. »* (Président, 6/5/2008)

Le cas de Larsen permet d'illustrer un écueil qui concerne potentiellement toutes les organisations associatives, à savoir le rôle respectif de l'équipe et du CA. Où s'arrêtent les responsabilités des administrateurs bénévoles ? Dans quelle mesure les deux entités peuvent-elles se compléter harmonieusement dans la recherche d'un bien commun faisant consensus ?

*« Le CA oscille de façon permanente entre ces deux fonctions [réflexion et employeur], et du coup se pose un problème, une question de légitimité, et je pense aussi qu'il y a des divergences sur le projet. »* (Directeur, 6/5/2008)

Employeur devant la loi, le conseil d'administration est aussi un espace de réflexion collective garant des valeurs de l'association et de ses grandes orientations. La professionnalisation du secteur associatif en général et du champ des musiques actuelles en particulier (conventions collectives à appliquer, droit du travail à respecter, connaissances poussées de l'environnement fiscal, économique et social à maîtriser, etc.) complique la tâche d'un administrateur bénévole et engage davantage sa responsabilité. Des salariés de plus en plus qualifiés, habitués à beaucoup d'autonomie dans leur travail, devraient-ils se soumettre à l'avis d'administrateurs plus éloignés du terrain qu'eux ? Ces tensions requièrent beaucoup de compétences managériales de la part de la direction. Le poste de directeur fait office d'interface entre le CA et le reste de l'équipe salariée. Or, les trois grandes phases de l'histoire de Larsen semble coïncider avec les périodes d'exercice de ses trois directeurs, chacun ayant un style de management et des priorités très différents.

La relation de l'association avec ses partenaires est plutôt bonne. Larsen est désormais une institution culturelle qui est régulièrement soutenue par les pouvoirs publics, sur la base d'un projet d'activités annuel. La prépondérance des subventions publiques dans ses ressources

témoigne de la reconnaissance accumulée depuis ses débuts militants et libertaires. Mais cette reconnaissance semble inversement proportionnelle à l'autonomie réelle dont disposent désormais les membres de l'association dans leur activité quotidienne :

*« L'autonomie artistique, ça va, sauf qu'on se met quand même pas mal la pression en termes de fréquentation, en supputant que si on a une baisse de fréquentation, on aura une baisse de subvention. On se met une pression implicite sans que jamais ils n'aient demandé clairement des augmentations de fréquentation, même si évidemment je sais qu'elles y sont sensibles. Après, l'autonomie financière, écoute... Non, on est complètement dépendants ! »* (Président, 6/5/2008)

Cependant, cette dépendance est relativement confortable pour l'association car ses principaux financeurs n'ont pas mis en place de grille d'évaluation stricte et formalisée. A ce jour, ils se basent sur le rapport annuel d'activités fourni par l'association pour reconduire ou modifier les subventions octroyées. La balle est dans le camp de Larsen : c'est elle qui propose les règles selon lesquelles son efficacité est jaugée, et ces règles semblent convenir aux partenaires jusqu'à présent :

*« [Les partenaires] sont clairement dans une phase de validation, à nous dire que rares sont les structures qui leur fournissent un rapport d'activité si dense, complet, riche. Ils sont très contents, oui. »* (Président, 6/5/2008)

*« Très clairement, au comité de suivi, c'est nous qui sommes force de proposition, ne serait-ce qu'à la fin de l'audit, on a mis tout le projet à plat, on a fait un budget sur tout ce qu'on voulait réaliser, optimisé au maximum. [...] On est avant tout une association, il ne faut pas l'oublier, on a un projet à mener, si les tutelles voulaient une DSP, elles le feraient, en l'occurrence ce n'est pas le cas, voilà ! La ville n'est même pas au CA. »* (Administratrice, 6/5/2008)

Faut-il conserver le statut associatif ? Cette question est revenue assez nettement dans tous les entretiens réalisés. Au regard des problèmes de gouvernance diagnostiqués plus haut, certains se demandent si Larsen devrait évoluer vers une nouvelle forme organisationnelle. Deux pistes ont été évoquées : l'établissement public et la société coopérative. La première se justifierait par le poids déjà conséquent des autorités publiques dans le financement, le gain supposé d'efficacité dans la prise de décision et la stabilité que représenterait une qualification de l'activité de Larsen comme « mission de service public ». La seconde serait un moyen d'avaliser l'autonomie de l'équipe salariée et de lui donner davantage de pouvoir dans la prise de décision concernant les orientations stratégiques :

*« Tout en restant sous une forme associative, on a eu des approches vis-à-vis de la ville, de l'Etat, pas encore de la région, mais on les sonde sur le fait qu'ils soient intégrés dans la gouvernance. [...] ça me semble intéressant pour élever un peu le niveau de conscience des réalités de certains de nos administrateurs, pour augmenter aussi la réactivité de décision en interne. »* (Directeur, 6/5/2008)

*« Je ne suis pas sûre que le modèle associatif corresponde toujours à notre volonté. Des modes de gestion plus partagés, coopératifs, correspondraient peut-être mieux... [...] à notre structure. » (Administratrice, 6/5/2008)*

*« Est-ce que ça ne devrait pas être une Scop ou quelque chose de l'ordre d'un établissement public ? On est tellement pris au niveau économique, on est dépendant des subventions, déjà, [...] Pourquoi les pouvoirs publics ne prennent-ils pas leurs responsabilités ? » (Président, 6/5/2008)*

Enfin, Larsen paraît entretenir des relations meilleures et plus intenses avec les autres acteurs de son champ d'activité que par le passé. Si le Hangar est toujours le principal équipement dédié aux musiques actuelles sur son territoire – et de loin le plus subventionné, ses dirigeants s'emploient à « redistribuer » une partie des moyens dont ils disposent au profit de plus petites organisations du territoire. Ce soutien aux projets extérieurs associatifs prend trois formes : la mise à disposition du lieu et de ses moyens (matériels, personnels) pour la réalisation de concerts, une aide logistique par le prêt de matériel de sonorisation aux microprojets associatifs et l'hébergement permanent au Hangar de structures extérieures (un disquaire indépendant et une bibliothèque bénéficient d'une mise à disposition gracieuse de locaux et trois sociétés commerciales – dont la SARL Hangar – payent un loyer). Au plan national, Larsen, en la personne de son directeur, participe activement aux travaux de la Fédurok et plus généralement à l'avancée de certains programmes nationaux (notamment la prévention des risques auditifs).

*« Le lieu est depuis quelques années très très imbriqué, impliqué dans des réseaux d'acteurs. Alors, ça n'a pas forcément une résonance très locale mais ça a une résonance régionale, nationale. On s'est beaucoup investi dans la Fédurok, par exemple, moi je me suis beaucoup investi dans la Fédurok. Dans le réseau régional, on est vachement investi. Et même au plan local, on a une politique de mise à disposition envers les assos, etc. » (Directeur, 6/5/2008)*

## 6. Cas n° – Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepi)

L'Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepi) est en charge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 d'une délégation de service public pour la gestion du Centre Django Reinhardt (CDR) dans une petite ville de banlieue parisienne. Toutefois, l'association et l'équipement public en question ont vu le jour une dizaine d'années plus tôt. La DSP opérationnelle en 2005 fait suite à une histoire jeune mais mouvementée, marquée entre autres par la fermeture du CDR en février 1994, après moins de deux ans de gestion associative, et sa réouverture en novembre de la même année sous la forme d'une régie municipale.

L'Amepi a été créée en 1992 sous l'impulsion de l'adjointe au maire en charge des affaires culturelles. En sommeil à partir de 1994, elle a été relancée en 2004 par les deux directeurs du CDR dans la perspective de changer de mode de gestion et de retourner ainsi à une gestion associative de l'équipement. Ses statuts ont été modifiés à ce moment-là. L'objet statutaire de l'association est très large : « *la création, la production et la diffusion musicale* ». Sont évoqués ensuite des buts un peu plus précis que se fixe l'Amepi : la promotion des musiques actuelles (françaises et internationales) auprès de tout public ; la formation, le conseil et l'aide logistique en direction d'artistes locaux, nationaux et internationaux ; l'animation et la prévention, surtout en direction des jeunes et des adolescents ; l'organisation de spectacles et d'événements ; l'intégration sociale et professionnelle des parties prenantes à l'association (membres, public, artistes accueillis) dans le champ du spectacle vivant.

Le contrat de DSP qui lie l'association Amepi à la ville est plus explicite sur ce qui est attendu d'elle. La municipalité confie à l'Amepi la mission de « *développer les musiques "actuelles" et/ou "amplifiées" à [nom de la ville] et dans le [département]* » et en particulier « *la gestion et l'exploitation de l'équipement communal et l'organisation d'activités et de manifestations régulières ou exceptionnelles à l'extérieur de cet équipement.* » Un certain nombre d'objectifs très clairs sont demandés à l'association : organiser au moins 30 concerts par an au sein d'une programmation éclectique et attentive aux nouvelles tendances, mettre à disposition dans certaines limites le CDR à des organisations municipales et d'enseignement public, favoriser l'émergence de nouveaux talents ou encore exploiter un bar avec une licence de deuxième catégorie pendant les manifestations culturelles.

Le premier contrat de délégation de service public (DSP), d'une durée de quatre ans (2005-2008), a été renouvelée dans des termes similaires à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'Amepi ayant remporté l'appel d'offre lancé par la ville à cet effet.

### 6.1. Genèse et évolution de l'association

Tout commence en 1991. L'adjointe au maire en charge de la culture propose au conseil municipal de construire et d'ouvrir une « *salle de musique pour les jeunes* », en plein essor national des Cafés musiques. Inspirée par le projet en cours du Florida à Agen – pour lequel la

municipalité a joué un rôle moteur – mais aussi par des salles déjà existantes comme l’Ubu à Rennes, l’élue à la culture monte rapidement un dossier que le conseil municipal accepte, dans un contexte favorable. Ce projet coïncide en effet avec des travaux de réhabilitation de la gare de chemins de fer, lors desquels un espace important situé au bout du parking souterrain se révèle vacant. Il s’agissait alors de savoir qu’en faire. Le projet de l’adjointe à la culture vient en quelque sorte « combler » ce vide.

Un architecte crée donc dans l’espace existant une salle de spectacles de capacité moyenne (500 places), un bar avec un espace de consommation, quelques bureaux... Pour gérer l’équipement – et conformément aux préconisations du ministère de la Culture et de l’Agence des lieux musicaux – la majorité municipale décide de créer début 1992 une association de toute pièce : l’Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepi). A l’exception d’un fonctionnaire territorial des services techniques, le conseil d’administration est exclusivement composé d’élus du conseil municipal. Il s’agit donc d’une association « parapublique ». L’affaire est menée très rapidement. En novembre 1992, le lieu est réhabilité et ouvre sous le nom de Centre Django Reinhardt (CDR). Pour en assurer la gestion quotidienne, la commune embauche deux salariés : un directeur, ancien ingénieur du son, et un barman. Quelques bénévoles s’agrègent autour du lieu pour donner un coup de main aux deux salariés.

Rapidement, les difficultés apparaissent. Le lieu a ouvert très vite, mais sans qu’un projet ait été formalisé ou qu’une équipe suffisante et disposant des compétences adéquates ait été mise en place. Les moyens financiers accordés par la ville pour le fonctionnement du CDR se révèlent insuffisants. L’équipe organise peu de concerts elle-même et loue beaucoup le lieu à des organisations de toute sorte, pour faire entrer des recettes. Tout ceci contribue à ce que les responsables soient rapidement débordés et que l’activité ne soit pas organisée de manière rigoureuse. En 1993, le CDR commence à faire parler de lui, mais certainement pas pour les raisons qu’aurait souhaitées la majorité municipale. Les riverains sont de plus en plus nombreux à se plaindre de nuisances (bruit, attroupements, actes de vandalisme) occasionnées par l’activité du lieu, qui attire entre autres un public marginal peu apprécié. Il n’y a pas non plus de « médiation » avec les habitants, la salle ayant ouvert pour ainsi dire du jour au lendemain dans le quartier calme de la gare. Une association de riverains mécontents se forme, des plaintes sont envoyées en grand nombre à la mairie et à la préfecture, dont voici un florilège :

« *“Ce point chaud attire une faune bizarre et indésirable, ignorant la loi volontairement, ivre d’alcool et d’autres mixtures”, “un lieu qui masque toute sorte d’activités prohibées et illégales”, “nous demandons la fermeture définitive du CDR”, “soirées explosives, anarchie la plus complète”, “le CDR est un cauchemar”, “psychologiquement, cela devient intolérable”, “cet établissement provocateur et pollueur notoire nous empoisonne”, “un établissement beuglant”, “déferlement de bandes à la mine patibulaire”, “la délinquance arrive à grands pas aux portes de notre quartier”, “la faune qui rôde effraie tout le monde”, “nous avons peur pour nos enfants”* » (Codirecteur n°1, 28/4/2008).

Par arrêté préfectoral, le CDR est fermé au public en février 1994, et les deux salariés sont licenciés. Cet échec ne décourage pas entièrement le conseil municipal, qui compte trouver une issue à la crise mais n'a pas de plan stratégique bien défini pour remettre le CDR sur les rails. C'est à ce moment-là qu'interviennent deux amis originaires de l'agglomération. Ils ont terminé leurs études de commerce et de communication et s'appêtent à partir au Québec pour suivre un programme de gestion de projets culturels. Passionnés par le milieu du spectacle, ils avaient produit ensemble et pendant leurs études une comédie musicale, qu'ils avaient présentée au CDR en 1992. Ils perdent de vue le lieu ensuite mais apprenant sa fermeture début 1994, ils y voient l'opportunité de proposer à la ville un projet de reprise de l'activité :

*« Et là, on s'est positionnés : on a proposé un projet de reprise, pour repartir du bon pied. La municipalité [...] n'avait pas d'idées particulières pour le fonctionnement. Nous, on a soumis un projet d'activité qui consistait à relancer des activités en mettant en place une communication destinée à rassurer la population locale. »* (Codirecteur n°2, 13/5/2008)

*« En mai 1994, quand j'apprends la fermeture, je me dis qu'il y a une belle opportunité. Je retourne voir l'élue à la culture, avec [mon ami], pour lui proposer un projet de reprise. Elle y est plutôt favorable : on écrit le projet en une semaine, on dépose le dossier... »* (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

Les deux amis formalisent donc très rapidement un projet de reprise de l'association, alors que la mairie est en contact avec un ou deux autres candidats potentiels. En juillet 1994, l'adjointe à la culture leur annonce que le projet de reprise est retenu par la ville, mais à condition que le CDR soit géré sous forme de régie municipale, et non d'association, afin que la ville bénéficie d'un contrôle accru sur la gestion du lieu. Au premier août, ils sont embauchés à mi-temps par la ville pour préparer la réouverture du CDR en novembre de la même année.

Ils se mettent intensément au travail dans les quelques mois dont ils disposent. Outre quelques travaux d'aménagement des bureaux, les grands principes de gestion du CDR sont posés : tous les vendredis soirs, des concerts gratuits d'artistes régionaux sont organisés sur une petite scène face au bar, tandis que la grande salle est ouverte une fois par mois pour des spectacles pluridisciplinaires et payants (pièces de théâtre, comédies musicales, one-man-shows...). L'ouverture a bien lieu en novembre 1994, et la fréquentation est rapidement au rendez-vous, surtout les vendredis soirs. Un studio de répétition est aménagé, où les groupes de musique sont accueillis pour y travailler leur répertoire. Un régisseur son est embauché grâce à un dispositif étatique en vigueur à l'époque – le service national ville. Pour faire face au succès, les deux codirecteurs décident à partir d'avril 1995 de transférer toute l'activité de spectacle dans la grande salle et de faire payer les entrées. Quitte à modifier la configuration de la salle au cas par cas :

*« Moi je parlais d'un principe : il fallait que le lendemain des concerts, les spectateurs disent "c'était bien, il y avait du monde !", qu'il y ait 50 ou 500 personnes [...] Le rideau de scène était fermé, on remontait une petite scène dans la fosse, on utilisait des tables basses,*

*des fauteuils pour meubler la salle... et alors qu'on avait seulement 80 ou 100 personnes, il y avait de l'ambiance ! » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)*

Au bout de quelques mois, ils se concentrent sur la diffusion de concerts de musiques actuelles (qu'ils organisent eux-mêmes ou dans le cadre de locations) et délaissent les autres types de spectacles :

*« On a pris la décision de se concentrer sur les musiques actuelles et de dédier l'activité du CDR à ce secteur là, considérant que le format du lieu et le contexte local s'y prêtaient parfaitement. On ressentait une vraie demande. » (Codirecteur n°2, 13/5/2008)*

L'équipe salariée est limitée, les deux codirecteurs assurent eux-mêmes une large part du travail technique les soirs de concerts, mais les moyens apportés par la municipalité sont bien plus importants que pendant la période 1992-1994. D'une part, plusieurs services administratifs (comptabilité, gestion du personnel) sont gérés directement par la ville, ce qui laisse plus de temps à l'équipe pour se concentrer sur le cœur de l'activité. D'autre part, les financements accordés à la régie par la ville sont assez élevés (près de 800 000 francs par an en 1995) et en augmentation constante :

*« Chaque année, à partir de 1995, on arrive à négocier à la hausse la subvention de la ville, car le maire nous fait confiance dans la mesure où nos budgets prévisionnels s'avèrent fiables et où nous dégageons un petit excédent. » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)*

Mais la régie municipale comporte aussi des lourdeurs et des inconvénients. Il est par exemple difficile aux codirecteurs d'embaucher et d'augmenter les salaires, de distribuer des primes et donc de construire une équipe motivée. Le paiement des artistes par mandat administratif ralentit les transactions et se révèle contraire aux usages du secteur d'activité. Durant leur premier contrat de direction (1995-1998), les deux amis ayant repris l'activité mettent en place une forme de « découplage » entre les exigences de la gestion en régie et leur activité professionnelle réelle, et parviennent à le faire accepter à la municipalité :

*« Notre école de commerce nous a appris à gérer une (petite) entreprise de A à Z. [...] Dès le départ, malgré le système de régie municipale, on a dans nos tranches une gestion très indépendante. On compose avec un système obligatoire, mais on est dans le milieu du spectacle, donc on ne se considère pas comme fonctionnaires mais comme professionnels du spectacle. Rapidement, on regarde aussi ce qui se passe ailleurs. [...] Nous avons convaincu le maire de respecter ces usages : "ça coûtera plus cher si on ne respecte pas la culture de la profession !" Et le maire a compris tout à fait, c'est un entrepreneur, un libéral... » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)*

*« Très vite, on a fait comprendre à l'équipe municipale qu'on pouvait avoir l'opportunité d'accueillir tel ou tel artiste, intéressant pour tout le monde (le public, l'image de la ville etc.) en fin de saison et que même si on n'avait plus le budget pour, il fallait le faire quand même » (Codirecteur n°2, 13/5/2008).*



Parallèlement à la comptabilité publique, le deuxième codirecteur met en place son propre système de suivi budgétaire et financier, qui lui permet non seulement d'avoir une analyse plus fine de la situation du CDR mais aussi d'aller négocier des subventions auprès d'autres partenaires publics, tels que le Conseil général et la Direction régionale des affaires culturelles (Drac). La régie municipale, système confortable pour la relance de l'activité en 1994, montre néanmoins ses limites aux yeux des deux directeurs. Elle se montre assez peu compatible avec leur volonté d'autonomie dans la gestion et l'esprit d'entreprise qui les anime depuis le début.

A partir de 1997, le CDR accueille en concert des artistes de renommée nationale, voire internationale, à côté des artistes régionaux. La notoriété du lieu connaît un bel essor. Il attire des spectateurs d'autres départements et participe à la sélection de groupes locaux pour le Printemps de Bourges. On en parle dans les médias, tandis que les pouvoirs publics locaux se montrent satisfaits de l'impact du CDR sur l'attractivité du territoire. Plusieurs postes nouveaux sont créés, l'équipe se stabilise autour de huit à dix salariés permanents.

L'activité s'étoffe et se diversifie. En 1998, un grand changement intervient sur la répétition : le studio aménagé en 1994-1995 est transformé en bureaux pour pouvoir accueillir les salariés dans de meilleures conditions, tandis qu'une offre de répétition scénique est proposée. Initialement, le CDR met à disposition sa scène et son personnel technique pour des groupes amateurs du territoire, mais rapidement, ce dispositif est étendu aux jeunes groupes professionnels, en partenariat avec les entreprises de production et de tournées et en cohérence avec la programmation de concerts. A compter de 2002, le CDR étend ce dispositif à des résidences longues d'artistes et des conseils en développement de carrière, avec de nouveaux soutiens institutionnels comme le Conseil régional. Un troisième pôle d'activité s'ajoute à la diffusion et à l'accompagnement d'artistes : l'« action culturelle », qui consiste à faire visiter le CDR à des groupes scolaires, à présenter les métiers du spectacle à des lycéens en difficulté...

A la fin des années 1990, le CDR s'implique davantage dans la structuration du champ des musiques actuelles. En 1999, ses dirigeants sont à l'initiative de la création d'un réseau départemental qui regroupe les principaux lieux de répétition et de diffusion et permet à leurs équipes d'échanger des connaissances, de soutenir les groupes de musique locaux et de mener des opérations communes. L'un des deux directeurs de l'Amepi en devient le premier président. En 2001, ce réseau départemental est l'un des membres fondateurs d'un réseau régional réunissant sept groupements d'organisations dédiées aux musiques actuelles. L'autre codirecteur en assure la présidence. Cette période d'ouverture entraîne une remise en cause du fonctionnement actuel :

*« Comme on s'implique énormément dans la politique du secteur, on découvre vraiment ce qui se fait ailleurs. On apprend que le CDR ne rentrera pas à la Fédurok tant qu'il ne sera pas en gestion associative, par exemple. [...] il y a aussi une volonté, de notre part, d'appartenir à ce monde-là ! De pouvoir être avec ceux qui font la même chose que nous. [...] Cette équipe s'est toujours identifiée comme appartenant à un secteur professionnel, et*

*non à la fonction publique. Nous voulions nous rapprocher du secteur en matière de salaires, de cadres d'emploi, de conventions collectives » (Codirecteur n°1, 28/4/2008).*

En 2002, les codirecteurs entament une discussion avec la municipalité pour évoluer vers un autre mode de gestion, qui permettrait au CDR de fonctionner en accord avec les usages de son champ professionnel (convention collective, définition des postes, comptabilité, fiscalité, partenariats privés...). Le directeur général des services s'y oppose dans un premier temps, mais le maire et son adjointe à la culture y sont favorables, si bien qu'au cours de l'année 2003, l'idée de créer un service public à caractère industriel et commercial et de le déléguer à une association est acceptée. En parallèle à la gestion quotidienne du lieu, le premier codirecteur de l'Amepi se penche sur les modalités de cette transition.

Au lieu de créer une nouvelle entité associative – puisqu'une association ne peut recevoir de subventions publiques avant deux ans d'existence – il se souvient qu'avant sa fermeture en 1994, le CDR était géré par l'Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepi). Après consultation de l'adjointe à la culture et des anciens adhérents, il décide de réactiver cette association en sommeil et de la mettre sur les rails pour répondre à l'appel d'offre de délégation de service public (DSP) prévu pour l'été 2004 :

*« Je récupère les statuts et commence par faire adhérer à cette association mes futurs patrons : [le chanteur d'un célèbre groupe], la fille de l'élue à la culture, aussi responsable du service financier de la direction des affaires culturelles du CG, et [un ami] qui travaille dans le showbiz. Je trouve ça intéressant d'avoir dans le bureau la fille de l'élue, que la ville connaît bien ! Ensuite, je monte une AGE et je fais voter une modification statutaire. Un nouveau conseil d'administration est élu avec ces trois-là et une "nouvelle association" est constituée. » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)*

En juin 2004, l'assemblée générale extraordinaire valide ces nouvelles orientations. En août, l'Amepi répond à l'appel d'offre lancé par la ville pour la DSP de son service de développement des musiques actuelles, qui comprend la gestion du CDR. Or, les deux codirecteurs participent aussi à la construction du contenu de l'appel d'offre avec les élus et les services municipaux ! En quelque sorte, la publication de l'appel d'offre est une formalité puisque toutes les parties prenantes s'accordent à ce que la transition de la régie municipale à la DSP avec l'association Amepi se fasse le plus naturellement possible.

L'Amepi se retrouve en concurrence avec une autre proposition sérieuse, formulée par un entrepreneur privé issu de la production de spectacles de variétés. Pour départager les deux candidatures, la ville missionne un cabinet d'études pour auditer le contenu des propositions. Suivant les recommandations du cabinet, la ville sélectionne l'Amepi qui devient délégataire au 1<sup>er</sup> janvier 2005, sur la base d'une convention signée quelques jours plus tôt. Celle-ci est conclue pour quatre ans. La régie municipale est dissoute et l'équipe du CDR est embauchée par l'association, avec des conditions salariales améliorées et des définitions de postes en phase avec les usages de la profession. Le CDR adhère dans la foulée à la Fédurok, qui lui ouvre ses portes maintenant que le lieu est géré par une association. Les proches du CDR – amis, anciens stagiaires – peuvent devenir bénévoles et assister l'équipe salariée dans

certaines tâches d'accueil et de promotion. Le passage en DSP permet aussi à l'association de signer une convention d'objectifs pluriannuelle avec la municipalité, le Conseil général et la Drac, qui consolide le soutien des pouvoirs publics au fonctionnement du CDR.

La situation du CDR s'est depuis stabilisée autour de la nouvelle forme organisationnelle. Le statut associatif a ouvert de nouvelles opportunités de financements et de partenariats. Le CDR reçoit ainsi le soutien du CNV et d'un établissement public de soutien aux arts de la scène et de l'image (Arcadi), ce qui aurait été impossible en tant que régie municipale. Mais ce changement apporte aussi deux difficultés nouvelles. La première concerne la responsabilité d'employeur et la gestion du personnel. Auparavant, c'était la municipalité qui en avait la charge. Avec le passage en DSP, cette responsabilité repose désormais sur les épaules des deux directeurs, puisque le conseil d'administration de l'Amepi leur délègue tout pouvoir pour piloter l'association :

*« C'est une responsabilité de fait. S'il y a un gros souci devant un tribunal, [lui] et moi sommes dirigeants de fait. Il y a eu notamment la gestion du personnel, un gros morceau à gérer. Tu prends conscience que tu es responsable de tout ce qui va avec. »* (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

Il revient à la direction de mettre en place une véritable politique de gestion des ressources humaines, qui tienne compte des affinités qui se sont formées depuis 1994 (le CDR a connu un faible turnover entre temps) mais aussi des exigences professionnelles. Des outils doivent être mis en place pour gérer cette tension : grilles d'évaluation du personnel, entretiens individuels, élection d'un délégué du personnel, etc.

L'autre difficulté consiste en un certain éloignement des élus et des services de la ville par rapport au CDR. Si la gestion est plus autonome, la ville semble moins encline qu'avant à investir dans l'aménagement de l'équipement et dans le renouvellement du matériel, même si elle en est toujours propriétaire. Les termes de la DSP ne sont pas sans ambiguïté et tendent à imputer à l'association la responsabilité de l'investissement, sur le budget général de fonctionnement. Les services techniques se déplacent moins souvent au CDR pour assurer le contrôle et l'entretien régulier du bâtiment :

*« Dans toutes les villes il y a des techniciens polyvalents dans les services techniques, des bricoleurs. En régie, ils venaient toutes les semaines, les mecs. Ils passaient, ils venaient boire un café, ils regardaient un peu les artistes... et depuis qu'on est association, ils ne viennent carrément plus. »* (Codirecteur n°2, 13/5/2008).

Au bout de quatre ans de DSP, l'Amepi a rempli ses objectifs et rendu des comptes à l'équilibre. Un nouvel appel d'offre est lancé à la fin de l'année 2008, mais l'Amepi n'est pas inquiétée par d'autres candidats sérieux. Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, elle rempile pour quatre années supplémentaires dans des conditions similaires. La même équipe est toujours en place, la gestion de l'équipement s'est stabilisée et les routines organisationnelles sont nombreuses. Sans l'évoquer directement dans un futur proche, les deux fondateurs du projet et actuels codirecteurs envisagent vraisemblablement d'évoluer professionnellement, peut-être vers

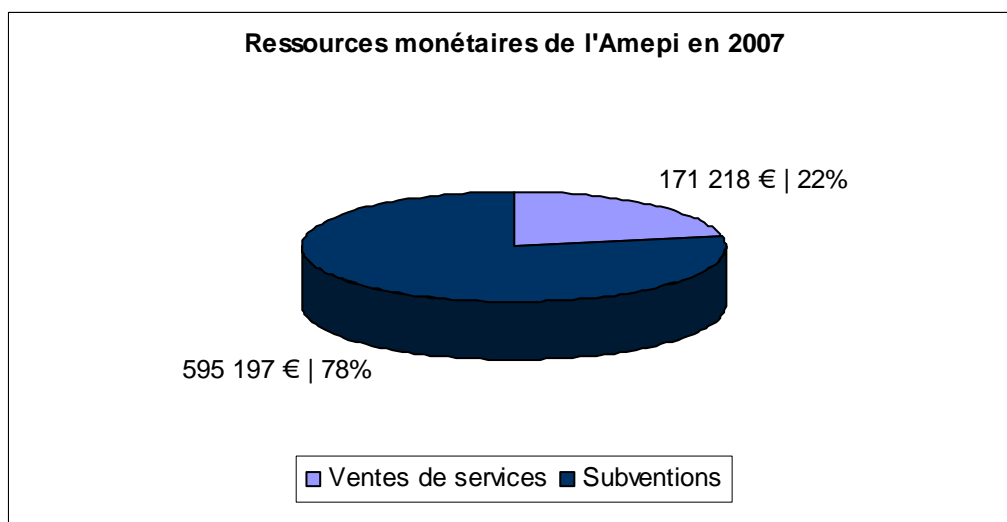
d'autres projets, en s'assurant bien sûr que le CDR, leur « bébé », puisse continuer à exister après leur départ :

« On sait qu'il y a un besoin de changement. [...] Aujourd'hui, je ne voudrais pas que le CDR meure – évidemment ! [...] Par contre, le transmettre et donner les moyens à d'autres personnalités de le faire vivre le mieux possible, oui, j'en serais très heureux. » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

## 6.2. Ressources de l'association

### 6.2.1. Ressources monétaires

L'Amepi est une association qui dépend fortement des subventions publiques : elle a reçu 595 197 euros de la part de ses divers financeurs en 2007, soit 78% du total des produits d'exploitation. Le reste est constitué de ventes de services, atteignant 171 218 euros (22%).



Depuis l'exercice 2005 – où la convention de DSP entre l'Amepi et la ville a pris effet – l'association a vu grandir la part des subventions d'exploitation dans ses produits. Mais il faut en chercher l'explication ailleurs que dans le seul contrat de DSP 2005-2008. En effet, celui-ci comprenait chaque année une diminution progressive de la subvention accordée par la ville. En parallèle, l'équipe du CDR a réussi à négocier à la hausse les subventions octroyées par tous ses autres partenaires, ce qui explique la hausse globale :

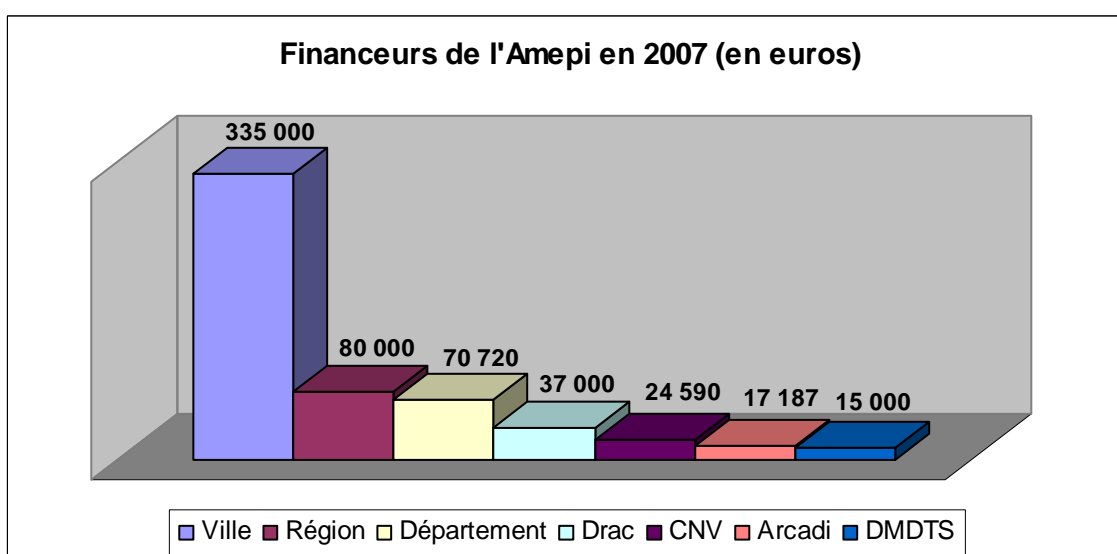
« On se met à remplir tous les dossiers de subventions qu'on peut remplir ! Sur chaque projet, on essaye de solliciter des financeurs pour maintenir un niveau d'activité, voire de l'augmenter. » (Administrateur, 28/4/2008)

La municipalité reste le premier financeur de l'Amepi. Celle-ci reçoit plus de la moitié de ses subventions (335 000 euros en 2007) par le biais de la délégation de service public dont elle a la charge depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. En quelques années, toutefois, les dirigeants de l'Amepi ont réussi à convaincre de nouveaux partenaires de soutenir l'activité de l'association (Conseil

régional, CNV) mais aussi à accroître le soutien de partenaires préexistants à la DSP, quand le CDR était encore géré en régie (Conseil général, Drac). Le passage en association et la signature de la DSP ont été l'occasion d'une intense activité de négociation tous azimuts :

*« En même temps que commençait la DSP, nous avons signé une convention pluriannuelle d'objectifs entre l'Amepi, la ville, le Conseil général et la Drac. Le Conseil général a vraiment joué le jeu, ils sont passés de 40 000 à 70 000 euros par an. Donc effectivement oui, on a pu consolider et structurer l'équipe avec cette convention. [...] On a eu un véritable développement des partenariats et de moyens financiers, qu'on n'aurait pas eu si on était resté en régie. »* (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

Le Conseil régional est devenu le deuxième soutien financier de l'Amepi depuis que celle-ci est éligible à un dispositif régional de « permanence artistique » qui soutient la diffusion et la création artistique dans certains lieux de musiques actuelles. En vertu d'une convention triennale, l'association a perçu 65 000 euros en 2007 grâce à ce dispositif, qui viennent compléter les 15 000 euros de subvention versés pour financer un emploi au CDR. Viennent ensuite le Conseil général (70 720 euros pour l'exploitation, soit 12% des subsides), la Drac (37 000 euros pour l'exploitation, 6%), le CNV (24 590 euros d'aide à la diffusion, 4%), Arcadi (17 187 d'aide à la diffusion, 3%) et la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles du ministère de la culture (15 000 euros pour des résidences de création, 2,5%). Enfin, l'Amepi perçoit 8 500 euros de reversement de droits par la Sacem.

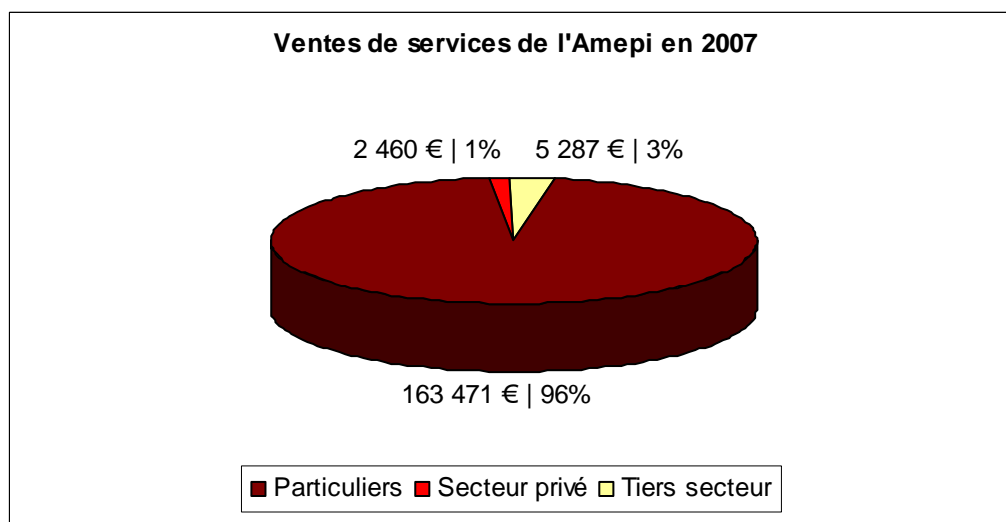


L'Amepi semble avoir atteint un seuil de subventionnement difficile à dépasser. Plus des trois quarts de ses ressources sont des subventions, apportées par tous les niveaux ou presque du pouvoir politique. En cas de difficultés, il est probable que ses dirigeants devront chercher d'autres sources de financements, même si ce n'est pas encore une priorité :

*« On se dit qu'on arrive un peu à la limite du système, avec aussi une limite physique : on ne pourrait pas faire beaucoup plus de concerts ou de résidences ! [...] Sinon oui, il faudrait*

*trouver une autre source de financement. Tout est envisageable. Pourquoi ne pas développer des activités plus lucratives ? » (Administrateur, 28/4/2008)*

Avec 171 218 euros en 2007, les ventes de services de l'Amepi concernent surtout l'activité de diffusion de concerts et reposent sur deux postes principaux : la billetterie (109 010 euros, 64%) et le débit de boissons (46 182 euros, 27%). Ce sont les particuliers qui consomment ces prestations et qui sont donc les principaux « acheteurs » de l'Amepi avec 96% des ventes. Le secteur privé (1%) et le « tiers secteur » (3%) n'ont qu'un poids marginal dans les ressources propres de l'association. Aucun service n'est vendu par l'Amepi aux organisations publiques.



Outre la billetterie et le débit de boissons (ouvert au public les soirs de concerts), l'association propose quelques autres services au public mais qui n'ont pas un grand impact sur l'équilibre général des ressources : abonnements (4 465 euros), restauration légère (2 042 euros) et vestiaire (1 772 euros).

Les 5 287 euros issus du « tiers secteur » correspondent surtout à un partenariat conclu entre l'Amepi et le Réseau Printemps, dans le cadre de la découverte de nouveaux talents pour le Printemps de Bourges. Enfin, les 2 460 euros ont concerné la location exceptionnelle de la scène du CDR pour la répétition d'une artiste, hors des dispositifs publics auxquels l'association fait appel habituellement.

La faible proportion des organisations de droit privé (commerciales ou non lucratives) dans les ventes s'explique surtout par le fait que l'Amepi ne loue jamais le CDR à des producteurs extérieurs et organise elle-même la totalité de ses concerts. Ce choix paraît dicté par la situation géographique particulière du CDR, à vingt minutes de Paris et dont de la :

*« On est à quinze bornes de Paris. Quand un producteur souhaite louer, il n'a pas le choix, il loue à Paris ! Les lieux implantés en banlieue comme nous (Loisirs Plus, le Plan, l'Emprunte, le Tamanoir...) ne font pas de location ! C'est une configuration économique particulière. On produit. Si on ne produisait pas, personne ne louerait nos lieux ! » (Codirecteur n°1, 28/4/2008)*

*« En termes de diffusion, on est limité du fait de la proximité de Paris. On fait une date par semaine, voire deux, mais d'un autre côté on a l'activité de répétition scénique. »*  
(Codirecteur n°2, 13/5/2008)

Dans la configuration actuelle, est-il envisageable d'augmenter significativement les ressources propres de l'association ? Les dirigeants y pensent, mais aucune piste concrète, de nature à chambouler l'équilibre des ressources, n'est encore envisagée :

*« Mais on ne peut pas non plus développer nos ressources propres. Concrètement, c'est le bar et la billetterie. Au vu de nos missions de service public, on est limité : on ne peut pas trop augmenter les tarifs des consommations ni la billetterie. »* (Administrateur, 28/4/2008)

*« Pour l'instant, tant que je ne suis pas dans une situation économique difficile, je préfère conserver le modèle économique actuel qui, il est vrai, est basé à 70% sur des fonds publics »*  
(Codirecteur n°1, 28/4/2008)

L'Amepi compte seulement une dizaine de membres à jour de leur cotisation, dont le montant est symbolique, si bien que la catégorie des cotisations, adhésions et dons est inexistante.

### 6.2.2. Ressources non monétaires

En 2007, aucune ressource non monétaire ne figure dans les comptes de l'association. Pourtant, dans certains documents budgétaires, le bénévolat est valorisé à hauteur de 32 100 euros. En effet, il existe une petite implication bénévole au CDR, qui prend deux formes distinctes : l'assistance à l'équipe salariée les soirs de concerts (préparation des repas pour les artistes, gestion du vestiaire, rangement) et la promotion du CDR à l'extérieur (distribution de prospectus, mise à jour du site MySpace). Une fois par an au moins, l'Amepi organise une soirée ou un week-end de fête pour ses bénévoles, qui sont pour beaucoup des anciens stagiaires du CDR et des membres de soutien de l'association. Cela concerne une vingtaine de personnes à l'heure actuelle, et le phénomène reste limité :

*« Depuis qu'on est en association, on a un cadre à leur proposer pour qu'ils s'impliquent bénévolement... Mais c'est pas délirant non plus. Ça pourrait être beaucoup plus développé, mais on manque de temps et de place pour le faire. On doit avoir environ 25 personnes qui sont bénévoles et plus ou moins impliqués dans la vie de l'association. »* (Codirecteur n°2, 13/5/2008)

Par ailleurs, l'Amepi occupe des locaux et utilise du matériel mis à disposition par la ville, conformément à ce qui est prévu dans la convention de DSP qui unit les deux parties. En revanche, cette mise à disposition est gratuite et sans valorisation, si bien qu'elle n'apparaît nulle part dans les comptes de l'association, et que sa valeur réelle ou même approximative n'est pas connue des dirigeants.

### 6.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet

En guide de synthèse, voici un tableau qui croise les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées par l'association avec leur origine, c'est-à-dire, la catégorie de personnes qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONETAIRES</b>						
Ventes de services	163 471 €	2 460 €	0 €	5 287 €	171 218 €	22,3%
Subventions	0 €	8 500 €	586 697 €	0 €	595 197 €	77,7%
Cotisations, adhésions, dons	24 €	0 €	0 €	0 €	24 €	0,0%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>163 495 €</b>	<b>10 960 €</b>	<b>586 697 €</b>	<b>5 287 €</b>	<b>766 439 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>21,3%</b>	<b>1,4%</b>	<b>76,5%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONETAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
Valorisation des contributions volontaires	32 100 €	0 €	0 €	0 €	32 100 €	100,0%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>32 100 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>32 100 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>195 595 €</b>	<b>10 960 €</b>	<b>586 697 €</b>	<b>5 287 €</b>	<b>798 539 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>24,5%</b>	<b>1,4%</b>	<b>73,5%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>	

Le poids des ressources non monétaires étant faible – seuls 32 100 euros de bénévolat, non valorisé dans les comptes de l'Amepi – ce sont les ressources monétaires qui indiquent l'équilibre général de l'association. Les correspondances du tableau font apparaître sa dépendance à l'égard des subventions publiques (76,5% des ressources sont issues du secteur public ; 77,7% sont des subventions), complétées en fait par les ventes de billets et de boissons auprès des spectateurs de concerts (21,3% des ressources viennent des particuliers, pour 22,3% de ventes). Les autres formes de ressources sont toutes inférieures à 10 000 euros et ne remettent pas en cause l'équilibre qui vient d'être présenté.

Les pistes envisagées par les dirigeants pour accroître les ressources de l'Amepi ne sont pas encore suffisamment claires pour que nous puissions les présenter avec précision. Au moment où les entretiens ont été réalisés, les priorités de l'équipe étaient de s'assurer du bon renouvellement de la délégation de service public en 2009. Quant à l'avenir à moyen terme, les dirigeants envisagent de développer encore de nouvelles activités, mais moins à l'intérieur du bâtiment actuel qu'à l'extérieur, voire hors de la ville :

« L'idée est vraiment de dissocier de plus en plus le projet d'activité de l'association de l'équipement CDR. L'idée, c'est de lever le pied sur les activités développées au CDR pour en développer d'autres ailleurs, avec de nouveaux partenaires. » (Codirecteur n°2, 13/5/2008)



Le mécénat a été évoqué, au point que l'un des directeurs ait suivi un module de formation en la matière. Il fait même partie d'un club d'entrepreneurs du département et connaît donc bien les chefs d'entreprises locaux, leurs usages et leurs attentes. Il est pourtant très réservé quant aux chances de trouver une ou plusieurs entreprises mécènes et se montre plus intrigué par les partenariats commerciaux :

*« Qui peut être intéressé pour développer son image via une structure comme le CDR ? [...] Quand tu regardes à l'étranger ce qui se passe, c'est surtout des producteurs d'alcool et de cigarettes qui soutiennent notre secteur. En France, c'est interdit, par la loi Evin ! »* (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

La situation est compliquée du fait de la concurrence prodigieuse qui existe en Île-de-France pour l'accès au mécénat :

*« En Ile-de-France, vu le nombre de lieux culturels... Les gros mécènes et partenaires, [...] ils mettent leurs billes sur de grands événements. [...] la faiblesse de l'offre dans certaines régions est un avantage. Les résultats sont plus intéressants. [...] En banlieue parisienne, il y a un centre culturel tous les trois kilomètres ! »* (Codirecteur n°2, 13/5/2008)

### **6.3. Gouvernance de l'association**

L'Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes a la particularité d'avoir connu deux vies. La première commence en 1992 en tant qu'association parapublique, quand l'adjointe à la culture la fonde pour gérer le CDR. Entièrement contrôlée par la municipalité, elle échoue dans sa mission et lorsqu'en 1994, le CDR est relancé sous forme de régie directe, l'association entame une période de sommeil. Elle est réactivée dix ans plus tard lorsque les deux directeurs du CDR négocient avec la ville un changement de mode de gestion. L'Amepi est alors modifiée en profondeur : ses statuts sont réécrits, les anciens membres se retirent au profit des nouveaux... Le nouveau conseil d'administration est mis en place, suite à une assemblée générale extraordinaire en juin 2004. Il se compose de trois personnes de confiance : le président est un musicien professionnel, le secrétaire est compositeur-arrangeur et la trésorière est la fille de l'adjointe à la culture à l'origine du CDR, elle aussi dans les affaires culturelles. Depuis janvier 2005, l'Amepi est en charge d'une délégation de service public qui lui confie la gestion du CDR pour le compte de la ville.

La deuxième vie de l'Amepi se caractérise par un grand contrôle de la direction salariée sur la gouvernance. Les statuts distinguent les membres actifs des membres de soutien. Les premiers ont été invités par la direction à adhérer à l'association avant même la réforme statutaire. Ils étaient trois en 2004 et ne sont plus que deux aujourd'hui (le président, l'ancien secrétaire devenu trésorier), et les nouveaux statuts restreignent l'accession à la qualité de membre actif, puisque tout candidat doit être coopté par l'un des titulaires. Les membres de soutien doivent, eux, être agréés par la direction salariée de l'association. Le conseil d'administration est composé des deux membres actifs (président et trésorier) ainsi qu'un représentant des membres de soutien. Les décisions sont prises aux deux tiers des suffrages, avec une voix

prépondérante du président en cas de partage. A la veille de l'entrée en vigueur de la DSP, une délégation de pouvoir est accordée par le conseil d'administration aux deux directeurs salariés, qui ont toute latitude pour gérer l'association comme ils le souhaitent :

*« Ce n'est pas une association gérée de manière démocratique : il y a clairement deux chefs, tout le monde ne prend pas de décisions. A mon avis, tout est là-dedans : un équilibre entre deux directeurs qui prennent les décisions dans les grandes lignes, avec une possibilité de discussion, de dialogue, même en cas de désaccords. Les relations humaines sont fortes. »*  
(Président, 19/5/2008)

Concrètement, le CA de l'Amepi n'a qu'un rôle formel. Le président et le trésorier votent des décisions prises au préalable par la direction, qui définit également les grandes orientations de l'association. Leur rôle effectif est très limité. Tous s'accordent pour que les directeurs salariés contrôlent la gouvernance de l'Amepi, y compris lors des grands rendez-vous de l'association (réunions du conseil d'administration, assemblées générales) :

*« Je vais être très clair avec toi : les conseils d'administration et les assemblées générales sont préparées par moi, en termes d'ordre du jour, de procès verbal, de décision. Ce n'est qu'une formalité ! Il n'y a pas de [débat contradictoire]. Quand je prépare la convocation et l'ordre du jour, je prépare en même temps le procès verbal ! Il n'empêche que l'assemblée générale se tient dans les règles de l'art : je prépare les discours du président et du trésorier, je suis l'ordre du jour, je présente le bilan d'activités, les comptes, tout est présenté, soumis au vote devant tout le monde. »* (Codirecteur n°1, 28/4/2008)

*« [Le président et le trésorier] viennent régulièrement au CDR, mais c'est vrai qu'ils pourraient plus s'intéresser au projet, quoi. Nous, on leur dit, ça serait bien qu'ils puissent s'exprimer sur ce qui se passe, les contenus... Mais en gros, ils n'en ont pas vraiment le temps non plus et puis [...] ils se sentent quand même un peu étrangers à l'histoire. »*  
(Codirecteur n°2, 13/5/2008)

Cette organisation particulière est connue de tous – y compris l'équipe municipale – et ne semble pas remise en cause. Elle s'explique par une volonté des deux directeurs, aussi à l'origine de la reprise du CDR en 1994, de ne pas être dépossédés de leur projet par un conseil d'administration qui ne partagerait pas leur vision concernant l'avenir de l'association et du CDR. En « fermant » ainsi l'association, ils ont la certitude de pouvoir la gérer quotidiennement et maîtriser aussi son devenir, en évitant aussi les lenteurs de la délibération démocratique :

*« Entre avancer dans leur direction avec des discussions possibles et une gestion très intelligente des relations humaines, et se prendre la tête à 25 avec un CA qui a plus de pouvoir que le directeur, ils ont tranché et ils savent qu'ils vont être très efficaces. »*  
(Président, 19/5/2008)

En revanche, le style de management des directeurs paraît davantage basé sur l'écoute et la consultation des salariés que sur une ligne strictement autoritaire. En cas de désaccords entre

eux, l'un finit par céder devant les arguments de l'autre ; il n'y a jamais eu, semble-t-il, de désaccords profonds entre eux depuis 1994.

En ce qui concerne l'aspect externe de la gouvernance, la relation forte qui unit l'Amepi à la ville depuis le début a en partie reposé sur la confiance croissante du maire envers les capacités des deux directeurs. Maire depuis 1992, il s'est montré sensible à leur esprit d'entreprise et à la bonne gestion dont ils ont fait preuve. La transition de la régie vers une délégation de service public correspond en outre aux convictions libérales du maire. Il n'est pas non plus indifférent que l'un des directeurs soit le fils d'un homme politique de l'opposition locale :

*« Je pense que le fait que je sois le fiston de la tête de liste de l'opposition a joué en notre faveur... Le maire devait être fier de voir un fils de coco un peu entreprenant ! (Rires) »*  
(Codirecteur n°1, 28/4/2008)

Les élections municipales de 2008 ont confirmé le maire dans ses fonctions, mais une bonne partie du conseil municipal a été renouvelée, y compris les adjoints à la culture et aux finances. Le bilan de la première DSP (2004-2008) a donc coïncidé avec l'arrivée de nouveaux élus municipaux, ce qui a accru la pression sur l'Amepi pour argumenter et valoriser son bilan d'activité. La DSP a été reconduite, témoignant en faveur d'un maintien de la confiance municipale envers le travail effectué par l'association.

Le changement organisationnel de 2004 a entraîné deux conséquences importantes en matière de gouvernance et de rapport aux pouvoirs publics. D'une part, l'équipe salariée de l'association a acquis une plus grande autonomie dans ses relations avec la ville par rapport à la gestion en régie. Si la ville est toujours le principal financeur de l'Amepi, celle-ci peut désormais gérer ses comptes comme elle l'entend, de manière autonome vis-à-vis du budget municipal. La direction a aussi gagné en liberté dans sa gestion des ressources humaines. Les échanges avec la ville sont moins fréquents qu'avant mais plus ciblés. Tout indique une plus grande autonomie dans la prise de décision quotidienne :

*« Être porteur de son propre projet donne finalement beaucoup plus de marges de manœuvre, ne serait-ce que dans la prise de décision. [...] on sait les moyens dont on dispose et on prend les décisions rapidement, on est beaucoup plus réactifs. »* (Codirecteur n°2, 13/5/2008)

*« Je pense effectivement qu'on choisit ce qu'on fait et qu'on le fait rentrer dans les cases pour toucher les différentes subventions. Je pense qu'on a une bonne autonomie à ce sujet. »*  
(Administrateur, 28/4/2008)

D'autre part, le passage en DSP a renforcé la crédibilité des deux directeurs en tant qu'interlocuteurs légitimes du CDR auprès de l'extérieur. Ceci a non seulement concerné les autres partenaires publics avec qui l'association travaille (Conseil général, Conseil régional, Drac...) mais aussi les professionnels du champ des musiques actuelles. Même si l'association reste très dépendante de la ville, ne serait-ce que dans son financement, elle jouit d'une plus grande autonomie maintenant qu'elle est délégataire de la gestion du CDR :

*« Avec les autres partenaires, ça a renforcé le fait qu'on était de vrais interlocuteurs, qu'on était les interlocuteurs pour ce projet et pas l'adjointe à la culture ou la chargée des affaires culturelles. Sur le papier, on avait un lien hiérarchique avec ces personnes, depuis ce n'est plus le cas. » (Codirecteur n°2, 13/5/2008)*

*« Il y a peu cette image : “tu n'es plus municipal, donc tu as moins de thunes [...] mais on t'assimile davantage comme un collaborateur, on fait un peu le même métier maintenant.” Il y a une évolution dans la relation [...]. Pour des producteurs qui font un vrai travail de développement artistique, on est un acteur incontournable et un vrai collaborateur sur divers projets. » (Codirecteur n°2, 13/5/2008)*

Localement, il ne semble y avoir aucune forme de contestation organisée à l'égard du CDR ou de l'Amepi. Nous sommes dans une ville d'environ 25 000 habitants, avec peu d'autres acteurs des musiques actuelles à qui le CDR pourrait faire de l'ombre. Au contraire, les fondateurs du CDR ont contribué assez tôt à fédérer les initiatives de ce genre dans le département, avec entre autre la création et la présidence d'un réseau départemental en 1999. Ce leadership s'est prolongé en 2001 à l'échelle régionale, avec la création et la présidence du « réseau des réseaux » franciliens. Tout indique que le CDR a joué un rôle favorable et plutôt apprécié pour la reconnaissance locale des musiques actuelles, servant d'exemple et de source d'inspiration pour des projets plus récents :

*« Il y a de bonnes rivalités depuis : “t'as vu ça, on va faire une salle comme le CDR !”. Je crois que ça a aidé pas mal de mairies à se motiver pour construire ce genre de salles dans le [département]. En [région], il y a eu une salle par département, en gros, qui a montré l'exemple. » (Président, 19/5/2008)*

*« On a toujours été assez impliqués dans tout ce qui est réseaux, fédérations... On a été des interlocuteurs assidus sur le secteur des musiques actuelles, voire du spectacle vivant dans sa totalité. » (Codirecteur n°2, 13/5/2008)*

## 7. Cas n°7 – Association Pirates Mélomanes

L'association Pirates Mélomanes fut créée en 1979 par une bande d'amis, essentiellement dans le but d'organiser des concerts. Depuis sa création, son siège se trouve dans une petite commune de 4 511 habitants située en territoire rural, dans l'est de la France. Entre 1979 et 1995, l'association est nomade – son activité n'a pas de lieu fixe – et entièrement bénévole, avant d'entrer dans les murs du Galion, le lieu qu'elle occupe et dans lequel elle organise la plupart de ses activités depuis.

L'objet statutaire de Pirates Mélomanes est composé de points précis et nombreux : « *la promotion de la musique, des arts contemporains, du spectacle de rue en milieu urbain et rural ; la création, la conception, la gestion et l'organisation de spectacles et d'expositions ; l'organisation de manifestations ; le management des spectacles créés par l'association ; la formation ; l'information, l'édition et la diffusion [...].* » Cette énumération donne à l'association une marge de manœuvre importante pour exercer son activité, sans toutefois lui conférer une cohérence d'ensemble indiscutable.

C'est dans son projet artistique et culturel que l'association trouve cette cohérence. Dans sa dernière version en date de 2004, ce document de 25 pages fixe notamment trois objectifs généraux qui servent de fil conducteur à l'ensemble de l'action : (1) développer et éduquer les publics : il s'agit de susciter l'intérêt et la curiosité du plus grand nombre pour les musiques actuelles, et de favoriser la mixité des auditoires ; (2) favoriser la création artistique et l'émergence d'artistes : afin de participer au renouvellement des courants musicaux et au dynamisme du spectacle vivant ; (3) affirmer son inscription sur le territoire local et régional : travailler en réseau, créer des partenariats avec d'autres organisations locales, animer le territoire.

Depuis 2001, l'association a entamé une profonde phase de formalisation de son fonctionnement et de professionnalisation de son équipe. A une longue tradition de gestion informelle et d'engagement bénévole total succède désormais une association employant 5 salariés permanents, bénéficiant de subventions publiques régulières et en cours de labellisation « Scène de musiques actuelles » par le ministère de la Culture. Ce changement radical s'est opéré en quelques années seulement, sous la conduite d'une nouvelle génération de personnes impliquées dans l'association.

Historiquement, les fondateurs de Pirates Mélomanes sont restés très proches du fonctionnement de l'association. Ils ont largement contribué aux travaux de réhabilitation du lieu investi en 1995, par exemple, et ont créé la même année une société à responsabilité limitée pour exploiter un débit de boissons sur place. La proximité entre l'association et la SARL était telle que les mêmes personnes pouvaient siéger au conseil d'administration de la première et être actionnaire de la seconde. Les premiers salariés de l'association siégeaient également à son CA. En 2001, la confiance avec la Drac s'est rompue : celle-ci suspend son

aide financière à cause de ce fonctionnement anormal, provoquant une crise ayant permis le renouvellement des dirigeants de l'association.

Depuis, la confiance avec les pouvoirs publics a été retrouvée. Depuis 2005, en revanche, une rupture semble consommée entre les nouveaux dirigeants associatifs et la plupart de ses fondateurs. La SARL est en crise et les actionnaires en conflit entre eux, notamment depuis que la communauté de communes a pris la décision de racheter la moitié du bâtiment à son propriétaire, qui est aussi actionnaire majoritaire de la SARL.

## 7.1. Genèse et évolution de l'association

En 1979, un groupe d'une dizaine d'amis décident de créer l'association Pirates Mélomanes dans des circonstances troublantes. Aucun document écrit n'est disponible pour le confirmer, mais cette association aurait été créée après l'arrestation et l'emprisonnement de l'un des membres du groupe pour possession de cannabis. Le but était, d'après « *ce que disent les anciens* », d'organiser des concerts de soutien en faveur de leur ami incarcéré. Tout indique que cet incident n'est que le déclencheur d'une envie commune déjà en gestation parmi ce groupe d'amis :

« *Leur intention, c'était de vivre cette passion autour de la musique, d'organiser des spectacles, de faire quelque chose qui n'existait pas ailleurs dans le [département].* »  
(Président, 21/4/2008)

Plusieurs d'entre eux étaient musiciens amateurs. Ils avaient aussi des relations avec certains musiciens professionnels du milieu du rock alternatif. Par exemple, l'accordéoniste des Négresses Vertes était originaire d'une commune proche et connaissait bien les fondateurs. Grâce à ce réseau de connaissances, l'association Pirates Mélomanes organise ses premiers concerts avec des artistes bénéficiant d'une renommée assez importante, ce qui peut surprendre étant donné l'isolement de la commune. Hormis le dépôt des statuts de l'association en préfecture, il n'y a quasiment aucune archive témoignant du fonctionnement de Pirates Mélomanes entre 1979 et 1995. Les seuls éléments disponibles pendant cette période ont été transmis oralement par les fondateurs, ce qui rend difficile toute affirmation catégorique. Ce qui se dit, néanmoins, peut se résumer en deux points : la ferveur et la mobilisation bénévoles suscitées par l'organisation de concerts ; les abus d'alcool et de substances illicites consommés pendant ces soirées festives.

Durant ses premières années d'existence, Pirates Mélomanes est avant tout une association d'amis qui aiment se retrouver entre eux. Ils sont tous bénévoles, sauf quand l'association réussit à obtenir de temps à autre une aide à l'emploi. Son activité de diffusion de concerts est nomade et assez variable. Les musiciens jouent dans des salles des fêtes, des fermes abandonnées, des granges. Une petite dizaine de concerts par an sont organisés, mais l'association commence à se faire un nom localement. Elle parvient à réunir un public d'amateurs de musique *underground*, dure et sans concession, qui apprécie la programmation. En contrepartie, elle se fait mal voir d'une partie des habitants et des élus du territoire :

*« C'était une association qui, fin des années 1980, début des années 1990, avait quand même relativement mauvaise presse. C'était du rock dur, c'était un peu punk, et du coup, dans les villages alentours, ça dérangeait. » (Président, 21/4/2008)*

En 1995 s'ouvre une nouvelle page dans la vie de l'association. Installé dans une ancienne usine désaffectée d'un village voisin, le siège de l'association doit déménager car sur ordre de la mairie, le site doit subir une dépollution. A la recherche d'un nouveau domicile, les membres de l'association apprennent qu'un ancien moulin communal, ayant successivement été transformé en bowling, en pizzeria et en discothèque, est sur le point d'être mis en vente. C'est à cette occasion qu'ils font la rencontre d'un personnage haut en couleurs, rentier issu d'une grande famille d'industriels suisses, qui vient de racheter un petit château sur le territoire en vue de le réhabiliter. Ils sympathisent immédiatement, discutent de leurs projets respectifs et trouvent rapidement un intérêt commun à développer une activité de concerts de musiques rock et assimilées dans un lieu convivial et adapté. Le néo-châtelain décide de faire l'acquisition du Galion et d'y accueillir l'association Pirates Mélomanes pour qu'elle y établisse son siège et y développe régulièrement la diffusion de concerts. A peine mis aux normes, le Galion ouvre peu de temps après son rachat, et l'association connaît en quelques mois un véritable boom de l'activité :

*« Elle est passée de 6 concerts jusqu'à 120 concerts dans l'année ! Donc il y a une explosion totale. [...] C'était une salle plutôt d'une jauge de 300 places, et sur les deux ou trois premières années, il y a vraiment énormément de concerts et une salle quasiment pleine tout le temps. [...] Il y a eu un emballement d'événements. [Le propriétaire], à ce moment-là, a touché énormément de sous et il a décidé d'investir dans le lieu pour créer une salle plus importante, un restaurant... [...] A partir de là, tous les membres de l'association se lancent un peu tête baissée dans la réalisation d'un projet un peu pharaonique, avec des années de boulot où les gens ont bossé douze heures par jour à réparer, à casser, à construire... » (Président, 21/4/2008)*

*« Pas le temps de se former, autodidacte, il a fallu tout apprendre, gérer, demander l'impossible et le faire, monter les dossiers, se faire reconnaître par les institutionnels sur un terrain social et culturel qu'ils abandonnent petit à petit, faire vivre un bâtiment immense et rustique. [...] Tout se passait à peu près bien, mais jamais on a eu le temps d'analyser le fonctionnement global. » (Membre fondateur, 21/4/2008)*

Sans soutien bancaire ni subventions, les membres de l'association donnent de leur personne pour entreprendre la réhabilitation du lieu. On fait appel aux proches et à son réseau de connaissances pour faire en sorte de tout faire soi-même, sans passer par une société. Les bonnes volontés permettent au Galion de retrouver progressivement une seconde jeunesse, mais le chantier est en quelque sorte permanent...

Dans l'euphorie de l'ouverture, le nouveau propriétaire du lieu et certains des fondateurs de l'association décident de créer une société à responsabilité limitée, afin de reprendre ou acheter une licence IV et d'exploiter un débit de boissons au Galion. Il leur paraissait plus simple de créer une nouvelle structure juridique pour séparer nettement l'activité culturelle de

l'activité commerciale, d'autant qu'à l'époque, il existait un flou sur la fiscalité des associations. L'activité le permettant, les membres fondateurs de l'association commencent à se salarier pour assurer sa gestion quotidienne. Mais ils conservent généralement leur qualité de membre et siègent toujours au conseil d'administration. Certaines personnes cumulent ainsi trois fonctions, étant à la fois actionnaire de la SARL, salarié et membre du conseil d'administration de l'association !

De 1995 à 1997, l'association vit d'un engagement bénévole encore très important, de sa billetterie mais aussi des largesses du propriétaire des lieux, qui joue pour l'occasion le rôle de mécène de Pirates Mélomanes :

*« Tout était toujours fait dans l'informel puisque de toute façon, [le propriétaire suisse] avait l'argent, donc il n'y avait pas de préoccupation de se dire "comment est-ce qu'on va trouver le fric pour faire ça ?" L'argent arrivait tout seul. Et [il] était tellement facile, je dirais, au premier abord, dans sa façon de fonctionner, que c'était facile pour tout le monde, ici. »*  
(Président, 21/4/2008)

Le Galion fait naturellement parler de lui, ne serait-ce que pour la fréquence de ses soirées et la fréquentation qu'il draine. L'association Pirates Mélomanes pâtit encore d'une mauvaise image sur son territoire – amplifiée, à certains égards, par l'apparition d'un lieu fixe – mais son succès fulgurant augmente sa notoriété, surtout auprès des professionnels du spectacle au plan national, mais aussi chez certains responsables politiques et fonctionnaires territoriaux. A part les emplois aidés dont ils ont bénéficié ponctuellement, jamais les membres de l'association n'avaient sollicité jusque là les pouvoirs publics pour obtenir des subventions. Au contraire, l'association nourrissait un profond sentiment anti-institutionnel depuis sa genèse :

*« Dans les années 1980 entre l'association et [la ville] : ça se passait mal. Les gens de l'association, c'était des rockeurs, des gens qui revendaient des choses... Je vais caricaturer, mais ils étaient plus dans l'optique de cracher à la figure des élus et des financements publics plutôt que d'essayer d'être dans la négociation et dans un partenariat de confiance. »* (Directeur, 21/4/2008)

La rencontre de leur bienfaiteur helvète, qui a beaucoup investi dans le Galion, n'a fait que prolonger ce sentiment d'indépendance, voire de mépris à l'égard des financements publics. Pourtant, les choses se compliquent dès 1996. La SARL gagne moins d'argent qu'espéré, le projet de restaurant ne voit pas vraiment le jour, et les quatre salariés peinent à être payés. Les voyants sont dans le rouge. En même temps, le Galion intéresse plusieurs responsables de la Direction régionale des affaires culturelles (Drac), à une époque où le dispositif ministériel des « Cafés musiques » avait sorti de l'ombre des lieux culturels semblables.

La première véritable rencontre entre l'association et les pouvoirs publics intervient en 1997, d'abord de manière fortuite, par l'entremise de la conseillère musique de la Drac venue assister à un concert. Le courant passe entre la conseillère et les piliers de l'association. C'est dans ces circonstances informelles que sera signée une première convention de soutien de la



Drac à Pirates Mélomanes, qui lui permet de bénéficier de quelques deniers publics pour continuer son activité de diffusion de concerts au Galion. En 1998, Pirates Mélomanes reçoit le label « Scène de musiques actuelles ». Pendant trois ans, l'association bénéficie donc d'une convention qui la lie au ministère de la Culture pour mettre en œuvre un cahier des charges assez précis moyennant une subvention de fonctionnement annuelle.

Début 1999, il apparaît nécessaire à tous d'entreprendre des travaux d'agrandissement pour développer l'activité, en augmentant entre autres la capacité d'accueil de la salle de 300 à 700 places. Les travaux sont entièrement financés par le propriétaire des lieux. Prévu pour durer de mai à novembre 1999, le chantier prend du retard et la saison 1999-2000 démarre sans lieu opérationnel. Les premiers concerts sont donc organisés dans d'autres salles, en attendant la fin des travaux. La fréquentation baisse, la trésorerie de l'association en pâtit. Ce n'est que durant l'été 2000 que le nouveau lieu est opérationnel. La saison 2000-2001 s'annonce difficile car la transition n'a pas été suffisamment préparée :

*« Rien n'est anticipé, du côté SARL comme [du côté] association, on redémarre dans la salle de 700 places comme si elle en faisait toujours 300. Je me rends vite compte que les frais d'organisation explosent, les concerts nécessitent encore plus de travail. »* (Membre fondateur, 21/4/2008)

Les relations se compliquent entre l'association et la SARL. Faute de fréquentation, celle-ci décide de caler son activité de débit de boissons sur les soirs de concerts organisés par Pirates Mélomanes, exigeant donc un maximum de concerts pour « faire tourner le bar ». L'association est face à un tout autre enjeu : respecter les conditions de la convention Smac, ce qui implique justement d'encadrer la diffusion et de développer des activités annexes, comme l'accompagnement de groupes, les résidences d'artistes, etc. Du fait du cumul des responsabilités de certains des fondateurs dans les deux organisations, leurs frontières sont de plus en plus floues :

*« Finalement l'association continuait à être plus ou moins gérée par les gens de la SARL. Quand la Drac a été rencontrée, c'était le gérant de la SARL qui y allait et qui représentait à la fois la SARL et l'association. »* (Président, 21/4/2008)

Les résultats anticipés de la saison 2000-2001 sont encore plus mauvais que prévus. Le président de Pirates Mélomanes démissionne car il doit quitter le territoire. C'est dans ce contexte ardu que deux nouveaux venus entrent au CA en juin 2001 et prendront successivement la présidence de l'association. Ils sympathisent vite et forment un binôme à la tête du CA dont la priorité absolue est de formaliser le fonctionnement et régulariser la gouvernance. A peine élus par l'assemblée générale, ils sont confrontés à deux difficultés qui précipitent l'association dans une situation de crise.

D'une part, lors d'une réunion du conseil d'administration en juillet, l'ensemble des salariés exige de se faire licencier pour compenser le déficit cumulé par l'association. D'autre part, à l'approche du troisième anniversaire de la convention Smac, les inspecteurs de la Drac se penchent de près sur le cas de Pirates Mélomanes et découvrent des irrégularités dans sa

gestion. Surtout, la contiguïté de l'association et de la SARL entraîne une suspicion de détournement de fonds publics à des fins d'enrichissement personnel. La Drac décide donc de ne pas renouveler la convention Smac et l'association se retrouve ainsi sans son principal financeur pour commencer la saison 2001-2002.

Sans équipe salariée ni subventions stables, l'association touche le fond et paie aussi son déficit d'adaptation à une professionnalisation accrue du secteur des musiques actuelles (systématisation des contrats d'artistes, complexification de la législation, prévention renforcée des conduites à risque, informatisation des pratiques...). Le public ne vient plus spontanément au Galion comme avant : il se déplace pour les artistes qu'il connaît. Le bénévolat s'essouffle, les fondateurs ne pouvant pas éternellement porter le développement de l'association gratuitement sur leurs épaules. C'est à ce moment-là que le nouveau binôme à la présidence décide de faire appel à un consultant pour remettre à plat le projet de l'association et autonomiser clairement celle-ci par rapport à la SARL. Ils convainquent les partenaires de l'association (Drac, région, département) de co-financer cette étude. L'enjeu est de pérenniser une scène de musiques actuelles au Galion :

*« On a eu envie de réfléchir à un mode de fonctionnement différent et on a construit ensemble quelque chose de différent. [...] Et il y a plutôt eu un écho favorable, et du coup, il s'est enclenché au moins trois ans de boulot sur du renouvellement »* (Président, 21/4/2008).

Sous l'action concertée des deux administrateurs et du consultant, plusieurs mesures sont prises courant 2002 : retrait des salariés siégeant au CA, réunion mensuelle du CA avec formalisation d'un ordre du jour et de comptes-rendus, amorce d'un dialogue structuré avec les pouvoirs publics, dynamisation du bénévolat et des adhésions... L'étude menée par le consultant dure presque deux ans. A quelques semaines de la remise du rapport, l'un des deux administrateurs arrivés en juin 2001 démissionne, remplacé par son ami à la présidence, et il est décidé d'embaucher un nouveau directeur salarié pour remettre l'association sur les rails. Il prend ses fonctions en janvier 2003 et contribue à formaliser la gestion quotidienne. Il met en place pour la première fois des outils de gestion comme le suivi des productions et la production de bilans chiffrés :

*« [Le directeur] a vraiment remis en place un fonctionnement, notamment sur l'organisation des soirées, les bénévoles, mais aussi et surtout – ça m'a concerné directement – il a remis en place des éléments statistiques. Très honnêtement, on n'a quasiment aucune trace statistique de ce qui s'est passé avant 2002 [...] aujourd'hui, c'est structuré avec des prévisionnels sur chaque concert, on a des fiches de soirées où tout est calculé. »* (Directeur, 21/4/2008)

En 2004, deux jeunes salariés sont embauchés à l'administration et à la communication pour compléter la restructuration de l'équipe, ce qui rassure en partie les pouvoirs publics. Malheureusement, le directeur ne parvient pas à trouver sa place dans la gouvernance de l'association, laissant le président assumer seul le leadership stratégique et la représentation à l'extérieur. De plus, son poste coûte cher, et l'association n'a pas encore trouvé de rythme de croisière financier. En septembre 2005, le directeur est donc licencié pour motif économique par le CA, à l'initiative du président, au terme d'une procédure douloureuse où le

professionnalisme voisine avec l'amitié. Pour le remplacer, il est prévu d'embaucher un coordinateur intérimaire, en attendant qu'une nouvelle convention stable soit signée avec la Drac et les autres partenaires publics. Pour l'heure, la crédibilité de l'association n'est pas au mieux :

*« A l'époque, tout le monde imaginait que l'association n'existait plus ! Parce que c'était une association qui n'avait plus de crédibilité ! Ce n'était que des techniciens qui parlaient des soirées... On ne savait plus ce que faisait l'association. » (Président, 21/4/2008).*

Après un imbroglio avec l'un des fondateurs qui était pressenti pour ce poste, le CA décide finalement de donner sa chance à un jeune financier ayant fait ses preuves au Luxembourg, et qui avait manifesté un intérêt pour le rachat du Galion quelques années auparavant. Il s'était aussi lié avec certains fondateurs, faisait partie de plusieurs réseaux du secteur et jouissait d'une crédibilité importante auprès de la Drac, avec qui il avait déjà discuté. L'embauche se fait rapidement et se révèle néfaste à l'association. Malgré un discours en phase avec les valeurs de Pirates Mélomanes, le nouveau capitaine prend des orientations très controversées et se met rapidement à dos le CA et le reste de l'équipe. Lui ne reconnaît pas la légitimité du CA et compte plutôt faire du Galion un projet entrepreneurial, « son business » pour paraphraser le président. Il est licencié pour faute au bout de quelques semaines, non sans manifester publiquement son mécontentement :

*« Il est allé rencontrer tous les partenaires pour dire qu'on était des incapables et que lui, de toute façon, allait reprendre le projet. Pendant six mois, il a envoyé des mails à tous nos partenaires, tout le monde ! Il nous a arrosés. Donc là, ça a été du nuit et jour, à aller rencontrer tout le monde au moins trois ou quatre fois pour essayer d'arrondir les angles. Mais il a failli faire tout capoter. » (Président, 21/4/2008)*

Après cet épisode chaotique, l'association se retrouve à nouveau sans directeur salarié. Ne disposant pas des ressources nécessaires pour se lancer dans un autre recrutement, le président s'investit alors énormément dans la vie de l'association afin de compenser l'absence de direction. Cette phase d'intérim dure jusqu'en 2007, période pendant laquelle il passe presque l'équivalent d'un deuxième temps complet à s'occuper de Pirates Mélomanes, en particulier pour consolider les relations avec les financeurs publics existants et potentiels. L'effort porte ses fruits : épaulé par une jeune équipe salariée, il accélère la professionnalisation et obtient à nouveau des financements publics réguliers de la part de la Drac, mais aussi du département, de la région et même de la petite communauté de communes.

Sous la pression de la Drac, qui menace de retirer sa subvention le cas échéant, l'association doit recruter un nouveau directeur salarié début 2008. C'est finalement en interne que le recrutement s'effectue : le jeune administrateur comptable embauché en 2004 est nommé par le CA dans ses nouvelles fonctions. Il apprend beaucoup du président dans ses premiers mois d'exercice, qui garde un rôle prépondérant dans la gouvernance de l'association, afin d'en assurer la transmission dans de bonnes conditions.

Depuis, l'équipe s'est stabilisée autour de cinq salariés et a continué la diversification de l'activité opérée depuis la première convention Smac : la diffusion de concerts reste l'activité artistique principale mais elle est complétée par ce qui est appelé « *l'accompagnement des pratiques* », à savoir, « *donner aux artistes les moyens matériels et humains de se former, de se rencontrer, de développer des projets dans une logique de progression et de développement* ». Pirates Mélomanes met aussi en œuvre une politique d'information et de sensibilisation des publics accueillis sur place. En revanche, elle ne dispose pas encore de moyens suffisants pour optimiser cette diversification :

*« Ce sont des choses qu'on veut développer, mais pour développer tout ça, il faut être un personnel suffisant, et pour avoir une équipe suffisante, il faut des financements. Si tu étudies la chaîne, tu te rends compte qu'il y a ce manque de financement municipal, que les collectivités compensent tant bien que mal. »* (Directeur, 21/4/2008)

Enfin, un événement récent est venu modifier la configuration dans laquelle l'association exerce son activité. Les mauvais résultats de la SARL ont fini par envenimer les relations entre son actionnaire majoritaire, également propriétaire des lieux, et les autres actionnaires. Depuis 1996, la SARL avait en charge la gestion du bâtiment : elle payait un loyer au propriétaire, et l'association lui payait un loyer en retour. Elle comptait développer une activité permanente de débit de boisson et même un restaurant, mais elle a fini par se limiter à faire tourner le bar les soirs de concerts organisés par l'association.

En 2007, après plusieurs discussions avec les élus locaux, le propriétaire décide de vendre à la communauté de communes la partie du bâtiment qui était gérée par la SARL (bar et grande salle). Ses associés, furieux, lui demandent des intérêts mais lui refuse. Une guerre s'engage ensuite entre les deux parties et l'association se trouve prise entre deux feux. Pour les Pirates Mélomanes, ce projet de rachat partiel du Galion par la communauté de communes est considéré comme une aubaine : non seulement c'est une façon de faire prendre en charge par la collectivité ce qui était jusqu'à présent versé comme loyer par l'association à un particulier, mais c'est aussi l'occasion de sortir de la dépendance historique aux fondateurs. Les dirigeants de Pirates Mélomanes espèrent donc que cette campagne de rachat aboutira au plus vite :

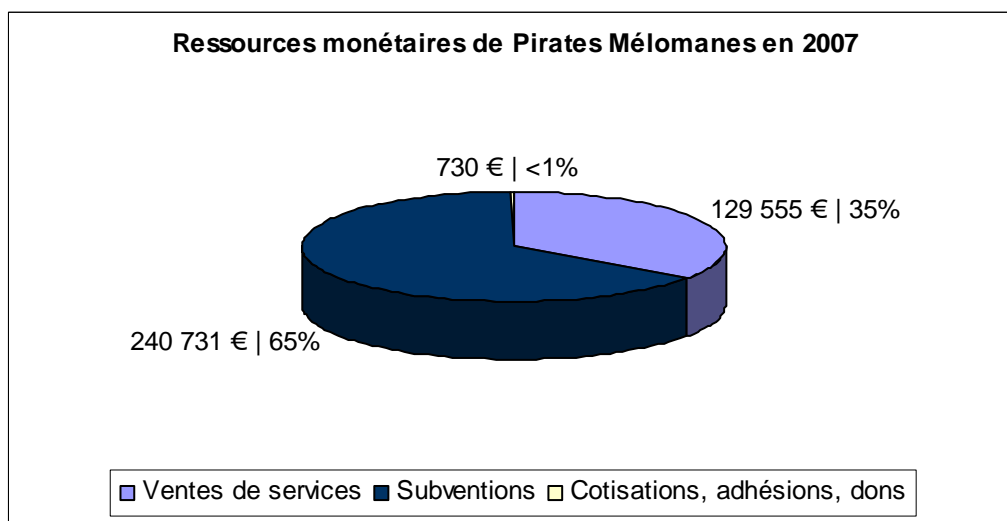
*« On va passer dans un fonctionnement où on sera bien une association qui va utiliser un lieu public, puisqu'il appartiendra à une collectivité, mais on sera quand même toujours dans une démarche d'initiative privée, dans un lieu public. [...] On est toujours dans une démarche autonome, une démarche privée, quoi. »* (Directeur, 21/4/2008)

## **7.2. Ressources de l'association**

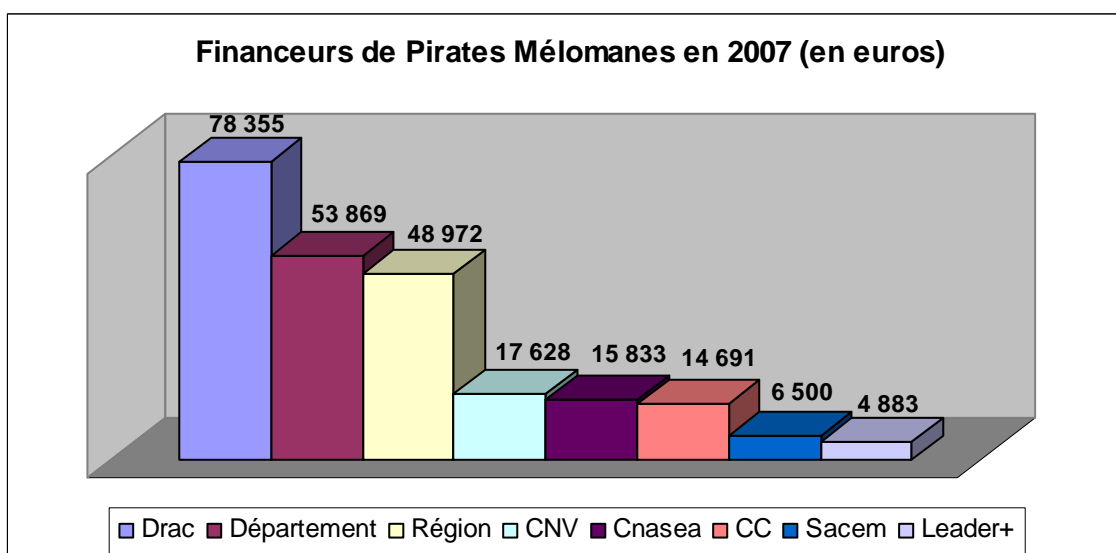
### *7.2.1. Ressources monétaires*

L'association Pirates Mélomanes fonctionne aujourd'hui grâce à une variété de subventions qui constituent sa principale catégorie de ressources, avec 239 220 euros en 2007, soit les

deux tiers de ses produits d'exploitation. Le dernier tiers est le fait des ventes que l'association a réalisé durant la même période (120 830 euros).



Contrairement à d'autres salles bénéficiant du label « Scène de musiques actuelles » (Smac), le Galion ne reçoit pas son principal soutien de la part de sa commune d'implantation. Là où la municipalité représente habituellement le principal financeur public des Smac, l'association paye son implantation rurale dans une petite commune : la petite communauté de communes n'a tout simplement pas les moyens de subventionner largement un équipement culturel comme le Galion. Bien que les autres collectivités (département, région, Etat, et même Europe, ponctuellement) soutiennent maintenant l'activité de l'association, « *il manque un partenaire* » selon les dirigeants.

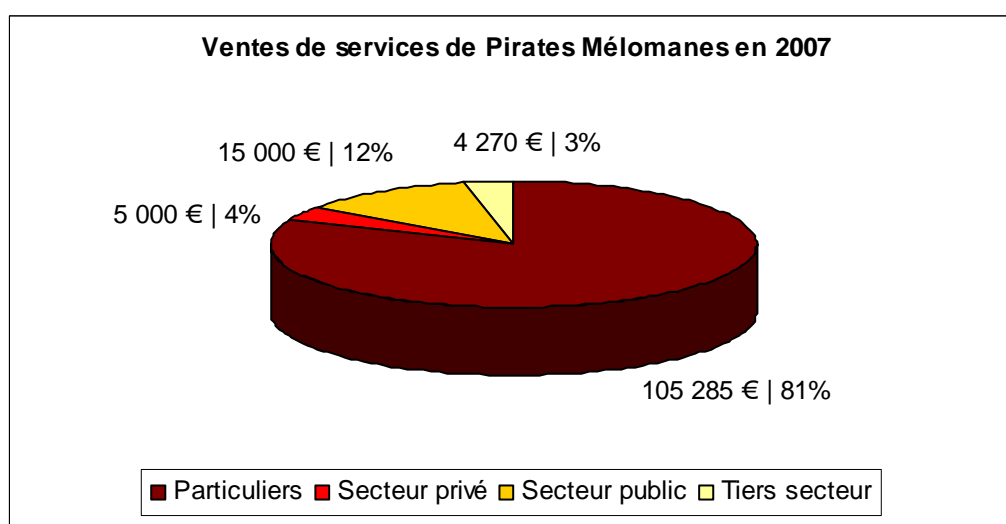


Hormis les 6 500 euros de droits reversés par la Sacem, tous les apporteurs de subventions appartiennent au secteur public. Au premier rang, on retrouve la Drac, premier partenaire public ayant soutenu l'association dès 1997. Malgré une période de désaffection de quelques

années, la Drac est redevenu le principal financeur de Pirates Mélomanes, avec 78 355 euros versés en 2007, soit près d'un tiers des subventions totales de l'association.

Le département d'implantation du lieu est l'un des moins peuplés de France, et pourtant, le Conseil général est le deuxième financeur le plus important de l'association, avec 53 869 euros en 2007 versés pour soutenir le fonctionnement du Galion. Outre la force de conviction des dirigeants de Pirates Mélomanes, l'une des raisons de ce soutien important réside dans le fait que le Galion est la seule salle dédiée aux musiques actuelles du département. Depuis 2004, l'aide du Conseil général augmente substantiellement chaque année.

C'est le Conseil régional qui complète le podium des financeurs. La région a ainsi versé 48 972 euros à l'association en 2007, sous la forme d'une aide au fonctionnement et d'une aide à l'emploi dans le cadre du dispositif des « emplois tremplins ». Viennent ensuite et dans une moindre mesure le CNV avec 17 628 euros d'aide à la diffusion, le Cnasea qui a versé 15 833 euros supplémentaire d'aide à l'emploi, et la communauté de communes, dont l'aide au fonctionnement de l'association a atteint la somme record de 14 691 euros en 2007. En 2007, Pirates Mélomanes a bénéficié pour la dernière année d'une ligne budgétaire du programme européen Leader + (4 883 euros).



En ce qui concerne les ventes de services réalisées par Pirates Mélomanes, elles sont largement constituées des recettes de billetterie (103 544 euros, soit 80% des ventes) que l'association a perçue dans le cadre de son activité régulière d'organisation de concerts. Avec 35 concerts programmés sur place en 2007, l'association assume sa position de seule salle notoire de diffusion de musiques actuelles du département. En dépit d'un nombre inférieur de concerts par rapport à 2006, l'association a accueilli davantage de spectateurs. L'économie générée par ces concerts constitue donc un pilier essentiel de sa survie, et la configuration particulière d'un lieu en milieu rural suppose de proposer des aménagements spécifiques :

*« Etant donné l'éloignement de ce lieu – on est un peu au milieu de nulle part – on se doit de proposer des soirées complètes. A l'ouverture des portes, on a de la musique, parfois un DJ*

*avant les concerts, une première partie, la tête d'affiche, et après le concert, encore un DJ avec le bar qui ouvre jusqu'à trois heures du matin. » (Directeur, 21/4/2008)*

La billetterie est la principale ressource apportée par les particuliers, les abonnements à l'année (1 041 euros en 2007) et les résidences d'artistes (700 euros) ne dépassant pas 1% du total des ventes. Remarquons que les activités de débit de boissons et de restauration légère proposées au Galion ne sont pas prise en charge par l'association mais par la SARL, ce qui prive Pirates Mélomanes d'une source de revenus supplémentaires dont bénéficie par ailleurs la plupart des Smac. Néanmoins, cette situation peut être amenée à changer avec le rachat récent par la communauté de communes du bar et de la partie du bâtiment destinée à accueillir les activités de l'association.

Les autres prestations vendues par l'association en 2007 ont été les suivantes. D'abord, le Conseil général a commandité et entièrement financé un « tremplin » destiné à promouvoir les groupes de musique locaux. C'est Pirates Mélomanes qui a mis en œuvre la commande, pour un montant de 15 000 euros. La salle du Galion a été louée à des producteurs privés pour quelques concerts (estimation : 5 000 euros), tandis que des spectacles ont été co-produits avec plusieurs associations du territoire (estimation : 4 270 euros). Même si elles demeurent bien inférieures à la billetterie de concerts, ces prestations permettent à l'association de diversifier ses ressources et de renforcer les liens qui l'unissent à son environnement politique et professionnel.

### *7.2.2. Ressources non monétaires*

L'association a la particularité de ne valoriser aucune ressource monétaire dans ses comptes, ce qui mérite quelques explications. S'agissant du bénévolat, il est indéniable qu'il a constitué dès les origines de l'association une ressource majeure de son développement. Jusqu'à la fin des années 1990, ce sont principalement des bénévoles qui ont travaillé à Pirates Mélomanes : le salariat n'était alors qu'une exception. Depuis, une véritable équipe permanente de salariés s'occupe de gérer l'association. Si l'importance du bénévolat a donc été relativement amoindrie dans la gestion quotidienne, Pirates Mélomanes repose encore sur le travail d'un réseau de bénévoles pour organiser ses concerts, et son conseil d'administration est très impliqué dans le devenir de l'association :

*« Il y a quand même un fonctionnement assez sain, je trouve, entre le personnel du conseil d'administration, qui est vraiment l'organe politique du projet, qui prend les décisions de direction du projet, qui défend les valeurs de l'association, qui va vendre le projet auprès des partenaires. On a l'équipe de salariés qui est plutôt opérationnelle et qui va mettre en œuvre le projet artistique défini dans les grandes lignes par le conseil d'administration. Et puis on a un réseau de bénévoles qui, eux, vraiment, aident l'équipe de salariés sur la mise en œuvre du projet et notamment sur la réalisation des soirées. Je crois que le bénévolat, chez nous, c'est un pilier fondamental de l'économie de notre projet. » (Directeur, 21/4/2008)*

Jusqu'à présent, l'association louait ses locaux à un particulier, par le truchement de la SARL évoquée précédemment. En 2007, par exemple, elle dépensait 43 100 euros de frais de location pour pouvoir exercer son activité et domicilier ses bureaux au Galion. Avec le rachat partiel du bâtiment par la communauté de communes, une nouvelle relation s'ouvre puisque l'association va désormais occuper un lieu public. Les modalités de cette occupation restent à déterminer, mais il est possible que le Galion soit dorénavant mis à disposition de l'association à titre gratuit.

### 7.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose l'association, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule, d'une part, les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et, d'autre part, leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONETAIRES</b>						
Ventes de services	105 285 €	5 000 €	15 000 €	4 270 €	129 555 €	34,9%
Subventions	0 €	6 500 €	234 231 €	0 €	240 731 €	64,9%
Cotisations, adhésions, dons	730 €	0 €	0 €	0 €	730 €	0,2%
<b>TOTAL (A)</b>	<b>106 015 €</b>	<b>11 500 €</b>	<b>249 231 €</b>	<b>4 270 €</b>	<b>371 016 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>28,6%</b>	<b>3,1%</b>	<b>67,2%</b>	<b>1,2%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONETAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
Valorisation des contributions volontaires	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,0%
<b>TOTAL (B)</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>106 015 €</b>	<b>11 500 €</b>	<b>249 231 €</b>	<b>4 270 €</b>	<b>371 016 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>28,6%</b>	<b>3,1%</b>	<b>67,2%</b>	<b>1,2%</b>	<b>100,0%</b>	

L'équilibre de l'association Pirates Mélomanes repose sur environ deux tiers de subventions publiques, apportées principalement par la Drac, le département et la région, et un tiers de ventes de services principalement issues de la billetterie les soirs de concerts. Le tableau ci-dessus fait apparaître la correspondance entre le type et l'origine de ces ressources, mais le développement récent des prestations de services à différentes catégories d'acheteurs est un signe encourageant pour diversifier la structure de financement de Pirates Mélomanes.

Un examen attentif de la formation du résultat révèle la fragilité de l'association :

- Les consommations en provenance des tiers sont bien plus importantes que la production vendue, ce qui revient à dire qu'il n'est pas rentable par nature d'organiser



des concerts au Galion, dans les conditions actuelles. La valeur ajoutée est négative à – 99 845 euros.

- Les charges de personnel sont plutôt faibles (118 186 euros) car l'équipe salariée est limitée. Même avec des subventions d'exploitation conséquentes, l'excédent brut d'exploitation demeure négatif à – 10 547 euros.
- Des transferts de charge (17 696 euros) permettent néanmoins de venir gonfler le résultat d'exploitation à hauteur de 7 034 euros, pour un résultat d'exercice légèrement positif à 4 268 euros après impôts.

Comme l'association ne valorise ni son bénévolat ni les mises à disposition dont elle bénéficie, l'équilibre général est donc basé sur les ressources monétaires, celles-ci mettant en évidence le ratio deux tiers – un tiers évoqué ci-dessus. On constate la faible représentation du secteur privé (11 500 euros, 3% du total) parmi les apporteurs de ressources de Pirates Mélomanes. Malgré plusieurs tentatives, les partenariats avec le secteur privé n'ont jamais atteint des montants significatifs, ce qui n'empêche par les dirigeants d'envisager le mécénat comme une piste à explorer sérieusement :

*« Ça n'a jamais décollé, ça n'a jamais été significatif dans le budget de l'association. Par contre [...] c'est quelque chose à laquelle on réfléchit très sérieusement. Dès l'année prochaine, je compte pouvoir essayer d'intégrer le mécénat d'entreprise, toutes ces dispositions-là. [...] Il y a des entrepreneurs, localement, qui j'imagine seraient intéressés pour ce type d'interventions. On a déjà des pistes en tête et qu'on aimerait bien essayer de développer. A nous de creuser. Il y a une petite zone industrielle sur la ville, mais c'est beaucoup plus difficile que pour un lieu en ville, parce que l'activité économique n'est pas non plus foudroyante, ici ! » (Directeur, 21/4/2008)*

### **7.3. Gouvernance de l'association**

Les statuts de l'association ne reconnaissent qu'une seule catégorie de membres : « Sont membres de l'association les personnes physiques ou morales qui participent ou non aux activités de l'association et qui sont à jour de leur cotisation. » L'adhésion donne non seulement droit de participer à la vie associative mais aussi de bénéficier de tarifs réduits sur les concerts, si bien qu'« adhérents » et « abonnés » sont ici deux catégories conjointes.

Longtemps, la gouvernance de l'association a été très informelle et peu compatible avec les usages du secteur associatif. Jusqu'à la crise de 2001 ayant précipité sa formalisation, les assemblées générales ressemblaient plus à des fêtes entre amis (rappelons que l'organisation a été fondée en 1979 pour le soutien d'un proche des fondateurs) :

*« Il y avait très peu de monde, aucun critère d'une assemblée générale classique et statutaire n'était respecté. C'était vraiment l'improvisation totale, très informel. » (Président, 21/4/2008)*

Outre cette absence de formalisation, la principale caractéristique de la gouvernance de Pirates Mélomanes dans les années 1980 – et une bonne partie des années 1990 – est l’investissement passionnel des membres et des salariés. Cet engagement bénévole très intense a marqué durablement l’identité de l’organisation, à tel point qu’il semble encore mal vu, pour les salariés actuels, de se contenter de suivre les seuls termes de son contrat de travail :

*« Il y a toujours eu cette culture de gens passionnés qui ne faisaient évidemment pas les choses pour l’argent. [...] de 1995 à 2003, il y a des gens qui ont fait notre boulot bénévolement, pendant plusieurs mois ! Ils faisaient tourner l’association gratuitement. Quand il y a ça en référence, quand les gens te le rappellent, ou du moins quand tu sais ça, tu ne vas pas te mettre à te plaindre et à compter scrupuleusement tes heures. »* (Directeur, 21/4/2008)

C’est à partir de 2001 et 2002 qu’un changement assez net s’opère. L’arrivée de nouveaux éléments au CA et l’embauche d’un consultant extérieur ont permis de mettre sur pied de nouveaux principes de gouvernance, comme décrit précédemment : retrait des salariés siégeant au CA, réunion mensuelle du CA avec formalisation d’un ordre du jour et de comptes-rendus, amorce d’un dialogue structuré avec les pouvoirs publics, dynamisation du bénévolat et des adhésions, etc. L’étude du consultant aboutit à la création d’un véritable poste de direction. Toutefois, la difficulté à trouver la bonne personne pour remplir ce poste entraîne deux licenciements et une période difficile entre 2004 et 2007, où le président s’est retrouvé à assurer par intérim le rôle du directeur. La gouvernance de l’association s’est donc caractérisée par un basculement très net du pouvoir en faveur du conseil d’administration durant ces trois années :

*« Du coup, j’ai joué une fonction de direction [...] Je dis “je” parce que c’est moi qui ai passé les nuits blanches, c’est moi qui ai géré les procédures de A à Z. [...] il y a eu au moins trois ans où j’ai passé à peu près un temps complet, en plus de mon emploi. »* (Président, 21/4/2008)

*« [Le président] s’est beaucoup, beaucoup impliqué, surtout dans le portage du projet vis-à-vis des élus, mais en gros, il a vraiment pris le rôle de la direction, quoi, concrètement. [...] le CA a pris une place trop importante par rapport à ce qu’il devrait. »* (Directeur, 21/4/2008)

Après la nomination de l’actuel directeur en 2008, l’association a amorcé une phase de rééquilibrage, où le pouvoir de décision sur les questions de gestion quotidienne a été progressivement transféré du CA à l’équipe salariée. Le CA se retire ainsi de l’opérationnel et se réunit moins souvent au profit des réunions de bureau. Le président a pris en quelque sorte le directeur sous son aile pour lui transmettre ses connaissances et s’assurer que l’association fonctionnera bien s’il devait être amené à quitter ses fonctions. C’est désormais le directeur qui fait office de lien entre les membres du CA, du bureau et les salariés :

*« Aujourd’hui, de plus en plus, l’équipe salariée est en train de reprendre sa place, dirige vraiment, est responsable de tout l’opérationnel à l’association. [...] je suis un peu le*

*médiateur entre l'équipe salariée et le conseil d'administration, par l'intermédiaire du bureau, et je suis chargé de faire remonter les propositions et puis d'animer, finalement, cette relation. » (Directeur, 21/4/2008)*

Aujourd'hui, et conformément aux statuts modifiés le 11 avril 2003, le CA compte douze membres élus pour trois ans parmi les adhérents de l'association lors de l'assemblée générale. Sa composition actuelle est empreinte d'éclectisme, tant dans la profession de ses membres (vignerons, instituteurs, artiste, chef d'entreprise, travailleur médical, consultant...) que dans le caractère habituellement contradictoire des débats. Les dirigeants actuels s'enorgueillissent de la capacité du CA à rester vigilant quant à la mission de l'association et au rôle de l'équipe salariée :

*« La contestation au sein du CA, sur ce que font ou non les salariés, elle existe. Je la vois comme quelque chose de constructif. On essaye de la traiter à chaque fois. » (Président, 21/4/2008)*

Néanmoins, et contrairement à ce qui était l'usage par le passé, la répartition des rôles entre administrateurs bénévoles et salariés est claire. Si le directeur est systématiquement invité aux réunions du CA et de son bureau, il n'y a pas plus de confusion entre les domaines de compétence des uns et des autres. A l'inverse, la rapide professionnalisation de l'association depuis 2001 a pu creuser un écart entre les deux catégories, les bénévoles se retrouvant parfois dépassés par la complexité des problèmes soulevés par l'équipe salariée :

*« On a beaucoup de gens qui sont un peu déconnectés, au conseil d'administration, de la professionnalisation de l'association et de sa façon de fonctionner. Eux sont plus sur le regard militant. » (Directeur, 21/4/2008)*

La gouvernance externe de l'association est elle aussi en cours d'évolution. De 1979 à 1997, elle a fonctionné sans soutien financier extérieur permanent, mais depuis quelques années, les dirigeants ont réussi à associer plusieurs partenaires publics à leur action. Les subventions publiques – essentiellement accordées pour le fonctionnement du Galion – représentent désormais les deux tiers de ses ressources. Certes, la pluralité de ces financeurs tempère la dépendance de l'association vis-à-vis de l'extérieur, mais cette dépendance peut se manifester nettement à certaines occasions :

*« En ce qui concerne l'activité, on est 100% autonome. [...] sur notre fonctionnement par contre, on s'est rendu compte qu'on pouvait être dépendant, notamment par rapport à une action de la Drac. Tu sais, on n'avait plus de direction jusqu'à l'année dernière, et très clairement, la Drac nous a imposé un recrutement. » (Directeur, 21/4/2008)*

L'un des enjeux identifiés par les dirigeants pour l'avenir consiste à accentuer le partenariat de l'association avec ses financeurs publics, et en particulier la communauté de communes avec laquelle il est prévu de négocier la façon d'inscrire durablement le Galion dans un projet de développement territorial :

« Ça va notamment être l'enjeu, pour [le nouveau directeur], de vraiment construire cette relation dans un rapport de confiance, où on arrive à définir un équipement qui corresponde un peu à tout le monde. » (Président, 21/4/2008)

Le territoire, justement, comporte d'autres associations qui oeuvrent dans le champ des musiques actuelles, la plupart étant des organisations plus petites et informelles que Pirates Mélomanes. Certaines se sont spécialisées dans l'organisation de concerts dans des styles musicaux extrêmes et marginaux, et avec très peu de moyens financiers ou organisationnels. Pirates Mélomanes a pris l'habitude de travailler avec ces associations, de les aider à mener à bien leurs projets, en dépit de certaines critiques faciles :

« On travaille beaucoup avec des associations moins structurées que nous, qui ne programment pas dans un lieu fixe [...] Certains disent "vous, le Galion, vous canalisez quand même pas mal de financements ! C'est vous qui prenez tout l'argent des collectivités publiques et nous, quand on va les voir, ils nous disent qu'il n'y a plus d'argent parce que c'est le Galion qui prend tout !" Bon, ça reste marginal. Il y a plutôt un consensus vis-à-vis de notre salle. » (Directeur, 21/4/2008)

De manière générale, les dirigeants de l'association vantent la politique de réseau mise en œuvre actuellement, qui consiste à créer des liens de diverse nature avec un ensemble d'organisations locales dans le champ de la musique. Ce faisant, ils espèrent que l'association s'imposera naturellement comme un référent légitime sur son territoire et donc un interlocuteur de choix des pouvoirs publics locaux dans le développement de ce territoire :

« Et le deuxième axe de développement, c'est le fait de s'ancrer vraiment sur ce territoire par la création d'un réseau au niveau départemental, mais qui ne concerne pas forcément nos activités de diffusion. On pense à un réseau avec les écoles de musique, les petites associations locales, des prestataires techniques... » (Directeur, 21/4/2008)

« Maintenant il y a un enjeu d'arriver à être une structure, un projet qui irrigue son territoire. [...] On sent que ça va se construire. On est déjà en lien avec plein d'associations. » (Président, 21/4/2008)

## 8. Cas n°8 – Association Vibrato

Vibrato est une association atypique dont il est impossible de comprendre l'objet sans le replacer dans son contexte. Son objet statutaire est suffisamment vaste pour englober une immense quantité d'activités. Il s'agit « de promouvoir, de diffuser, d'accompagner et de développer par tous moyens les différentes pratiques culturelles émergentes à travers notamment la programmation d'un lieu de diffusion musicale et l'organisation ou la co-organisation de manifestations culturelles diverses pour tous. [...] Notamment en matière de musiques actuelles et de toute activité culturelle pluridisciplinaire. » Elle est basée dans l'une des plus grandes villes de France.

L'association a été créée en février 2002 à l'occasion d'une situation de crise. Elle fait suite à la dissolution de la SARL en charge du Vibrato, une nouvelle salle de concerts de 600 places dédiée aux musiques actuelles. Déficitaire à hauteur de 150 000 euros en moins de trois ans d'activité, l'entreprise est face à un dilemme. Soit elle change radicalement de stratégie et cherche à maximiser sa rentabilité, au détriment de sa programmation éclectique et ses tarifs abordables, soit elle conserve ses valeurs et s'adresse aux pouvoirs publics pour essayer d'obtenir des subventions de fonctionnement. C'est la deuxième hypothèse qui est choisie par ses dirigeants, convaincus de l'adéquation entre leur projet d'activité et une mission d'intérêt général. Ceux-ci entrent donc en contact avec la municipalité, le Conseil régional et la Direction régionale des affaires culturelles. Après négociation, les pouvoirs publics acceptent de soutenir le fonctionnement du Vibrato, à une condition : que la structure juridique chargée de son exploitation soit une association loi 1901, bien distincte de l'activité commerciale. L'association Vibrato a donc été fondée par les dirigeants de la SARL dissoute, à la demande des pouvoirs publics.

Outre sa naissance, la grande particularité de Vibrato est son appartenance à un groupe formé en 1997 autour d'un projet entrepreneurial de « micro-brasserie » : le Maltissime. Le concept initial consistait à associer un lieu de production de bière artisanale et un lieu de consommation convivial, sur le modèle des *microbreweries* américaines. Les fondateurs du projet Maltissime étant tous amateurs de musique, ils décident d'aménager une petite scène au sein de l'imposant bâtiment dont ils font l'acquisition en 1996. Dès l'ouverture du site en septembre 1997, le Maltissime reçoit de nombreuses demandes de groupes locaux désirant jouer sur scène. La musique prend rapidement une part importante dans le projet, alors que rien ne prédestinait le « lieu de consommation » envisagé à devenir également une salle de concerts. Passant de un à deux, voire trois concerts par semaine, les dirigeants du Maltissime découvrent les difficultés de la production de spectacles. Au printemps 1998, ils se tournent vers le secteur associatif local pour gérer la programmation du lieu. En 2000, ils prennent le pari de construire de toutes pièces le Vibrato, une salle de concerts de 600 places, afin de proposer une jauge intermédiaire entre des petites scènes de bar et la grande salle de spectacles de la ville (1500 places), établie en 1989.

En parallèle, le groupe Maltissime se développe, ouvre d'autres brasseries dans l'agglomération et même une boulangerie. Le concept séduit, les affaires marchent. Beaucoup d'argent est investi dans le projet culturel, ce qui ne manque pas d'étonner, voire de susciter le soupçon quand l'association Vibrato succède à la SARL. Les difficultés sont nombreuses, sur le plan financier comme sur le plan institutionnel. Les dettes de la SARL sont épongées par le groupe, ce qui freine son propre développement. Depuis, l'association reste relativement peu subventionnée par rapport aux organisations équivalentes en France. L'équipe s'évertue à faire comprendre qu'un projet associatif et entièrement non lucratif peut cohabiter au sein d'un projet commercial. Depuis 2002, l'association n'a pas réussi à équilibrer totalement sa gestion, mais elle s'est professionnalisée, l'équipe s'est totalement renouvelée et le projet culturel a été formalisé par écrit. Tous espèrent enfin pérenniser l'activité de l'association dans de bonnes conditions.

D'un point de vue global, c'est en quelque sorte l'association Vibrato qui gère le projet culturel du groupe Maltissime. Celui-ci ambitionne de « promouvoir, professionnaliser et développer la scène musicale émergente locale et régionale. En laissant également une place à la nouvelle scène nationale et internationale afin de favoriser l'émulation, l'échange et de permettre à des artistes de poursuivre leur ascension vers une reconnaissance plus large. » Les entretiens réalisés et la consultation de documents mettent largement en avant les valeurs sur lesquelles repose l'association, qui sont d'ailleurs concordantes avec la « culture d'entreprise » du groupe Maltissime.

D'abord, l'authenticité : à l'image des méthodes de brassage utilisées pour produire la bière du Maltissime, l'association Vibrato se veut authentique dans ses choix artistiques, en donnant la priorité à des artistes locaux et novateurs, ainsi que dans sa politique tarifaire (démocratiser l'accès aux concerts) et d'accueil (ne pas forcer la consommation du public). Ensuite, la convivialité est recherchée dans la manière d'accueillir le public, de favoriser les croisements entre les amateurs de concerts et ceux qui viennent d'abord pour se restaurer. Enfin, la diversité est peut-être la valeur la plus fréquemment citée. Il s'agit d'une part de programmer une pluralité de formes et de pratiques artistiques au sein du lieu, et d'autre part de créer des synergies entre les différents établissements du groupe Maltissime et développer des partenariats avec les autres acteurs locaux oeuvrant dans le champ des musiques actuelles.

Les trois missions prioritaires affichées par l'association sont les suivantes : (1) promouvoir l'éclectisme ; (2) participer à la mise en lumière des artistes et des projets ; (3) susciter l'échange entre les populations.

### **8.1. Genèse et évolution de l'association**

La véritable histoire de l'association commence bien avant sa création juridique en 2002. Pour comprendre son apparition et la trajectoire suivie depuis, il faut remonter aux origines de l'entreprise Maltissime. Au début des années 1990, un jeune étudiant termine son cursus d'école de commerce avec la volonté de créer sa propre entreprise :

« *Moi, j'ai toujours voulu créer ma boîte. C'est le point de départ.* » (Président, 23/4/2008)

Attiré par les Etats-Unis, cet entrepreneur pense qu'en y cherchant une expérience professionnelle, il pourra revenir en France avec une idée nouvelle afin de monter son projet. C'est au contact d'un ami américain originaire de l'Oregon qu'il découvre le concept de micro-brasserie : il s'agit d'une petite fabrique de bière artisanale associée à un lieu de consommation (bar-restaurant) ouvert et convivial. Une centaine de brasseries de ce genre nouveau avaient ouvert à Portland en quelques années, et le phénomène semblait s'étendre à de nombreuses grandes villes américaines. Les deux amis décident de partir pendant un an aux Etats-Unis pour apprendre le métier de brasseur et affiner leur projet.

« *On est parti aux Etats-Unis, il a réussi à me trouver du travail, j'ai eu une carte de séjour qui m'a permis de travailler dans une brasserie, Breach Port, et j'ai fait une formation à Chicago pendant trois mois sur la fabrication de la bière. Ça a duré un an, toute cette phase d'observation, de recherche. On a visité énormément de lieux. On a élaboré des recettes de bière, on avait un système de brassage dans son garage, on a fabriqué plus de 100 bières en un an. [...] En fait, on est revenu plein d'idées.* » (Président, 23/4/2008)

Forts de cette expérience, ils sont rejoints par quelques amis apportant chacun leur savoir-faire et décident, à leur retour en 1995, de chercher un lieu pour lancer leur micro-brasserie locale. L'un de ces amis est architecte. Il découvre un bâtiment de 1 500 mètres carrés dans un quartier excentré, naguère occupé par une entreprise de transport : c'est le coup de foudre. En 1996, ils sont quatre à se lancer dans l'aventure et décident d'investir dans ces locaux – ils réussissent à lever 8 millions de francs – et dans leur aménagement. L'entreprise aura pour nom Maltissime. Ils sont mus par les mêmes valeurs d'authenticité, de diversité et de convivialité. Ce sont celles que l'on trouve au cœur du projet culturel de l'association aujourd'hui :

« *Dès le départ, on avait des valeurs extrêmement importantes. On voulait être vraiment authentiques dans ce qu'on faisait. [...] Il y avait une volonté, déjà, d'être dans la défense de la diversité, de travailler avec des artisans, d'être accessible. Parce qu'on fait une bière artisanale, on ne devait pas être nécessairement plus chers qu'une bière industrielle. Et puis il y avait cette recherche de la convivialité : faire un lieu où les gens se sentent bien, où il y a vraiment de l'accueil.* » (Président, 23/4/2008)

En septembre 1997, le premier établissement Maltissime ouvre ses portes au public, autour d'une équipe de dix personnes. Les débuts sont difficiles car le quartier d'implantation est un peu excentré par rapport au centre et mal desservi par les transports en commun. Mais 1998 est une meilleure année : la Coupe du monde de football attire un nouveau public qui sauve l'entreprise de la faillite. L'établissement se compose à l'époque d'une fabrique de bière – une « brasserie » au sens propre du mot, d'un bar-restaurant, mais aussi d'une petite scène de concerts de 16 mètres carrés qui accueille environ une prestation par semaine. Au départ, la musique n'a qu'une place marginale dans le projet d'ensemble. Les quatre associés partagent cette passion sur le plan personnel, mais n'envisagent pas de faire de la diffusion de concerts une activité majeure :

*« La musique n'a pas été quelque chose de pensé, à laquelle on avait fait une place importante dès l'origine. [...] en fait, on a eu une sollicitation extrêmement importante des groupes pour jouer chez nous. Alors au début, on l'a géré nous-mêmes, on a du passer de un à deux concerts par semaine, et puis à un moment, on a du passer de deux à trois et on s'est rendu compte que c'était quand même un métier » (Président, 23/4/2008).*

Le succès de la scène du Maltissime s'explique par deux raisons principales. D'une part, il manque de toute évidence des lieux de petite taille pour diffuser les groupes de musique locaux, qu'ils soient amateurs ou en voie de professionnalisation. D'autre part, la scène a l'avantage d'être doublement bien située : couplée à un bar-restaurant et à une brasserie qui attirent « naturellement » un public de curieux, et insérée dans un bâtiment qui ne produit pas de nuisances sonores dans son voisinage. En répondant à la demande croissante des groupes, les associés prennent conscience de leur inexpérience en matière de production de spectacles. La majorité des quelques 200 concerts produits entre septembre 1997 et juin 2000 est gratuite pour le public. Ils découvrent, parfois à leurs frais, les règles d'un milieu qu'ils connaissent mal. C'est pour cette raison qu'ils décident de se rapprocher progressivement des acteurs locaux oeuvrant dans le domaine des musiques actuelles, presque tous sous statut associatif.

Début 1999, les associés du Maltissime entament un partenariat avec deux responsables d'associations locales de production de concerts. Ils partagent un poste au sein de l'entreprise Maltissime et commencent à développer une véritable politique de production de concerts au sein du lieu. En août 1999, les quatre associés et les deux acteurs associatifs créent ensemble une SARL pour formaliser cette activité de production. Rapidement, ceux-ci prennent conscience des limites inhérentes à la scène du Maltissime et persuadent son président-directeur général qu'il manque à la ville une salle de taille moyenne entièrement dédiée aux musiques actuelles. A l'époque, en effet, la vie nocturne et musicale se concentre en deux pôles bien différents : les petits cafés-concerts d'un quartier animé (moins de 100 places chacun) d'un côté, et la grande salle de spectacles (1 500 places) de l'autre.

*« [Ils] nous ont dit "écoutez, de toutes façons il y a une place à prendre sur [la ville], il manque une salle de jauge intermédiaire, il faut à tout prix se positionner sur ce créneau". Nous, on a été enthousiasmé [...] parce que ça permettait de développer le projet, de l'enrichir, ça donnait encore plus de sens au lieu de vie. » (Président, 23/4/2008)*

En 2000, les associés se lancent dans la construction et l'équipement d'une salle de 600 places qui jouxte le bar-restaurant. Ils parviennent à lever les fonds nécessaires grâce à l'hypothèque des immeubles existants, qui ont pris de la valeur depuis leur acquisition. La SARL est mandatée pour exploiter cette salle flambant neuve. Très vite, les difficultés s'amoncellent. Malgré un taux de remplissage de 60 à 70% de la salle, son exploitation s'avère coûteuse car les choix artistiques privilégient la découverte et les artistes en devenir aux vedettes. Le spectacle vivant étant structurellement déficitaire, il est très difficile de rentabiliser cette activité, sauf à augmenter fortement le prix des places ou à recourir à des subventions publiques. Ni l'une ni l'autre de ces stratégies ne sont pratiquées par la SARL, à cette époque.



Par ailleurs, les gérants de la grande salle concurrente voient également d'un mauvais œil ce nouveau venu :

*« On a eu peu de locations parce qu'à l'ouverture, il y a eu une levée de boucliers de [la grande salle] qui a dit à tout le monde "si vous allez là-bas, vous ne serez plus les bienvenus chez nous !" [...] on est venu marcher sur les platebandes [de son directeur] ! Il était le seul, et on arrive, fin du monopole. Là, il s'est permis de tenir des propos extrêmement virulents. »* (Président, 23/4/2008)

Les pertes s'élèvent à 100 000 euros dès la première année d'exploitation, et à 150 000 euros en 2002. L'ensemble de l'activité du Maltissime s'en retrouve perturbé. En effet, la SARL ad hoc prend place au sein d'un groupe d'organisations interdépendantes, créées au fur et à mesure que le projet d'entreprise se développait :

- Maltissime Brasserie (SA) : créée dès janvier 1997, c'est la première société du groupe. Alors qu'elle visait à exploiter l'ensemble de l'activité au démarrage (brassage, conditionnement, administration générale, débit de boissons, restauration), elle se cantonne à la gestion du site principal.
- Maltissime Entreprises (SARL) : créée en janvier 1999, c'est la société « holding » du groupe. Elle a pour objectif de fournir aux autres sociétés tous les services de gestion dont elles ont besoin (comptabilité, social, informatique, juridique, commercial...).
- Maltissime Fabriques (SARL) : créée en août 1999, son objectif est de prendre en charge toute l'activité brassicole autrefois gérée par Maltissime Brasserie (approvisionnement, brassage, conditionnement, distribution).
- Maltissime Immobilière (SCI) : créée en février 2000 pour acheter le terrain, construire la salle de concerts le Vibrato et prendre en charge la gestion de l'immeuble.

Les pertes de la SARL de production de spectacles menacent ainsi la santé financière du groupe dans son ensemble. Malgré l'effort consenti par les autres sociétés du groupe, notamment les économies d'échelle permises via Maltissime Entreprises, les associés décident de se tourner en derniers ressort vers les pouvoirs publics afin de sauver l'activité de production de concerts. Le P.-D.G et l'un des acteurs associatifs sont les deux acteurs clés de cette sollicitation. Courant 2001, ils essaient de faire comprendre aux collectivités territoriales et à la Direction régionale des affaires culturelles l'intérêt de soutenir la SARL :

*« On a pris notre bâton de pèlerin et on est allé rencontrer les institutions. Et là, on a eu un bon accueil, parce qu'effectivement, on comblait un vide, ce qu'on faisait répondait à une attente, à des besoins »* (Président, 23/4/2008).

Convaincus par la compatibilité du projet exposé avec l'intérêt général, les pouvoirs publics acceptent de le soutenir, mais subventionner une SARL enchâssée dans un groupe commercial à plusieurs têtes ne leur convient pas. C'est ainsi qu'un compromis est trouvé :

*« Les pouvoirs publics ont dit “OK, mais il faut passer en association, et vous dissociez bien le projet culturel du projet commercial”. C’est comme ça que s’est créée Vibrato. »* (Directeur, 23/4/2008)

*« Ils nous ont dit “nous, on est prêt à vous suivre mais par contre on veut qu’il y ait une dissociation forte entre le Maltissime et ce projet-là, donc on vous demande de créer une association sans lien juridique avec le reste de l’activité Maltissime”. Et donc c’est comme ça qu’on a créé cette association »* (Président, 23/4/2008)

L’association est donc créée en février 2002 pour percevoir les subventions promises et gérer le Vibrato. Son conseil d’administration est composé uniquement des « membres fondateurs » de l’association, c’est-à-dire les associés du groupe Maltissime, décidés à contrôler de près l’activité. Si les pouvoirs publics accordent un premier soutien à la nouvelle organisation (quelques 125 000 euros de subventions perçus en 2002), il est clair que l’association doit diversifier ses ressources et se prémunir contre une éventuelle rétractation de ses nouveaux partenaires. Dès sa création, l’association bénéficie d’une forte attention de la part des associés du Maltissime : outre les économies d’échelles, des remises sont accordées – notamment sur le loyer du Vibrato, des actions de mécénat sont mises en place en interne... Les 150 000 euros de perte de la SARL sont entièrement absorbés par Maltissime Entreprises. L’élan nouveau représenté par la création de l’association pour porter le projet culturel agit comme un catalyseur pour le développement du groupe :

*« Le projet culturel a énormément pesé sur le Maltissime, parce qu’il y a une partie très importante de la richesse créée qu’on a utilisée pour ce projet. En même temps, ça a été un aiguillon de notre développement, parce qu’à un moment, on s’est dit “comment on fait pour assumer ce poids ?”, et on s’est dit “on se développe”, parce que plus l’activité commerciale sera importante, plus ce poids sera supportable. Et c’est un peu ce qui nous a poussé à ouvrir des établissements. On l’aurait peut-être fait, mais pas de la même manière, pas aussi vite. »* (Président, 23/4/2008)

En effet, dès 2002, les associés décident d’ouvrir des « antennes » du Maltissime dans d’autres quartiers de la ville afin de développer le chiffre d’affaires global et de créer un véritable réseau d’établissements. Malheureusement, les résultats sont moins bons qu’espérés. Le groupe résiste et propose à d’anciens salariés de devenir leur propre patron en prenant la tête de ces « antennes ». Une chaîne de télévision interne est créée en avril 2005 pour valoriser l’activité musicale dans toutes les établissements. Mieux, le groupe continue d’essaimer et ouvre deux sites supplémentaires à l’extérieur de la ville dans les mois qui suivent. Une boulangerie ouvre en juin 2007 pour centraliser la production du pain fait maison et en assurer la vente au détail. Chaque nouvelle société parvient à pérenniser son activité, et surtout, elle contribue à soutenir l’activité de l’association Vibrato de manière originale :

*« Aujourd’hui, on a un réseau d’enseignes, on leur dit “vous reversez une partie de votre chiffre d’affaires – parce que finalement vous avez de la notoriété”, cet argent nous permet de soutenir le projet, mais d’un autre côté on ne veut pas que ce soutien soit uniquement passif. [...] on ne veut pas que le soutien soit un simple chèque à l’association à la fin de*

*l'année. [...] Maltissime achète des places, on va faire des opérations dans chacune de nos enseignes où on va, pendant deux heures, faire découvrir l'album, faire des petits jeux, on fait gagner des places, ça nous permet de faire un véritable travail de promotion de l'artiste et ça permet de faire venir au spectacle des gens qui ne seraient pas venus. [...] On crée des interactions fortes, de la cohésion entre un projet culturel et des activités commerciales, et c'est ça qui fait notre particularité, qui fait aussi notre force » (Président, 23/4/2008).*

Dans le même temps, l'association se professionnalise. Elle parvient à salarier une équipe permanente de cinq à six personnes. L'un des acteurs associatifs à l'origine du projet Vibrato quitte l'association en 2004, mais l'autre reste en qualité de directeur artistique. En 2005, l'association adopte une méthode de management développée par des universitaires et déjà utilisée dans toutes les autres organisations du groupe Maltissime. L'objectif est de rationaliser et d'améliorer le fonctionnement interne de Vibrato :

*« L'association était la seule entité à ne pas y être passée. C'est une méthode de management dans laquelle il faut rendre compte, et qui est vraiment basée sur la gestion du temps. Ça demande de dire dans quoi on met du temps, d'être professionnel, et c'est vrai que c'était un petit peu un bastion "à la cool", informel, avec beaucoup de tradition orale, et donc ça devenait vraiment incompatible avec le passage au professionnalisme, à vraiment formaliser les choses. Du coup, ça s'est fait un peu dans la douleur parce qu'il y avait des habitudes prises depuis un certain nombre d'années. [...] Et cette culture "à la cool" vient aussi du milieu artistique et culturel, qui n'est pas trop du genre à formaliser les choses avec beaucoup de rigueur. » (Directeur, 23/4/2008)*

Entre 2002 et 2005, en effet, l'équipe salariée a fonctionné de manière assez autonome au sein du groupe Maltissime, en dépit du soutien financier important de celui-ci envers l'association. Des disparités importantes apparaissent entre le fonctionnement plutôt informel de Vibrato et celui du reste du groupe. Lorsque le P.-D.G tente d'intervenir afin de changer les méthodes de travail en vigueur au sein de l'association, des tensions se font jour :

*« A Maltissime, et depuis toujours, il est interdit d'avoir un stagiaire non rémunéré. Et dans la petite boîte Vibrato, les stagiaires n'étaient pas rémunérés ! A un moment, il a fallu que je tape du poing sur la table en disant "ça suffit !" » (Président, 23/4/2008)*

*« Il y a eu du laisser-faire de ma part. Et au moment où j'ai dit "je n'accepte pas, je veux qu'on évolue" et où j'ai imposé un certain nombre de choses, là, il y a des tensions qui ont commencé à apparaître. Ces tensions ont conduit, petit à petit, à ce qu'il y ait des gens qui se sentent moins bien dans la structure et aient envie de partir. Ce que j'ai imposé, aussi, c'est du professionnalisme, de la rigueur. » (Président, 23/4/2008)*

Les divergences de fond entre l'équipe salariée, attachée à sa manière de travailler, et le président, exigeant une gestion rigoureuse de l'association, aboutissent finalement à la démission du directeur artistique en septembre 2007, suivi quelques semaines plus tard par tous les autres salariés de Vibrato. Une nouvelle ère commence après cette séparation. Les quatre membres du CA décident de repartir sur des bases saines : ils recrutent une nouvelle

équipe, réduite dans un premier temps ; ils appliquent leur méthode de management ; ils planifient la formalisation écrite de son projet culturel, ce qui n'avait jamais été fait à ce jour :

*« Aujourd'hui, on est dans la construction du projet culturel. Jusqu'à présent, il n'y avait rien de formalisé, de tangible. On n'avait pas cette base solide sur laquelle s'appuyer dans nos relations institutionnelles. »* (Administratrice, 24/4/2008)

Cette phase de transition s'étale au moins jusqu'en 2008 et se caractérise par une implication très forte du CA dans la gouvernance de l'association, de manière à former la nouvelle équipe aux spécificités du groupe Maltissime et à la méthode de management socio-économique. Pendant ce temps, l'association reste très fragile pour deux raisons essentielles. La première tient à un niveau insuffisant de subventions publiques pour compenser le caractère déficitaire de l'activité de diffusion. En effet, Vibrato programme plus de 300 spectacles par an, en additionnant ce qui est diffusé sur la scène du bar-restaurant et dans la salle de concerts du Vibrato. Cela représente une quantité bien supérieure à la moyenne des lieux membres de la Fédurok, qui plus est avec un effectif salarié inférieur (seulement 6 personnes aujourd'hui). Or, le soutien financier de la municipalité est beaucoup plus faible en proportion que celui qu'accorde en général une ville à son principal équipement dédié aux musiques actuelles.

La seconde source de fragilité provient d'un déficit d'image récurrent qui handicape l'association depuis ses débuts. En effet, que ce soit parmi les autres acteurs locaux des musiques actuelles ou au sein de l'administration municipale, un soupçon persiste à cause de l'encastrement de Vibrato au sein d'un groupe d'entreprises privées :

*« Il y a encore des attaques sur le vendeur de bières et de frites qui se fait de l'argent sur le dos de la musique, donc toujours cet amalgame entre financements publics et privés, ils ont l'impression que le privé est le méchant. »* (Administratrice, 24/4/2008)

*« C'est une méconnaissance du projet, certainement une mauvaise communication de la part de Maltissime et Vibrato, une mauvaise lisibilité de nos actions, une mauvaise visibilité des flux financiers, de l'articulation entre les deux. Il y a suspicion d'enrichissement. »* (Directeur, 23/4/2008)

Malgré les nombreux transferts de Maltissime vers l'association et la faible consommation en subventions publiques de celle-ci, les préjugés restent solides et les dirigeants de Vibrato s'efforcent de clarifier au mieux leur fonctionnement et de convaincre tous leurs interlocuteurs de la régularité de leur gestion. Cette mission s'avère particulièrement compliquée dans un secteur où la méfiance vis-à-vis du « privé » fait partie des codes culturels largement répandus.

Finalement, après une saison 2008-2009 très difficile, les dirigeants de l'association décident de faire cesser son activité. En effet, Vibrato se trouve dans une situation de déficit structurel qui n'a pas été compensé par la hausse des subventions publiques demandée. Les dirigeants préfèrent mettre un terme à l'un des piliers de la vie du groupe et se concentrer ainsi sur ses

activités rentables que sont la fabrique de bière, la restauration et la location de la salle du Vibrato à des producteurs privés :

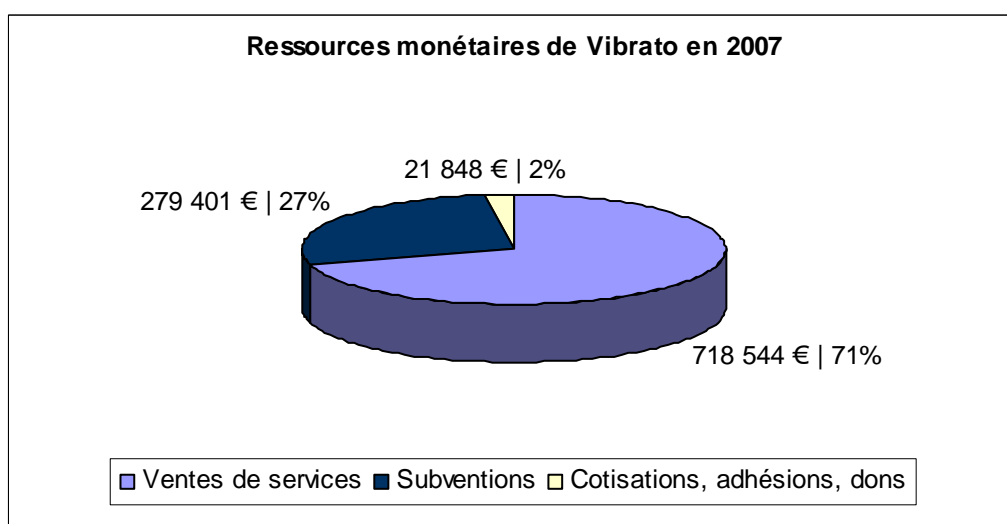
« Après sept années d'existence, Vibrato cesse son activité dans le secteur des musiques actuelles [...]. La structure a débuté un projet ambitieux avec un investissement très faible des pouvoirs publics mais au fil du temps les pertes de l'association se sont creusées car les missions d'intérêt général qu'elle portait auraient nécessité une participation plus importante de ses partenaires financiers. » (Extrait du site web de l'association)

Cette cessation d'activité, la seule de notre étude de cas, démontre la fragilité structurelle de la plupart de ces organisations associatives, mais aussi leur dépendance vis-à-vis d'un soutien fort et régulier de la part des pouvoirs publics et la méfiance que peut susciter chez les élus une association encastrée dans un groupement d'entreprises commerciales.

## 8.2. Ressources de l'association

### 8.2.1. Ressources monétaires

L'association Vibrato se distingue nettement de la plupart des lieux associatifs de musiques actuelles par un fort pourcentage de ressources monétaires issues de la vente de services, avec 71% du total des produits d'exploitation (718 544 euros), et un faible taux de subventions à seulement 27% (279 401 euros). C'est plutôt la proportion inverse qui caractérise les lieux de la Fédurok, majoritairement financés par le recours aux subventions publiques.



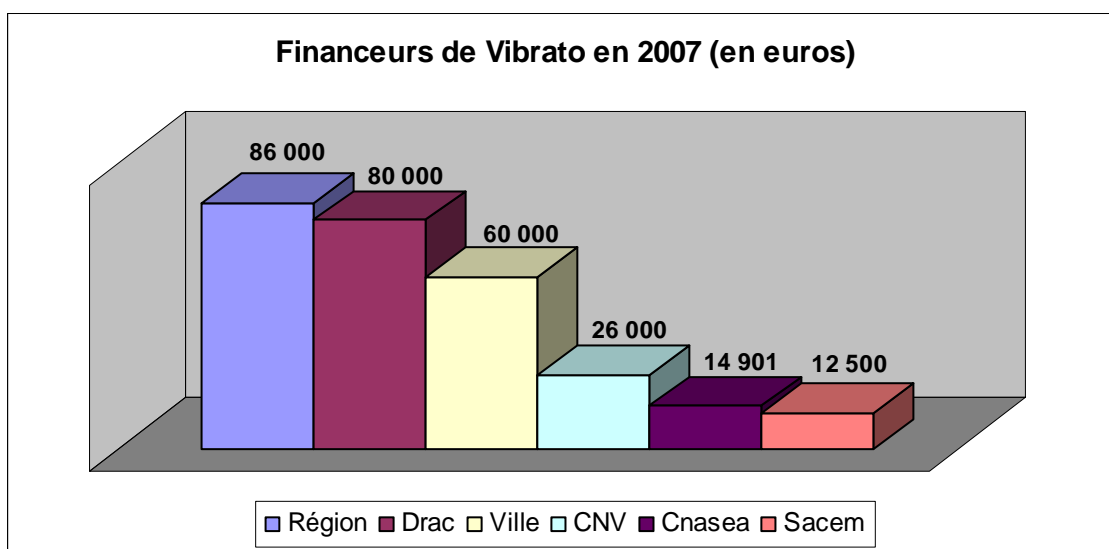
L'analyse de l'origine des subventions perçues par l'association en 2007 fait apparaître quelques caractéristiques importantes. D'abord, on remarque que la municipalité n'est que le troisième partenaire public de l'association, avec seulement 22% des subventions perçues (60 000 euros). Dans presque tous les lieux de musiques actuelles, la ville est le principal financeur. Ce montant est stable depuis 2004 et correspond à une aide au fonctionnement de l'association. Cela confirme, en termes chiffrés, les préoccupations de l'équipe quant au soutien mitigé de la municipalité en leur faveur :

« Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'il y a une certaine incompréhension de la mairie par rapport à notre projet, due à une méconnaissance du secteur. Mais j'espère que ça va changer avec ce nouvel élu. » (Directeur, 23/4/2008)

Avant la ville viennent donc respectivement le Conseil régional avec 32% (86 000 euros) et la Direction régionale des affaires culturelles avec 30% (80 000 euros). Le soutien de la région porte essentiellement sur le fonctionnement de l'association, mais il comprend aussi le financement d'un emploi et celui de deux projets ponctuels. En revanche, la totalité des 80 000 euros versés par la Drac est dévolue au fonctionnement de Vibrato, sous la forme d'un simple conventionnement, ne correspondant pas au dispositif Smac. Ces deux partenaires ont suivi leurs engagements et constituent deux interlocuteurs de qualité aux dires de l'équipe, et notamment du P.-D.G :

« On a une très bonne relation avec la Drac et la région. On est sur une relation d'écoute mutuelle. [...] On arrive à négocier et à tenir chacun nos engagements. Je pense qu'ils apprécient notre travail, notre professionnalisme. Y'a pas de problèmes idéologiques. » (Président, 23/4/2008)

Les autres subventions que reçoit l'association proviennent du CNV (26 000 euros, soit 10%), du Cnasea (14 901 euros répartis pour l'aide de deux emplois, soit 6%) et enfin la Sacem, seul financeur « privé » de l'association (12 500 euros, soit 5%). A l'heure actuelle, ni le département ni la communauté urbaine n'ont manifesté de compétences culturelles : l'association ne peut donc pas faire appel à leur générosité.



Les ventes de services effectuées par Vibrato représentent 71% de ses ressources monétaires totales en 2007. Lorsque l'on regarde comment se décomposent les 718 544 euros correspondants, une grande diversité d'acheteurs apparaît. Grâce à l'activité importante de diffusion de concerts (107 dates programmées au Vibrato en 2007), ce sont logiquement les particuliers qui représentent la majorité des ventes, avec 42% (295 410 euros). C'est la billetterie de spectacles (248 933 euros) qui représente la grande majorité de ces ventes,

puisque l'association ne propose pas aux particuliers des activités annexes telles que la location de studios de répétition. Depuis la création de l'association, et conformément à ses valeurs, les dirigeants se sont efforcés de pratiquer des tarifs bas et accessibles, inférieurs aux « prix du marché », ce qui grève fortement l'éventuelle rentabilité de l'activité.

Avec 36% des ventes (260 104 euros), le secteur privé talonne la contribution des particuliers, ce qui est là encore une spécificité de Vibrato. Le détail de ces ventes révèle un des aspects du soutien apporté à l'association par le groupe Maltissime : pour animer la petite scène du bar-restaurant du site principal, l'entreprise Maltissime Brasserie fait appel au savoir-faire de Vibrato : en 2007, ce sont 194 spectacles qui ont été organisés par l'association et achetés par l'entreprise, pour un montant de 139 970 euros. Concrètement, c'est le directeur de l'association qui se charge d'assurer la programmation sur son temps de travail, en parallèle à ce qu'il organise dans la salle principale, le Vibrato. Une autre forme de soutien du groupe envers l'association prend la forme d'achats de places de concerts (7 187 euros en 2007), qui sont ensuite distribuées gratuitement lors de concours organisés dans les autres lieux du groupe (boulangeries, restaurants...) :

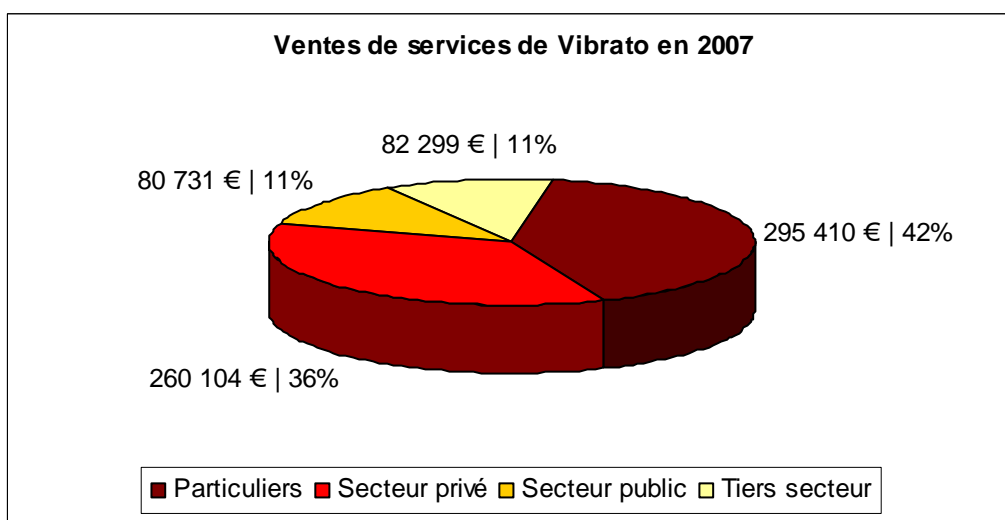
*« Plutôt que faire un chèque à l'association, on lui achète des places et on essaye d'impliquer les enseignes et de montrer en quoi ce projet peut aussi donner du sens à leur propre activité. » (Président, 23/4/2008)*

Plus classiquement, la salle du Vibrato est louée à des producteurs privés pour une quarantaine de dates à l'année, ce qui a permis à l'association de récupérer 106 400 euros en 2007, sans se soucier de l'organisation des soirées en question. En moyenne, chaque soirée organisée par un producteur rapporte 2 800 euros de recettes à l'association. Le reste correspond à des partenariats divers et ponctuels.

L'association a perçu en 2007 près de 82 300 euros de la part d'associations loi 1901, soit 11% des ventes. En pratique, cela vient d'une politique d'ouverture de la programmation aux associations locales oeuvrant dans le secteur des musiques actuelles. Une sorte de « scène ouverte » est donc dédiée aux projets musicaux innovants du territoire, soit sous forme de locations (si le tarif d'entrée proposé est inférieur à 10 euros, Vibrato effectue une remise à l'invité qui programme), soit sous forme de coproductions. Cette volonté d'ouverture répond à des objectifs généraux de l'association :

*« Je souhaite aussi qu'on puisse continuer à s'enraciner dans le quartier et être complémentaire des autres structures au niveau local. » (Directeur, 23/4/2008)*

Enfin, le secteur public contribue à hauteur de 80 731 euros, soit un peu plus de 10% des ventes réalisées en 2007. Parmi celles-ci, 63 915 euros proviennent de prestations réalisées pour le compte de collectivités publiques. En 2007, l'association a organisé des concerts pour le compte de la mairie d'arrondissement et du département ; elle a aussi co-organisé un grand festival, répondant à une commande du département. Les autres ressources « publiques » proviennent de prestations de communication (12 614 euros) organisées par Vibrato, dans le cadre de partenariats avec d'autres organisations culturelles locales.



Avec seulement 2% des ressources monétaires de l'association (21 848 euros), la catégorie des cotisations, adhésions et dons est marginale dans l'économie de l'association. Mais sa contribution n'est pas dénuée de significations. En l'absence de cotisations et d'adhésions significatives (ce qui s'en approche le plus est une carte offrant des réductions sur le prix des concerts, qui a été comptabilisée dans les ventes de services), ce sont les dons reçus par l'association qui constituent la totalité de ces 21 848 euros. Plus précisément, il s'agit de mécénat interne au groupe Maltissime qui a pris trois formes en 2007 :

- Maltissime Brasserie a versé 14 633 euros, qui correspondent en quelque sorte à un reversement de recettes du bar : il s'agit d'un pourcentage des recettes perçues pendant les concerts organisés par l'association dans le bar-restaurant de la maison mère.
- Maltissime Entreprises a versé 3 854 euros, sans orientation particulière.
- Maltissime Fabriques a versé 3 361 euros, sans orientation particulière.

Ce triple soutien est formalisé par une convention de mécénat établie entre les entreprises concernées et l'association, établie le 30 septembre 2007. Il correspond à un souhait très fort exprimé par les dirigeants de Maltissime ; il s'agit de mettre en place plusieurs mécanismes de soutien à l'association, directs ou indirects, de la part des différentes entreprises membres du groupe. C'est cette voie originale que compte développer et pérenniser le P.-D.G :

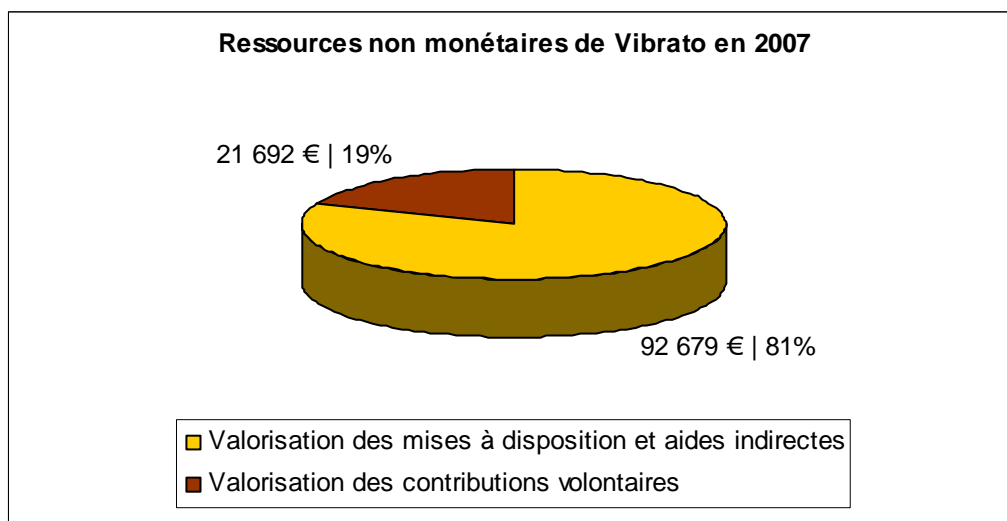
*« La logique serait que j'arrive à convaincre l'ensemble des enseignes de verser chaque année du mécénat à l'association. » (Président, 23/4/2008)*

Jusqu'à présent, l'association ne bénéficie pas de mécénat externe, c'est-à-dire versé par des organisations indépendantes du groupe Maltissime. Ses dirigeants espèrent que le soutien interne fera effet de levier pour convaincre de nouveaux mécènes.



### 8.2.2. Ressources non monétaires

En 2007, l'association est parvenue à mobiliser 114 371 euros de ressources ne faisant pas l'objet d'une transaction monétaire. Cet apport est relativement faible, dans la mesure où il ne représente que 11% des ressources monétaires comptabilisées la même année (1 019 793 euros). L'association valorise systématiquement ces ressources non monétaires en bas de son compte de résultat annuel.



Contrairement à de nombreux lieux de musiques actuelles en milieu urbain, le bâtiment et les différents espaces de travail n'appartiennent pas à la ville mais à la SCI Maltissime Immobilière, qui appartient au groupe. Il est important de bien comprendre le montage en vigueur. En février 2000, lorsque la SCI est créée, un contrat de bail est conclu entre celle-ci et la SARL de production de spectacles dans le cadre de l'exploitation de la salle. Lorsque la SARL est dissoute en 2002, le bail n'est pas transféré à l'association nouvellement créée mais à la SA Maltissime Brasserie, celle-ci ayant les reins plus solides financièrement :

*« On a fait le bail pour Maltissime Brasserie, parce qu'à sa création, l'association était très peu financée par les pouvoirs publics. Le principe c'était de mettre le bail du Vibrato sur Maltissime Brasserie [qui] loue à la date, ce qui permet à l'association d'ajuster son niveau d'activité à ses moyens. » (Président, 23/4/2008)*

Depuis, Vibrato loue donc à Maltissime Brasserie la salle de concerts, le bar et ses bureaux en fonction de ses besoins, mais celle-ci reverse systématiquement un pourcentage du loyer à l'association. Sur un total de 203 260 euros de location en 2007, l'association s'est vue reverser 67 601 euros de compensation par Maltissime Brasserie. Il s'agit d'une forme de mise à disposition de locaux (partiellement gracieuse) à l'association. La SA a également fourni des repas gratuits aux salariés de l'association pour une valeur 2007 de 2 706 euros, qui ont été intégrés dans les mises à disposition – contrairement à la valorisation comptable effectuée dans les documents officiels.

Selon le même principe d'aide à l'activité de l'association, Maltissime Entreprises verse une remise à l'association Vibrato sur le montant des charges correspondant à des frais de gestion sociale et de comptabilité qui sont mutualisés au sein du groupe... Sur un total de 59 083 euros payés en 2007, l'association s'est vue reverser 22 372 euros par Maltissime Entreprises.

L'association fait également appel à des contributions volontaires. Lors des concerts, des bénévoles assistent l'équipe salariée pour la bonne marche et la convivialité des spectacles. Ils sont aussi mobilisés pour la distribution de flyers et de tracts dans les rues de la ville. Environ 980 heures de bénévolat ont été comptabilisées en 2007.

Enfin, il est important de signaler que d'autres ressources non monétaires sont allouées par le groupe Maltissime à l'association sans être mentionnées dans les documents comptables :

*« On arrive à un niveau de soutien de l'ordre de 120 000 euros, qu'on pense sous-estimé parce qu'aujourd'hui il y a plein de choses qui sont faites... Je prends le cas de Samia par exemple. Elle était d'abord sur Maltissime Entreprise : elle a travaillé 6 mois pour l'association, payée par l'entreprise. Ce que je ne valorise pas, c'est aussi les captations de concerts via Maltissime Entreprise, qui ne sont pas refacturées à l'asso. » (Président, 23/4/2008)*

### 8.2.3. Hybridation des ressources et équilibre du projet

Afin d'avoir une vue d'ensemble des ressources dont dispose l'association, on peut s'aider d'un tableau de synthèse qui récapitule, d'une part, les types de ressources (monétaires ou non) mobilisées et, d'autre part, leur origine, c'est-à-dire ceux qui ont apporté ces ressources (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur).

Origine/Type des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	TOTAL	%
<b>A) RESSOURCES MONÉTAIRES</b>						
Ventes de services	295 410 €	260 104 €	80 731 €	82 299 €	<b>718 544 €</b>	<b>70,5%</b>
Subventions	0 €	12 500 €	266 901 €	0 €	<b>279 401 €</b>	<b>27,4%</b>
Cotisations, adhésions, dons	0 €	21 848 €	0 €	0 €	<b>21 848 €</b>	<b>2,1%</b>
<b>TOTAL (A)</b>	<b>295 410 €</b>	<b>294 452 €</b>	<b>347 632 €</b>	<b>82 299 €</b>	<b>1 019 793 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (A)</b>	<b>29,0%</b>	<b>28,9%</b>	<b>34,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>B) RESSOURCES NON MONÉTAIRES</b>						
Valorisation des mises à disposition et aides indirectes	0 €	92 679 €	0 €	0 €	<b>92 679 €</b>	<b>81,0%</b>
Valorisation des contributions volontaires	21 692 €	0 €	0 €	0 €	<b>21 692 €</b>	<b>19,0%</b>
<b>TOTAL (B)</b>	<b>21 692 €</b>	<b>92 679 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>114 371 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>% TOTAL (B)</b>	<b>19,0%</b>	<b>81,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAUX RESSOURCES</b>						
<b>TOTAUX (A+B)</b>	<b>317 102 €</b>	<b>387 131 €</b>	<b>347 632 €</b>	<b>82 299 €</b>	<b>1 134 164 €</b>	
<b>% TOTAUX (A+B)</b>	<b>28,0%</b>	<b>34,1%</b>	<b>30,7%</b>	<b>7,3%</b>	<b>100,0%</b>	

En considérant les seules ressources monétaires, on constate un véritable équilibre tripartite entre les apports des particuliers (29%), du secteur privé (29%) et du secteur public (34%). Plus marginales (8%) mais non négligeables en valeur (82 300 euros) sont les ressources issues du tiers secteur (en l'occurrence, d'associations locales). Ce sont les ventes de services qui constituent le type de ressources le plus important de l'association (71%), alors que les subventions ne s'élèvent qu'à 27%. Ces chiffres reflètent plutôt bien le soutien conséquent qu'accorde Maltissime dans son ensemble au projet culturel de l'association Vibrato. Le corollaire est assez évident : les pouvoirs publics sont plutôt faiblement impliqués dans le financement de l'association, quand on connaît les usages dans le secteur des musiques actuelles. Malgré la rapidité du soutien financier accordé en 2002, lorsque l'association a été créée pour reprendre l'activité au Vibrato, la ville la soutient modestement (60 000 euros), là encore, par rapport aux moyennes du secteur.

La tendance se confirme lorsque sont intégrées à l'analyse les ressources non monétaires. Celles-ci proviennent essentiellement du groupe Maltissime (équivalent à 92 679 euros), puis du bénévolat apporté par les particuliers (équivalent à 21 692 euros). Les locaux appartiennent à la SCI dont les parts sont la propriété des associés du groupe, ce qui constitue une fois de plus une exception, dans un secteur où la plupart des lieux de musiques actuelles ont été bâtis ou rénovés par les collectivités territoriales. En agrégeant l'ensemble des ressources, les apports variés du secteur privé arrivent en tête avec 34% du total, devant le secteur public (31%) et les particuliers (28%).

On peut véritablement parler ici d'économie plurielle au sens où le projet repose sur une hybridation des ressources où aucune d'entre elles ne domine complètement les autres. Néanmoins, il serait erroné de croire que la situation financière de l'association s'en retrouve nécessairement consolidée. L'analyse de la formation du résultat comptable révèle quelques points faibles :

- La production de l'exercice – plutôt conséquente – est annulée complètement par les consommations de l'exercice en provenance des tiers (on peut les imputer aux coûts élevés de production des quelques 300 concerts) : s'ensuit une valeur ajoutée négative de – 119 067 euros.
- Les subventions d'exploitation ne sont pas suffisantes pour compenser totalement les charges de personnel (pourtant réduite car l'équipe ne compte que six salariés) : l'excédent brut d'exploitation reste négatif à – 16 225 euros.
- Seuls des produits exceptionnels permettent à l'association de dégager un résultat de l'exercice positif : 1 973 euros seulement.

La capacité d'autofinancement de l'association est infime (2 114 euros en 2007), ce qui signifie que les opérations qu'elle réalise ne lui permettent pas de développer seule son activité, ni même d'ailleurs de faire face à certains risques de gestion. Elle reste dépendante des soutiens multiples du groupe Maltissime à son égard, ne serait-ce que pour l'entretien et le renouvellement du matériel dans la salle du Vibrato, que l'association ne possède pas.

Plus grave encore, cette hybridation des ressources caractérisée notamment par une grande interaction entre l'association et les entreprises du groupe a fait planer un soupçon sur la gestion de l'association. Des associations locales, mais aussi certaines collectivités, ont émis certaines réserves quant au bien-fondé du montage actuel. Les dirigeants de l'association doivent s'efforcer, depuis, de prouver leur bonne foi et clarifier son fonctionnement :

*« Je souhaite qu'on puisse complètement... ne pas avoir à rougir d'être une association portée par un privé, d'être dans les murs du privé [...] en même temps, on a des missions de service public, c'est pour ça qu'on a des fonds. On doit pouvoir avoir ce type de fonctionnement sans être suspecté en permanence. » (Directeur, 23/4/2008)*

### **8.3. Gouvernance de l'association**

L'association Vibrato est née début 2002 dans un contexte de crise, afin de « remplacer » la SARL défaillante dans le but de poursuivre l'activité dans la salle de concerts le Vibrato. Ce sont les associés du groupe Maltissime qui sont à l'origine de cette création juridique, afin de pouvoir bénéficier de subventions publiques. Les statuts de l'association distinguent quatre catégories de membres :

- Les membres fondateurs sont les quatre associés du groupe ;
- Les membres d'honneur sont nommés pour leur contribution morale, intellectuelle ou financière exceptionnelle au service des buts poursuivis par l'association ;
- Les membres actifs participent régulièrement aux travaux de l'association et s'engagent à oeuvrer pour la réalisation de son objet ;
- Les membres manifestent un simple intérêt pour les activités de l'association.

Seuls les membres fondateurs peuvent participer au conseil d'administration, les autres catégories de membres n'étant sollicitées que pour les assemblées générales. Les statuts de l'association le fixent à l'article 10 : *« L'association est administrée par un Conseil d'Administration composé des fondateurs, membres de droit afin de préserver les fondements éthiques de l'association. En cas de vacances, le CA pourra si la nécessité s'en fait sentir, proposer une nouvelle composition du CA et la modification relative des statuts. Il veillera cependant à ce que les membres fondateurs soient toujours majoritaires dans la composition du CA. »*

Le pouvoir accordé aux membres fondateurs s'explique par une volonté de ceux-ci de contrôler le devenir de l'association. La crise de 2002, ayant abouti à la dissolution de la SARL dont les pertes ont été épongées par le groupe, appelle une gestion plus rigoureuse et encadrée de la part des dirigeants. Ceux-ci souhaitent à tout prix se protéger contre un dévoiement du projet culturel :

*« Alors avec tout l'investissement que ça représentait, les pertes qu'on avait essuyées, le temps qu'on y consacrait, le soutien qu'on apportait à tout ça, on s'est dit qu'on allait créer une association, mais on souhaitait quand même que cette association ne puisse pas sortir du fonctionnement qu'on a défini. Il y a quand même eu un souci de verrouillage et de contrôle sur l'association. » (Président, 23/4/2008)*

Le statut associatif a été adopté principalement pour sa souplesse, pour sa compatibilité avec l'activité d'organisation de spectacles, mais aussi pour pouvoir bénéficier de subventions publiques. Ce sont les pourparlers des dirigeants de Maltissime avec les pouvoirs publics qui ont abouti à la décision de créer une association loi 1901. Ce mode de gestion a moins été choisi sur la base de valeurs particulières que par pragmatisme :

*« Pour moi, l'enveloppe juridique est véritablement secondaire. [...] le statut juridique de la structure a une influence, mais elle n'est pas déterminante. Ce qu'il y a de pertinent, ce sont les choix politiques que fait l'organisation » (Président, 23/4/2008).*

*« Notre travail en tant qu'association, c'est d'utiliser tous les avantages, tout ce que peut apporter un statut associatif à un projet comme le nôtre. » (Président, 23/4/2008)*

Ce contrôle accru exercé par les fondateurs représente toutefois une mesure exceptionnelle et n'a pas vocation à durer éternellement. Ils n'excluent pas d'ouvrir progressivement le conseil d'administration à de nouveaux membres, une fois que l'association aura atteint une certaine stabilité.

Depuis la démission de l'équipe salariée fin 2007, une des caractéristiques principales de la gouvernance de Vibrato est la forte implication du conseil d'administration dans la gestion de l'association. Entre 2002 et 2007, la gestion de l'association s'est quelque peu « autonomisée » vis-à-vis du reste du groupe, elle a en partie échappé au contrôle du conseil d'administration. Celui-ci s'est donc fortement investi pour compenser le départ des salariés ; il a fallu recruter et former une nouvelle équipe en peu de temps, dans une situation économique difficile :

*« [Les associés] se sont beaucoup impliqués ces neuf derniers mois parce qu'il y avait péril, il y a toute une équipe qu'il a fallu remplacer, un sous-effectif... Je pense qu'à terme, effectivement, les administrateurs souhaitent être moins impliqués. Mais ils seront toujours présents en ce qui concerne la gouvernance, les grandes lignes directrices. On est vraiment aujourd'hui sur une nouvelle équipe qui a tout à apprendre et à comprendre. Ce soutien-là est primordial pour que ça puisse tourner jour après jour. » (Administratrice, 24/4/2008)*

En particulier, il semble y avoir une forte relation de tutorat entre le président et le nouveau directeur de l'association, afin que ce dernier soit le plus rapidement possible en situation d'autonomie. Le directeur salarié est donc pour l'instant sous la tutelle du président ; il n'assiste pas non plus aux réunions du conseil d'administration. Le président de l'association étant aussi le président directeur général du groupe Maltissime, son rôle paraît central dans la bonne articulation des différentes organisations le composant :

« [Le P.-D.G] est très présent au niveau de l'association pour la rebâtir parce que c'est un projet auquel il croit. Il est extrêmement présent à nos côtés dans les prises de décisions quotidiennes, moi je me repose énormément sur lui sur les décisions financières, artistiques aussi. C'est lui qui me forme, c'est lui qui me manage. » (Directeur, 23/4/2008)

« Je le sollicite à la fois en tant que président de l'association et P.-D.G du groupe, enfin, gérant du groupe. Lui, il a les manettes en main. » (Directeur, 23/4/2008)

Avec le renouvellement de l'équipe, la priorité des membres fondateurs de l'association a été d'accélérer sa professionnalisation. En termes de gouvernance, cela s'est traduit par la formalisation du projet culturel afin de rassurer les financeurs :

« On en est arrivé à cette situation l'année dernière, c'est-à-dire une convention qui a failli devenir caduque, donc un gros clash avec les institutions parce qu'il n'y avait pas de projet culturel et surtout parce qu'il n'y avait aucune visibilité sur les actions menées par Vibrato... » (Administratrice, 24/4/2008)

Comme on a pu le constater plus haut, les relations qu'entretient l'association – qu'il s'agisse du CA ou de la direction salariée – avec le Conseil régional et la Drac sont bonnes. Le soutien accordé par ces deux partenaires est basé sur une relation de confiance et la capacité de l'association à rendre des comptes. A leurs yeux, le fait que le groupe d'entreprises soutienne fortement le projet culturel de Vibrato est une bonne chose : une association peu gourmande en subventions, capable de dégager beaucoup de ressources propres et dont le projet culturel est en phase avec l'intérêt général possède une attractivité importante, dans un contexte général de stagnation de l'intervention publique pour la culture :

« Au niveau de la région et de la Drac, il n'y a aucun problème. Ce sont des partenaires de qualité qui sont vraiment intéressés par notre projet, convaincus de sa pertinence, [...] on a aussi une certaine efficacité, au vu des sommes investies et du temps passé. [...] Aujourd'hui, ils sont conscients de ne pas avoir les moyens de leurs ambitions. Effectivement, c'est un projet qui, à moindre coût, est efficace. » (Directeur, 23/4/2008)

Mais une autre interprétation est possible, à partir du même constat. Si Vibrato dégage beaucoup de ressources propres et qu'elle bénéficie du soutien du groupe Maltissime, pourquoi aurait-elle besoin de davantage de subventions publiques ? C'est à peu près l'idée qui prévaut jusqu'à présent au sein de l'administration municipale. De ce point de vue, l'hybridation économique qui caractérise l'association peut devenir le cheval de Troie d'un désengagement partiel de certains partenaires publics, estimant que l'association est suffisamment solide pour être gérée avec peu ou pas de subventions :

« Ça nous nuit, parce que finalement, les pouvoirs publics ne se rendent pas compte ! L'activité commerciale fait tellement pour le projet que c'est important de le rendre visible, et les pouvoirs publics disent "mais de toute façon, ils s'en sortent très bien ! Y'a Maltissime derrière, alors pourquoi les aider ?" » (Président, 23/4/2008)

Pour améliorer les relations entre l'association et la ville – et donc convaincre qu'une augmentation de la subvention annuelle de fonctionnement se justifie, les dirigeants de Vibrato sont dans l'obligation de clarifier et de faire comprendre le modèle économique particulier qui unit l'association et le groupe Maltissime. Depuis fin 2007, ce travail a été entrepris de manière intense par le président, le directeur et l'administratrice, qui sont les trois personnes les plus impliquées dans la formalisation et la valorisation du projet culturel de l'association.

Les relations de Vibrato avec les autres acteurs locaux membres du champ des musiques actuelles semblent marquées par deux phénomènes contradictoires. Lorsque les premiers concerts ont été organisés sur la petite scène du bar-restaurant en 1997, les dirigeants de Maltissime ont été submergés de demande. Celle-ci ne s'est pas démentie depuis, puisque l'association organise près de 300 concerts par an. Mais cet engouement a suscité l'inquiétude de « concurrents » locaux dès le début, en grande partie à cause du modèle économique particulier de Vibrato, encadrée dans le groupe Maltissime :

*« Il y a eu une contestation extrêmement forte à la création de la salle, qui s'est fortement apaisée parce qu'il y a quand même une prise de conscience que Maltissime fait un travail important, et aussi que Maltissime n'est pas en train de prendre les subventions de tout le monde [...] il y a toujours des gens pour qui on est le grand méchant loup parce qu'on a cette activité commerciale, mais c'est beaucoup moins important qu'à une époque, vraiment. »*  
(Président, 23/4/2008)

Si les tensions se sont apaisées, c'est aussi parce que la SARL d'abord, et l'association ensuite ont pris en considération l'existence de plus petites associations du territoire désireuses de programmer des concerts de faible notoriété. Malgré les critiques – visant principalement le caractère « commercial » de Maltissime – les dirigeants ont « laissé la porte ouverte ». Via une politique de location du Vibrato aux associations locales (40% des locations effectuées en 2007 ont concerné des associations) et de promotion des groupes locaux sur la petite scène, Vibrato est parvenue à s'imposer comme une référence dans la vie musicale locale :

*« L'association a fait de Maltissime un lieu incontournable, reconnu, autant par le public que par les artistes, et c'est en ça qu'il est structurant. C'est un point de convergence. »*  
(Président, 23/4/2008)

Vibrato a rejoint la Fédurok durant sa première année d'existence, en 2002. L'équipe salariée participe régulièrement aux temps forts de la fédération, surtout le directeur et l'administratrice. En revanche, les membres fondateurs participent assez peu à la vie fédérale et se déplacent rarement dans ces rencontres professionnelles, pour des raisons pratiques mais peut-être aussi pour laisser le plus d'autonomie possible à l'association et ne pas renvoyer une image trop envahissante du commercial sur le culturel.

## 9. Quelques éléments de comparaison entre les cas

Les monographies ci-dessus démontrent à première vue l'existence d'importantes différences entre des associations que l'on aurait pu penser plus similaires. Accentuées par le style narratif des monographies, qui mettent en valeur la trajectoire historique de chacune, ces différences peuvent être déroutantes et nous faire perdre de vue les convergences réelles qui existent malgré tout. La troisième et dernière partie de la thèse est une analyse problématisée de ces convergences. Avant d'en arriver là, il est déjà possible d'en avoir un aperçu à l'aide de quelques éléments de comparaison entre les cas.

### 9.1. De quelques généralités

Les huit associations étudiées ont été sélectionnées parmi une population mère qui compte 75 unités, selon la technique de l'échantillonnage par « choix raisonné » décrite au troisième chapitre. Leurs caractéristiques de base ont été présentées dans le tableau n°9, que nous produisons ici à titre de rappel.

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7	Cas n°8
Année de création de l'association	1999	2001	1988	1984	1979	2004	1979	2002
Année d'ouverture du lieu	1999	2007	1994	1985	1985	1992	1995	2000
Convention collective	Syndeac	Syndeac	Syndeac	Animation	-	Syndeac	-	-
Convention d'objectifs	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
Délégation de service public	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Convention "Smac"	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	En cours	Non
Nombre de permanents (ETP)	10	18	12	16	14	9	5	6
dont emplois aidés (ETP)	3	3	3	5	2	1	1	2
Nombre de membres au CA	10	5	9	25	12	3	12	6
Nombre de bénévoles hors CA	80	300	-	50	50	20	25	???
Masse salariale (EUR)	355 461	533 943	538 672	987 095	443 439	375 588	118 186	190 162
en % des charges	42%	39%	53%	69%	46%	43%	32%	18%
Budget 2007 (EUR)	802 907	1 314 370	992 355	1 379 609	923 484	766 439	371 016	1 019 793
Propriétaire du bâtiment	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville / Privé	Privé
Population de la commune	113 130	113 249	156 965	41 100	91 395	25 349	4 511	472 305
Milieu d'implantation	Urbain	Urbain	Péri-urbain	Urbain	Urbain	Urbain	Rural	Urbain

**Tableau 9 – Données générales sur les huit cas de l'échantillon**

Le tableau met en avant l'hétérogénéité de l'échantillon. En prenant pour point de départ la rédaction des statuts actuels, la plus ancienne association été fondée 23 ans avant la plus jeune et on trouve entre les deux une palette d'âge variée. Le nombre de salariés permanents varie du simple au triple. Certains conseils d'administrations sont minimalistes (trois membres pour l'Amepi, cas n° 6 ; cinq pour 240 BPM, cas n°2) et d'autres pléthoriques (25 à Loisirs Plus, cas n°4). Le budget moyen relevé dans l'étude est de l'ordre de 950 000 euros, avec des écarts assez importants : plus d'un million d'euros sépare les Pirates Mélomanes (cas n°7, 371 016 euros) de Loisirs Plus (1 379 609 euros). La population de la commune d'implantation est, elle aussi très variable, même si l'écart-type fond dès lors qu'on enlève les deux extrémités de l'échantillon.



En dépit de ces différences, nous avons affaire à des organisations qui partagent plusieurs traits caractéristiques, outre leur statut associatif. N'oublions pas qu'il s'agit d'un champ organisationnel plutôt jeune, et qu'aucune de ces associations n'a plus de 30 ans. Ce sont des « petites entreprises » au sens propre puisque aucune ne dépasse 20 salariés permanents ; trois sont même des « micro entreprises » à moins de 10 salariés. A l'exception d'une, elles ont toute recours à du bénévolat régulier, hors conseil d'administration. Prestataires de service, leur masse salariale est généralement le poste des charges le plus important ; il représente plus d'un tiers du budget dans sept cas sur huit, le cas n°8 (Vibrato) étant marqué par une situation de sous-effectif. Autre caractéristique commune, le bâtiment occupé par l'association est situé en milieu urbain (sauf le cas n°7) et ne lui appartient pas. Dans sept cas sur huit, la commune d'implantation possède tout ou partie ce bâtiment. Là encore, l'exception notable est l'association Vibrato dont les locaux sont détenus par la société Maltissime.

## 9.2. Des ressources

L'analyse des ressources nous a donné une idée ponctuelle<sup>53</sup> de l'équilibre sur lequel repose chaque association. En agrégeant les résultats de cette analyse, il est possible d'embrasser d'un regard l'hybridation des ressources des lieux associatifs de musiques actuelles. Que l'on s'intéresse aux valeurs (voir tableau 12) ou aux proportions (voir tableau 13), des régularités apparaissent, ponctuées de certaines exceptions spectaculaires dont on peut rendre compte.

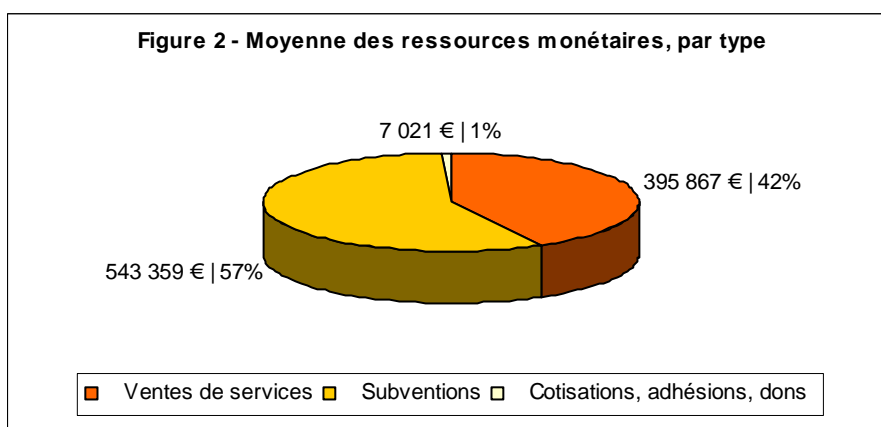
	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7	Cas n°8
Exercice de référence	2007	2007	2007	2005-06	2007	2007	2007	2007
<b>TYPES DE RESSOURCES</b>								
<i>Ressources monétaires</i>	802 907	1 314 370	992 355	1 379 609	923 484	766 439	371 016	1 019 793
Ventes de services	221 842	635 322	307 927	790 742	191 784	171 218	129 555	718 544
Subventions	575 213	678 698	682 771	569 256	725 604	595 197	240 731	279 401
Cotisations, adhésions, dons	5 852	350	1 657	19 611	6 096	24	730	21 848
<i>Ressources non monétaires</i>	525 011	546 556	211 239	415 245	0	32 100	0	114 371
Mises à disposition	458 311	546 556	211 239	400 000	0	0	0	92 679
Bénévolat	66 700	0	0	15 245	0	32 100	0	21 692
<b>ORIGINE DES RESSOURCES</b>								
Particuliers	238 122	517 245	227 413	809 850	122 379	195 595	106 015	317 102
Secteur privé	29 410	113 426	76 795	21 658	33 556	10 960	11 500	387 131
Secteur public	1 045 664	1 225 254	881 510	960 086	747 841	586 697	249 231	347 632
Tiers secteur	14 722	5 000	17 876	3 260	19 708	5 287	4 270	82 299
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>1 327 918</b>	<b>1 860 925</b>	<b>1 203 594</b>	<b>1 794 854</b>	<b>923 484</b>	<b>798 539</b>	<b>371 016</b>	<b>1 134 164</b>

Tableau 12 – Ressources des huit cas de l'échantillon (en euros)

L'une des découvertes saisissantes de cette analyse transversale est le poids des subventions dans les ressources des associations, chacune touchant en moyenne plus de 540 000 euros sous forme de subsides de toute sorte (contractuelles ou habituelles, régulières ou ponctuelles, sur fonctionnement ou sur projet, etc.), soit 57,4% de leurs ressources monétaires totales (voir figure 2). Les plus chichement dotées sont les Pirates Mélomanes (cas n°7), en raison de la

<sup>53</sup> Rappelons qu'un seul exercice comptable a été utilisé pour procéder aux calculs, mais que nous avons tenu compte des chiffres des deux exercices précédents pour éviter de baser notre analyse sur un exercice atypique.

très petite taille de l'association (240 731 euros), et le Vibrato (cas n°8), qui est l'association du panel pour qui les subventions (279 401 euros) représentent la plus faible proportion des ressources monétaires totales (27,4%). Il s'agit d'une remarquable exception qui confirme la règle. Le second cas exceptionnel est l'association Loisirs Plus (cas n°4), qui en tant que MJC dispose d'une manne conséquente de ressources propres issues des ateliers proposés à ses adhérents (790 742 euros, 57,3%). Les subventions qu'elle reçoit restent importantes en valeur (569 256 euros) mais pèsent moins de la moitié de ses ressources monétaires totales.



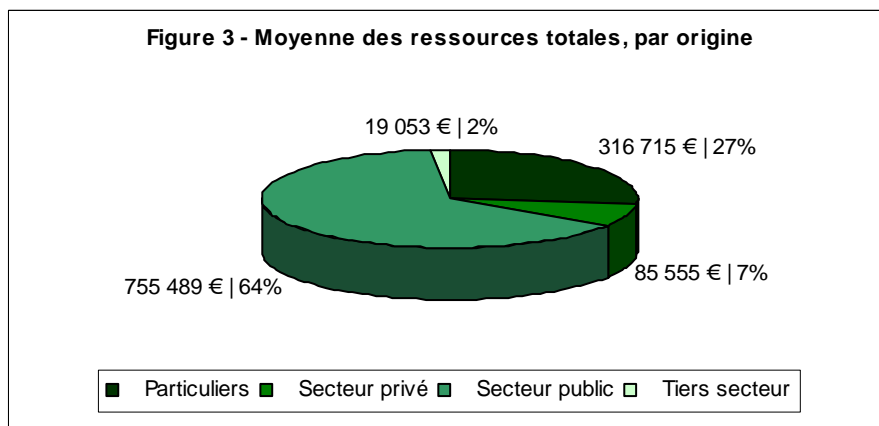
**Figure 2 – Moyenne des ressources monétaires, par type**

Les ventes de services viennent en seconde position pour les six autres associations, parfois loin derrière les subventions ; Larsen (cas n°5) ne dégage ainsi que 20,8% de ressources propres contre 78,6% de subventions. L'association BPM 240 constitue un cas intéressant avec un équilibre presque parfait entre les deux types de ressources. Insistons enfin sur la faiblesse de la catégorie des cotisations, adhésions et dons. Dans six cas sur huit, ce type de ressources est nul ou insignifiant, à moins de 1% du total. Les deux exceptions sont Loisirs Plus (cas n°4), forte de ses 2 000 adhérents, et Vibrato (cas n°8), qui bénéficie de mécénat de la part du groupe d'entreprises auquel elle appartient.

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7	Cas n°8
Exercice de référence	2007	2007	2007	2005-06	2007	2007	2007	2007
<b>TYPES DE RESSOURCES</b>								
<i>Ressources monétaires</i>								
Ventes de services	27,6%	48,3%	31,0%	57,3%	20,8%	22,3%	34,9%	70,5%
Subventions	71,6%	51,6%	68,8%	41,3%	78,6%	77,7%	64,9%	27,4%
Cotisations, adhésions, dons	0,7%	0,0%	0,2%	1,4%	0,7%	0,0%	0,2%	2,1%
<i>Ressources non monétaires</i>								
Mises à disposition	87,3%	100,0%	100,0%	96,3%	0,0%	0,0%	0,0%	81,0%
Bénévolat	12,7%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	100,0%	0,0%	19,0%
<b>ORIGINE DES RESSOURCES</b>								
Particuliers	17,9%	27,8%	18,9%	45,1%	13,3%	24,5%	28,6%	28,0%
Secteur privé	2,2%	6,1%	6,4%	1,2%	3,6%	1,4%	3,1%	34,1%
Secteur public	78,7%	65,8%	73,2%	53,5%	81,0%	73,5%	67,2%	30,7%
Tiers secteur	1,1%	0,3%	1,5%	0,2%	2,1%	0,7%	1,2%	7,3%
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tableau 13 – Ressources des huit cas de l'échantillon (en pourcentage)**

S'agissant de l'origine des ressources, la prééminence des subventions se traduit par la part du lion que se taillent l'Etat et les collectivités territoriales, avec en moyenne pour chaque association 755 489 euros d'origine publique, soit les deux tiers du total, toutes ressources confondues (voir figure 3). Aux subventions diverses s'ajoute, dans la moitié des cas, la mise à disposition gracieuse d'un bâtiment appartenant à la ville. Remarquons que dans les cas n°5, 6 et 7, la somme nulle ne signifie pas que l'association occupe un bâtiment qui lui appartient, mais seulement que la mise à disposition ne fait pas (encore) l'objet d'une valorisation comptable. Plusieurs associations vendent aussi des prestations aux pouvoirs publics, comme l'organisation déléguée de manifestations publiques. Les deux associations les plus dépendantes à l'égard des fonds publics sont Larsen (cas n°5) et Bac à Glace (cas n°1), avec respectivement 81% et 78,7% du total.



**Figure 3 – Moyenne des ressources monétaires, par origine**

Les particuliers sont les seconds principaux apporteurs de ressources dans sept cas sur huit. La seule exception est, de nouveau, l'association Vibrato (cas n°8) qui présente un étonnant équilibre entre les ressources apportées par le secteur privé (34,1%), le secteur public (30,7%) et les particuliers (28%). Les autres associations parviennent à contrebalancer en partie leur dépendance vis-à-vis des financeurs publics par un petit tiers (27%) de contributions des particuliers, surtout issues de la billetterie de concerts (et des ateliers de loisirs pour le cas de Loisirs Plus). La comparaison inter-cas confirme la contribution marginale du secteur privé (85 555 euros en moyenne, 7%) et du secteur associatif (19 053 euros, 2%). Seule l'association Vibrato vient contredire ces observations générales.

\*\*\*

Il est maintenant temps d'entrer dans le vif du sujet et de procéder à une analyse transversale des cas autour de la question de recherche qui nous intéresse :

**Suivant quel processus des associations peuvent-elles être des leviers d'entrepreneuriat institutionnel et participer ainsi à la constitution d'un nouveau champ ?**

En comparant les cas, nous avons identifié un processus en trois temps qui part du niveau individuel et organisationnel, passe par une mise en réseau inter-organisationnelle et s'achève

au niveau du champ institutionnel. Ces trois dimensions correspondent à grands traits à trois périodes chronologiques, même si elles se superposent en partie :

- Entre 1975 et 1985, nous verrons que l'entrepreneuriat institutionnel est le fait d'individus au profil particulier qui utilisent l'association de manière pragmatique et originale, dans le but de mettre en œuvre un projet à la fois économique et politique ;
- Entre 1985 et 1995, ces entrepreneurs associatifs commencent à interagir fortement. Une dynamique de « mise en réseau » leur permet de se développer. A l'exemple de la Fédurok, nous constaterons que celle-ci permet de prendre exemple sur les pionniers, d'établir des normes professionnelles et de construire pas à pas une identité collective ;
- Enfin, à partir de 1995 se concrétise un projet de co-construction entre les associations et les pouvoirs publics, entamé par certaines dès leurs premières années d'activité. Cette co-construction politique comporte trois facettes : une prise de parole dans l'espace public visant à exprimer un mécontentement ; une négociation multiforme où la recherche de fonds publics rivalise avec l'autonomie associative ; un changement des règles du jeu qui régissent le champ des musiques actuelles.



## **Partie III – Présentation des résultats**

## Chapitre 5 – L'émergence d'associations hybrides

Comme nous l'avons exposé dans le troisième chapitre, notre recherche se propose d'étudier l'entrepreneuriat institutionnel comme un processus, sans pour autant négliger le « contenu » des organisations qui nous intéressent, à savoir les lieux associatifs de musiques actuelles (Grenier & Josserand 2007, Leca et al. 2008). L'étude de cas multiple présentée au quatrième chapitre met en évidence un processus en trois temps, qui seront respectivement exposés dans le cinquième, le sixième et le septième chapitre. Logiquement, nous commençons donc par ce qu'il est convenu d'appeler la première « étape » de ce processus : l'émergence d'associations hybrides.

Nous utilisons les guillemets pour parler d'« étape » car la modélisation que nous proposons respecte un certain enchaînement chronologique mais ne procède en aucun cas d'une évolution linéaire. Les trois temps distingués se chevauchent parfois sans qu'il nous soit possible de déterminer clairement leurs limites. Toutefois, pour les besoins du raisonnement, nous avons décidé d'associer à chacun une période de temps indicative et le niveau d'analyse le plus pertinent. Le présent chapitre se focalise donc, sans s'y limiter, à la décennie 1975-1985 qui voit apparaître, dans plusieurs villes et villages de France, les premières associations fondées par des « militants rock » pour mener à bien leurs projets. En nous attachant à un niveau d'analyse microsociologique (Powell & Colyvas 2008), centré sur les individus et les organisations, notre objectif est de comprendre conjointement les raisons d'agir de ces entrepreneurs institutionnels (le « pourquoi ») et les façons dont ils ont procédé (le « comment »).

L'hybridation est certainement le principe stratégique qui caractérise le mieux la façon dont s'est constitué le champ des musiques actuelles en France. Après la création des associations se pose la question de leur organisation et de leur gestion. Les fondateurs mais aussi les dirigeants bénévoles et salariés que nous avons rencontrés sont parvenus à faire vivre leur association en adjoignant à leur projet politique une dimension économique, en s'appuyant sur des ressources plurielles et un mode de gouvernance particulier, qui les distinguent vraisemblablement d'associations plus classiques. C'est cette hybridation que nous analysons dans la deuxième partie du présent chapitre.

Nous mesurons les limites de l'exercice. Cette thèse n'a pas pour objet d'étudier en détail le profil des entrepreneurs. Cela dit, ce chapitre se montre indispensable car il permet de se faire une idée quant à l'identité des entrepreneurs institutionnels, leurs représentations et leurs pratiques, ce que ne permet pas une analyse macrosociologique seule. Par ailleurs, le moment de la naissance d'une industrie, d'un marché ou d'un champ est l'un des plus intéressants du point de vue de l'entrepreneuriat puisqu'il est doublement difficile de créer à la fois une organisation et les arrangements institutionnels qui l'encadrent (Aldrich & Fiol 1994). C'est ce stade d'émergence qui est peut-être le plus important à observer dans l'histoire d'un champ organisationnel, car il met en présence de grandes forces créatrices qui laissent ensuite leur marque auprès de toutes les organisations qui succèdent aux pionnières (Stinchcombe 1965)

## 1. Les entrepreneurs et leurs intentions

Qui sont les entrepreneurs institutionnels ? Nous abordons là l'une des questions essentielles du néo-institutionnalisme sociologique « étendu » (Hoffman & Ventresca 2002, Leca 2006). Plusieurs études de cas ont utilisé ce concept pour désigner des organisations, voire plusieurs organisations coalisées. Néanmoins, en écho à l'acceptation classique de l'entrepreneur chez Say et Schumpeter, d'autres travaux ont porté sur des *individus* au sein des organisations. Si nous ne contestons pas l'idée d'un entrepreneuriat institutionnel collectif<sup>54</sup>, il y a bel et bien des entrepreneurs individuels qui ont joué un rôle décisif dans l'émergence des lieux associatifs de musiques actuelles sur lesquels porte notre étude.

Catalyseurs de l'action collective (Eisenstadt 1980), disposant de ressources suffisantes pour agir (DiMaggio 1988) et capables de rallier un grand nombre d'acteurs à leur projet (Fligstein 2001), les entrepreneurs institutionnels sont souvent considérés comme les leviers principaux du changement institutionnel. Ils n'en sont pas moins tributaires des règles, normes et croyances en vigueur, mais présentent des compétences singulières, que Fligstein désigne par le concept de *social skills* (Fligstein 1997, 2001), qui leur permettent de faire coopérer des personnes aux intérêts divergents et de créer des liens inédits avec d'autres champs. Dans le cas des associations qui nous intéressent, ce sont leurs *fondateurs* qui sont les premiers entrepreneurs institutionnels, pour la bonne raison qu'il n'existait pas de « précédent » au type d'organisations qu'ils ont engendré (Aldrich & Fiol 1994).

Philippe Teillet décrit bien ce qui s'est passé dans les années 1980, dans un champ des musiques actuelles alors en pleine ébullition : « *Les élus locaux ont pu voir arriver devant eux des représentants du monde du rock, aptes à la négociation culturelle, maîtrisant relativement les rouages politico administratifs et capables de trouver auprès des médias locaux ou nationaux des relais efficaces ; en bref, intéressés à (et disposant des ressources suffisantes) pour assurer l'inscription sur les agendas politiques locaux de la prise en charge des besoins propres à ces musiques et à leurs publics.* » (Teillet 2002, p. 367) L'objectif de la présente section est de répondre à trois questions à propos de ces « représentants du monde du rock » : Qui sont-ils ? Quels sont leurs desseins ? Pourquoi ont-ils choisi la forme associative ?

### 1.1. Qui sont les fondateurs ?

A l'origine de toutes les associations étudiées, il y a un petit groupe de fondateurs qui décide de formaliser son existence. Bien sûr, chaque cas est singulier puisqu'il met en scène des individus uniques, un territoire particulier à un moment donné, mais il est néanmoins possible de relever trois traits caractéristiques parmi ces « militants bâtisseurs », pour reprendre le terme proposé par la Fédurok dans sa typologie des adhérents (La Fédurok 2001) . A plusieurs égards, ce sont à la fois des entrepreneurs, des passionnés et des militants.

---

54 Nous embrasserons d'ailleurs cette idée dans le chapitre 6 pour désigner l'action de la Fédurok, fédération nationale dont les huit associations étudiées font partie.



### 1.1.1. Des entrepreneurs

Dans quatre cas sur huit, le ou les fondateurs s'apparentent clairement à la figure classique de l'entrepreneur schumpétérien, procédant à de « nouvelles combinaisons » (Schumpeter 1934) dans un champ. L'association qu'ils ont créée est avant tout un outil au service d'un projet personnel, qu'ils valorisent et dans lequel ils s'investissent beaucoup.

L'association 240 BPM a par exemple été réactivée par ses deux actuels directeurs pour réaliser un dessein certes collectif, mais répondant à leurs attentes. Pour le premier d'entre eux, la création de l'association répond clairement à un projet de carrière :

*« Moi, je n'ai pas été recruté par le conseil d'administration. C'est moi-même qui ai décidé de m'embaucher au sein d'une structure que j'ai montée ! »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Et de poursuivre :

*« Autant la structure s'est montée de façon assez empirique, autant moi, à titre individuel et professionnel, mon but professionnel ça a toujours été de diriger une salle de musiques actuelles. [...] C'est toujours moi qui ai piloté le projet de la structure, je l'ai toujours piloté en ce sens-là, en me disant plutôt qu'un jour, je partirai [...] pour être directeur d'une autre salle. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

La plus connue des « nouvelles combinaisons » que propose l'entrepreneur est la mise sur le marché de nouveaux produits et services. Or, dans le cas de 240 BPM, ses fondateurs ont organisé des concerts de musique électronique non seulement par goût mais aussi pour développer une niche que personne ne souhaitait occuper à l'époque. L'entrepreneuriat a consisté à développer soi-même une activité qui n'existait pas localement :

*« A la base, c'est pour ça qu'on a fait de l'électro : personne n'en faisait, tout le monde disait "C'est de la merde, l'électro, ce n'est pas de la musique !" [...] Et donc, personne ne voulait m'accueillir et personne ne voulait faire des trucs, donc du coup, je les ai faits tout seul. C'est un peu ce qui a basé notre légitimité, la musique électronique. [...] On était sur un secteur dont personne n'avait voulu. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Le profil du second directeur de 240 BPM est différent, mais on trouve chez lui un esprit d'entreprise proche de celui qui anime son collègue. Depuis le début de leur aventure avec l'association, il a toujours considéré celle-ci comme une entreprise, au sens où il s'agit d'un projet dynamique, performant et qui demande beaucoup d'implication aux collaborateurs :

*« Ici on a des cadences de travail et un rendement qui sont beaucoup plus proches d'une entreprise privée performante que d'une association ou d'un service public. Ici, ça dépote. Ici, personne ne fait rien. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

Nous avons observé, dans le cas Vibrato, l'un des exemples les plus clairs d'entrepreneuriat au carrefour des logiques d'entreprise et des logiques associatives. Rappelons que l'association a été créée de toutes pièces en 2002 par le P.-D.G d'un groupe d'entreprises et

de deux organisateurs de concerts locaux, afin d'obtenir le soutien des pouvoirs publics dans la gestion de la salle du Vibrato. Ce montage particulier témoigne du contrôle exercé par le P.-D.G et les associés du groupe Maltissime sur le fonctionnement de l'association. La décision de créer une salle de concerts et d'y faire jouer des groupes amateurs locaux dans de très bonnes conditions (activité peu ou pas rentable) a été prise par les fondateurs du groupe, qui voulaient inscrire les musiques actuelles au cœur de leur modèle d'affaires de micro-brasserie :

*« Nous, on a été enthousiasmé par ce projet [de salle de concerts], parce que ça permettait de développer le projet, de l'enrichir, ça donnait encore plus de sens au lieu de vie. »* (Président, cas n°8)

Le cas de l'association Larsen est quelque peu différent, mais ses quatre fondateurs peuvent aussi être apparentés à la figure classique de l'entrepreneur. C'est leur capacité à proposer des formes d'organisation atypiques, en rupture avec les conventions et les mœurs de l'époque, qui caractérise leur travail aux débuts de l'association :

*« On était indépendant, on faisait ce qu'on voulait, c'était une de nos armes favorites d'aller à contre-courant des médias, de bousculer le public. »* (Membre fondateur, cas n°5)

*« Mais à l'époque, je pense que c'était un projet très novateur de gens qui ont eu une idée et une envie de monter un projet, dans un contexte qui j'imagine n'était pas forcément très favorable. »* (Administratrice, cas n°5)

Parmi les quatre fondateurs de Larsen se trouve la future directrice qui inaugurera le Hangar en 1985, certainement l'un des premiers lieux de ce genre en France et aussi l'un des plus mythiques. Sans expérience préalable dans le monde de l'entreprise, elle a fait preuve d'une capacité hors du commun à innover et à prendre des risques au service du projet associatif, au point d'inquiéter parfois ses trois acolytes :

*« J'ai fait un emprunt personnel à la CDC, c'était le crédit local à l'époque, enfin tu vois, je ne doutais de rien ! Le jour même où le propriétaire dit OK, moi j'avais trouvé la licence auprès d'un café qui fermait dans la rue. [...] C'est vrai que j'étais la plus... celle qui y croyait le plus. Les garçons, ils commençaient à se dire "oh la la !" [...] A la fin du chantier, je me suis quasiment retrouvée toute seule ! »* (Ancienne directrice, cas n°5)

*« Et puis j'avais aussi essayé de monter un rock venture à la fin des années 1980. Je voulais monter un truc du genre capital risque, tu vois ? J'avais découvert le capital risque, je me disais que pour nous dans la musique, c'est parfait ! Bon, ça n'a pas marché, mais n'empêche que la Caisse des Dépôts a financé l'étude. »* (Idem)

Enfin, l'entrepreneuriat des fondateurs de l'Amepi (cas n°6) est peut-être le plus parlant. Les deux amis qui ont récupéré la gestion du Centre Django Reinhardt (CDR) en 1994 ont saisi leur chance pour proposer à la municipalité un projet de reprise. Ils ont notamment réussi à

convaincre le maire de leurs compétences en gestion et de la nécessité de respecter les usages du champ des musiques actuelles :

*« On ne se considère pas comme fonctionnaires mais comme professionnels du spectacle. [...] Nous avons convaincu le maire de respecter ces usages : “Ça coûtera plus cher si on ne respecte pas la culture de la profession !” Et le maire a compris tout à fait, c’est un entrepreneur, un libéral... » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

En 2004, les deux fondateurs décident justement de changer le mode de gestion du CDR, passant, de la régie municipale, à une délégation de service public au profit d’une association qu’ils raniment de toute pièce. Le but est de gagner en souplesse dans la gestion quotidienne et d’être plus légitime vis-à-vis des pairs, l’association étant la forme organisationnelle « normale » à la Fédurok. Depuis 1994, les deux fondateurs sont restés seuls à la direction du CDR et ont modelé l’association selon leur projet, tout en revendiquant leur respect des usages en matière de service public :

*« On a fait naître ce bébé, on l’a construit... On se sent propriétaire du truc, tu vois ? Même si on a une vraie conscience de notre mission de service public, qui suppose d’utiliser de l’argent public, il n’en reste pas moins que l’on a construit cette affaire-là, on en est propriétaires, on se considère indépendants, entrepreneurs... » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

### 1.1.2. Des passionnés

Le second trait caractéristique parmi les fondateurs des associations étudiées est leur passion commune pour le rock et les différents courants que l’on regroupe désormais dans l’ensemble des « musiques actuelles ». Ils souhaitent aussi partager leur engouement et, si possible, en vivre. A l’exception notable de l’association Loisirs Plus, ancienne MJC fondée en 1961, tous les cas présentent cette passion commune des fondateurs.

Elle est explicite et très forte dans les propos de la première directrice du Hangar, qui nous a témoigné avec ferveur son amour pour la musique, source de son engagement au sein de l’association Larsen :

*« Quand tu as la passion pour quelque chose, tu trouves les moyens de faire, tu mets tout en place. Si tu veux le faire vraiment, tu peux tout inventer derrière, en termes d’organisation, de compétences, d’économie [...]. Et moi mon rêve, c’était la musique, depuis que j’étais petite ! Je ne pouvais pas imaginer autre chose, pour moi c’était ce qu’il y avait de plus important dans la vie. » (Ancienne directrice, cas n°5)*

L’actuel directeur de l’association confirme que les fondateurs étaient une bande d’amis unis par leur passion :

*« Des gens qui aimaient la musique, une certaine musique, qui n’avait pas lieu ici, et qui à un moment se sont retroussés les manches. » (Directeur, cas n°5)*

L'écoute musicale, la pratique d'un instrument ou tout simplement la fascination pour les concerts de rock sont communes à la quasi-totalité des fondateurs. Cette génération qui a eu 20 ans à la fin des années 1970 a été confrontée à la déferlante du rock anglo-saxon évoqué au premier chapitre. Cette passion a certainement été le moteur principal de leur engagement :

*« Leur intention, c'était de vivre cette passion autour de la musique, d'organiser des spectacles, de faire quelque chose qui n'existait pas ailleurs dans le [département]. »* (Président, cas n°7)

*« La musique était extrêmement présente dans notre parcours. [...] On était tous de gros consommateurs de musique ! »* (Président, cas n°8)

*« Ces musiques-là importaient pour un nombre important de gens... Enfin, c'était important pour eux, c'était un domaine important dans leur vie, ils s'étaient formés avec ces musiques, ils avaient constitué leur personnalité, leur identité autour d'elles. »* (Président, cas n°3)

Mais cette passion pour la musique n'est pas l'apanage des vétérans, puisqu'on la retrouve chez les fondateurs d'associations plus jeunes et, avec plus ou moins d'intensité, dans l'équipe salariée de chacun des cas étudiés. Il semble que le fait de travailler « dans la musique » et, plus précisément, dans la branche des musiques actuelles soit l'une des principales sources de motivation pour les salariés, qui disposent par ailleurs d'un maigre salaire et de possibilités d'évolution professionnelle assez limitées :

*« Je crois que les choses qui ont toujours imprimé, déterminé les individus qui sont au service du projet, c'est le projet artistique [...]. C'est vraiment ça, le ciment, à mon avis, au-delà d'un modèle économique ou d'un autre. »* (Directeur, cas n°5)

### 1.1.3. Des militants

Le militantisme est un terme ambigu car il désigne souvent, dans le langage courant, le fait d'appartenir activement à une organisation syndicale ou à un parti politique, tandis qu'au sens large, il concerne toute personne qui promeut ou défend une cause. Si quasiment aucun des individus interrogés n'a eu d'expérience syndicale ou politique, ils sont nombreux à défendre la cause du rock et de ses dérivés et à se faire les avocats de certaines valeurs. Ce militantisme « non encarté », comme nous le verrons plus loin, a certainement joué un rôle dans la création et la survie des lieux associatifs de musiques actuelles.

Il est intéressant de noter que dans deux cas sur huit, les fondateurs ont déclaré avoir un parent proche avec une expérience politique. Il semble que la familiarité avec les rouages de la politique locale et nationale a favorisé le succès du projet, puisque les entrepreneurs en question ont pu faire fructifier ce « capital » auprès de leurs interlocuteurs publics :

*« Je pense que le fait que je sois le fiston de la tête de liste de l'opposition a joué en notre faveur... Le maire devait être fier de voir un fils de coco un peu entreprenant ! »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

*« J'ai été élevée par mon grand-père qui était député [...] donc moi j'ai grandi à l'Assemblée nationale, ce qui fait que je suis tout de suite allée au ministère de la Culture, j'ai ouvert la porte, je suis allée parler avec les gens. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Mais ces cas restent isolés et certainement peu représentatifs de l'ensemble de la population étudiée. Celui de l'association Loisirs Plus est singulier dans la mesure où il s'agit d'une MJC créée en 1961 mais dont les statuts ont été entièrement réécrits en 1984. L'attachement à l'éducation populaire reste fort, comme en témoigne d'une part le fait que l'association fasse toujours partie d'une fédération régionale de MJC, et d'autre part que celle-ci demeure un référentiel commun aux membres du conseil d'administration et de l'équipe salariée. Cette filiation « militante » de l'éducation populaire se traduit par une focalisation sur la pratique des amateurs qui n'a pas que des avantages en matière de légitimité :

*« Je pense que l'une des spécificités, des originalités de Loisirs Plus, c'est quand même d'avoir vraiment mis la pratique amateur, son développement et surtout sa diffusion à l'honneur. Localement, c'est hyper bien vécu par les adhérents, le tissu local. [...] Par contre, en termes de reconnaissance professionnelle dans le milieu, ça n'a aucun poids. »* (Directeur, cas n°4)

Dans un cas extrême, les fondateurs des Pirates Mélomanes ont constitué l'association pour protester contre l'arrestation de l'un d'entre eux et organiser des concerts de soutien en sa faveur. Mais la plupart du temps, la cause défendue est liée à l'expression d'un mécontentement. Il s'agit de s'associer pour militer contre une vie culturelle locale vécue comme un désert ou un carcan, qui ne laisse aucune place aux pratiques musicales des « jeunes » :

*« Dans les années 1990, on faisait le constat d'une pauvreté culturelle assez flagrante [dans la ville], doublée d'une léthargie ambiante assez conséquente. »* (Ancien président, cas n°1)

*« Ça tient à l'histoire politique du moment : il y a un besoin pour les jeunes d'avoir des lieux dans lesquels ils puissent s'exprimer [...] et faire des choses qui ne soient pas celles qui leur sont imposées par leurs parents, leur famille, leur milieu... »* (Président, cas n°4)

Le militantisme des fondateurs se traduit parfois par une série de valeurs omniprésentes dans le projet de l'association. C'est particulièrement visible pour l'association Vibrato, dont les valeurs sont en fait une déclinaison de celles qui imprègnent l'entreprise Maltissime. Le président du groupe est prodigue dès lors qu'il s'agit d'expliquer le sens de ces valeurs :

*« Dès le départ, on avait des valeurs extrêmement importantes. On voulait être vraiment authentiques dans ce qu'on faisait. [...] Il y avait une volonté, déjà, d'être dans la défense de la diversité, de travailler avec des artisans, d'être accessible. Parce qu'on fait une bière artisanale, on ne devait pas être nécessairement plus chers qu'une bière industrielle. Et puis il y avait cette recherche de la convivialité : faire un lieu où les gens se sentent bien, où il y a vraiment de l'accueil. »* (Président, cas n°8)

Afin de nuancer notre propos, nous tenons à préciser que les entrepreneurs à l'origine des huit associations étudiées se sont bien gardés de révéler leurs faveurs politiques. S'il est probable qu'une majorité d'entre eux ait des idées de gauche, comme c'est habituellement le cas dans le milieu de la culture, la plupart se sont montrés réservés ou bien critiques envers le personnel politique en général, toutes tendances confondues.

Une autre nuance concerne le mot même de « militant » que rejette une partie des personnes interrogées pour parler d'eux ou de leur association. D'une part, il paraît incompatible ou, du moins, inopportun avec la démarche proprement artistique de l'association. Pour le président actuel de l'association Larsen, la passion pour un genre musical ne se traduit pas par une forme de militantisme :

*« Je me sens passionné. Je ne me sens pas militant quand je suis là. Après, militer pour la reconnaissance de pratiques artistiques..., je ne sais pas si c'est la meilleure manière de les reconnaître ! [...] On n'est pas là pour matraquer les pensées et dire "écoutez, ça, il faut absolument que" et faire des surplus de communication. »* (Président, cas n°5)

Pour le codirecteur de l'Amepi, il s'agit d'une notion datée et peu compatible avec les usages de la profession :

*« Moi j'en suis un peu revenu de cette notion de militantisme, ça renvoie à l'époque de l'alternatif, tout ça... [...] Il ne faut pas systématiquement cracher sur le business. »* (Codirecteur n°2, cas n°6)

D'autre part, dans certains cas, le militantisme des débuts semble s'éroder dès lors que l'association se retrouve à gérer quotidiennement un équipement culturel tel qu'un lieu de musiques actuelles. Autrement dit, le pragmatisme professionnel l'emporterait sur les valeurs cardinales du projet associatif. Cet effet prétendument « corrosif » de la gestion sur le militantisme semble particulièrement ressenti dans les cas de 240 BPM et de GBB :

*« Je pense que je mentirais en disant [qu'on est toujours une organisation militante]. A un moment donné on l'a été, véritablement. Quand on ne faisait que le festival et des soirées techno, là clairement, on était plus des militants électro, on défendait cette chapelle. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

*« Je crois qu'en fait, on est passé d'une association militante, qui ne gérait rien si ce n'est des actions de militantisme [...] à une association de gestion, qui gère des lieux, qui gère des moyens publics, qui met en œuvre une politique. »* (Président, cas n°3)

## **1.2. Quel est leur projet institutionnel ?**

S'interroger sur le militantisme des entrepreneurs revient in fine à trouver les raisons d'agir derrière la constitution de leur association. Comme nous écartons a priori le seul enrichissement personnel (l'association ne permettant pas à ses fondateurs d'en partager les éventuels bénéfices), nous sommes amenés à considérer une palette de motivations qui va au-

delà de la quête de profit matériel et individuel. Il s'agit de comprendre la dimension *institutionnelle* de la création associative, c'est-à-dire la référence à un bien commun que les fondateurs partagent et son rapport parfois conflictuel avec les institutions existantes (Laville 1997, 2008). Nous avons identifié quatre sous-ensembles de ce projet institutionnel.

### 1.2.1. *Avoir une existence formelle*

A partir de quand peut-on identifier des entrepreneurs institutionnels dans un champ donné ? Les individus isolés et les groupements informels peuvent certainement mettre au point un projet de changement potentiel, mais c'est souvent la création d'une organisation formelle qui signale l'existence d'un tel projet. Il y a plusieurs raisons assez simples qui peuvent pousser un groupe d'individus à formaliser leur coopération.

Dans le cas de Bac à Glace, nous avons remarqué que la création de l'association n'est intervenue que plusieurs années après les premiers contacts entre membres. Après quatre ou cinq ans de réunions informelles, il a été décidé de créer en 1995 une fédération des acteurs locaux oeuvrant dans le champ des musiques actuelles, à laquelle Bac à Glace a succédé en 1999. Le but de cette première fédération était tout simplement de regrouper les forces et de commencer à échanger des idées sur un projet commun :

*« A force de se croiser, de voir que chaque association ou chaque collectif avait déjà cette petite idée-là [créer une salle de concerts], il y a eu aussi une idée d'en parler ensemble – alors, plus tard, de se fédérer, mais déjà de se mettre autour de la table et de croiser nos différentes idées. »* (Membre fondateur, cas n°1)

En ce qui concerne GBB, la création de l'association en 1988 répond au même genre d'objectifs larges et peu formalisés. Au départ, les réunions de ses membres n'étaient pas régulières, on y discutait de choses variées sans se projeter très loin dans l'avenir. L'énergie et la volonté de faire des choses ensemble, principalement des concerts, ont conduit les acteurs du milieu rock local à créer une structure juridique :

*« Il n'y avait pas vraiment de réelle utilité à cela si ce n'est de s'afficher, de se constituer. [...] Il n'y avait rien de concret. C'était plus une association, sans qu'on ait posé ces termes-là ni les avoir employés, de lobbying, en fait. »* (Président, cas n°3)

Dans le cas de Larsen, la création de l'association a permis de formaliser une activité déjà existante d'organisation de concerts dans différents endroits de la ville. Ce fut une étape logique car l'activité se développait et il paraissait évident qu'il fallait non seulement disposer d'un nom et d'un logo pour se faire connaître, mais aussi tenir les premiers comptes.

### 1.2.2. *Légitimer le rock et les musiques actuelles*

Au-delà de ce premier aspect très formel, la raison d'être de l'association est intimement liée, dans six cas sur huit, à un projet de légitimation du rock et des musiques actuelles. C'est particulièrement vrai pour les associations les plus anciennes de l'échantillon. En effet, tout

était à construire dans un champ encore au stade de la création (Aldrich & Fiol 1994). Le contexte sociétal était certes déjà favorable au rock (cf. chapitre 1, section 1), mais beaucoup moins qu'aujourd'hui. Les pionniers du champ ont donc défriché une terre encore vierge, tandis que les entrepreneurs plus récents ont pu bénéficier de la légitimité acquise depuis.

La plus ancienne des associations du panel, Larsen, est exemplaire en la matière. Considérée comme un modèle par beaucoup d'acteurs du champ, elle a été l'une des premières à porter une revendication de reconnaissance de la valeur artistique du rock et des nouveaux courants musicaux apparus dans son sillage. Ses fondateurs ont rencontré dans leur ville des résistances de la part des habitants ainsi que de plusieurs élus politiques :

*« Déjà la musique, ce n'était pas de l'art et de la culture ! Ça a beaucoup changé, oh la la ! [...] A l'époque, ce n'était pas de l'art. Le fait que ce ne soit pas des artistes connus, en plus ! Des disciplines qui se croisent, ça ne se faisait pas. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

*« Il y a un peu d'incompréhension sur les contenus au plan local, des rapports difficiles avec le voisinage. »* (Directeur, cas n°5)

Cela dit, les fondateurs se doutaient certainement que le vent soufflait dans leur direction. Cette légitimation du rock ne s'est pas exercée envers et contre tout. L'exemple de plusieurs lieux culturels novateurs en Europe a ainsi convaincu la première directrice du Hangar que l'avenir lui donnerait raison. Dans le cas de Loisirs Plus, le contexte politique national a donné des signaux favorables à ceux qui ont initié en 1984 la mutation de la MJC :

*« D'abord, c'était vraiment l'accompagnement d'une émergence artistique musicale. Il y a le fait que ça se soit passé aussi à cette époque. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

*« Deuxièmement, on n'est pas les seuls à sentir ça. Il y a Jack Lang qui à l'époque trouve ça, avec Maxi-rock mini-bruits et tous les programmes de soutien à la musique. [...] Et puis il y a la Fête de la Musique, ce n'est pas innocent. »* (Ancien directeur n°1, cas n°4)

Jusqu'à la fin des années 1990, les fondateurs ont souvent dû faire preuve d'opiniâtreté pour légitimer le rock et ses dérivés auprès de leurs interlocuteurs locaux. Remarquons la mauvaise image associée au mot « punk » qu'évoque spontanément les personnes interrogées :

*« A l'époque [...] il fallait te battre pour faire accepter tes concerts dans ta ville ! [...] Il y a vingt ans, il n'y avait pas de lieu, donc tu louais des salles des fêtes, et tout le monde te disait "Ça va être le bordel (sic) !" Même quand je suis arrivé ici, ils pensaient voir arriver des punks ! »* (Directeur, cas n° 1)

*« C'était une association qui, fin des années 1980, début des années 1990, avait quand même relativement mauvaise presse. C'était du rock dur, c'était un peu punk et, du coup, dans les villages alentours, ça dérangeait. »* (Président, cas n°7)

Il est intéressant de constater, avec le cas de 240 BPM, que le même problème s'est posé quelques années plus tard pour la techno :



« Confier un bébé de 11 millions d'euros, ce n'était pas une mince affaire, ils n'avaient pas envie de le refiler à n'importe qui, et nous, à l'époque, on était quand même plutôt vus comme des punks qui font de la techno. Il ne faut pas oublier que 100% des soirées qu'on faisait, c'était des soirées techno underground. » (Codirecteur n°1, cas n°2)

A travers la légitimité des musiques actuelles, c'est celle de l'association elle-même qui est en jeu. Deux cas illustrent bien la volonté des fondateurs et des dirigeants d'améliorer l'image de leur association auprès des riverains, suite à de nombreuses plaintes. Pour soigner celle du Centre Django Reinhardt, mise à mal par des incidents fréquents durant la période 1992-1994, les deux entrepreneurs qui reprennent l'activité veillent explicitement à la tranquillité du voisinage :

« On a soumis un projet d'activité qui consistait à relancer des activités en mettant en place une communication destinée à rassurer la population locale. » (Codirecteur n°2, cas n°6)

Dans le cas du Hangar, ayant lui aussi très mauvaise presse après ouverture, c'est en partie grâce aux expositions d'art contemporain, discipline plus légitime que le rock, que l'association a pu corriger son image localement :

« J'ai compris que l'art contemporain allait me servir à valoriser la musique, c'était de vraies pratiques artistiques. Je voyais bien, vu le monde qui y avait, que ça allait finir par l'emporter. » (Ancienne directrice, cas n°5)

Aujourd'hui, les réticences sont moins nombreuses et il est désormais admis que les musiques actuelles font partie du domaine de la culture. Les associations étudiées ont participé à ce processus de légitimation qui n'est pas sans rappeler ce qui a prévalu pour le jazz, à savoir la canonisation de celui-ci comme de la « musique » au même titre que le classique à partir de la décennie 1950-1960 (Camus 2000). En jugeant d'un arbre à ses fruits, on peut concevoir que le « combat » pour la reconnaissance de la valeur artistique du rock a été gagné. A la manière de la bande dessinée, reconnue elle aussi par Jack Lang comme faisant partie du domaine d'intervention de son ministère, le rock s'est rapproché des champs culturels plus légitimes en devenant progressivement un champ « autonome », avec ses enjeux propres (Boltanski 1975, Bourdieu 1992). L'entrepreneuriat institutionnel des militants du rock y est pour beaucoup.

### 1.2.3. Demander la création d'un lieu adapté

Mais la revendication des fondateurs ne s'arrête pas à une reconnaissance purement symbolique de leur musique de prédilection. Dès le départ, certains vont plus loin et exigent la création d'un lieu adapté à la pratique du rock. Il est remarquable que cette exigence s'adresse en règle générale à la municipalité et, plus rarement, à l'Etat. Nous verrons en détail au chapitre 7 la rhétorique utilisée par les entrepreneurs institutionnels pour convaincre les pouvoirs publics de les aider à obtenir ces lieux adaptés. Contentons-nous ici de relever la nature de la requête.

Vers la fin des années 1970, la saturation des salles communément utilisées pour accueillir les groupes de rock et leur mauvaise insonorisation conduisent les militants du rock à établir un constat de manque (cf. chapitre 1, section 2). C'est d'ailleurs autour de ce besoin putatif de lieux de petite et moyenne taille que se structure la politique du ministère en faveur des musiques actuelles dès la fin des années 1980. Par « lieux », on entend généralement deux types d'espaces : des locaux de répétition et des salles de concerts. C'est précisément cette double demande qui motive la création de l'association Guitare, Basse, Batterie (GBB) :

*« Il y avait ce décalage important entre ce que ces musiques pouvaient représenter pour beaucoup de gens et puis la réalité de leur présence sur le territoire qui était en fait très faible. »* (Président, cas n°3)

*« Chez nous, aucune salle depuis 10 ans n'a su (n'a pu) fidéliser le public, et pour cause. Les concerts se sont répartis irrégulièrement entre des lieux aussi divers que les Maison de quartier, la salle paroissiale, [...]. Aucune de ces salles, tout le monde en est aujourd'hui convaincu, n'est réellement adaptée aux concerts (rock). Victime d'une telle situation, aucune association n'a pu durablement et régulièrement mener un travail significatif. »* (Extrait d'un journal publié par GBB, cas n°3)

Le militantisme des fondateurs de l'association a porté ses fruits, puisque la municipalité a d'abord accepté en 1990 de faire construire six locaux de répétition dans une ancienne ferme aux portes de la ville. Quelques années et plusieurs opérations de lobbying plus tard, il était décidé que la ville financerait la réhabilitation des anciens abattoirs pour y installer un complexe comprenant deux salles de spectacles, des bureaux et d'autres locaux de répétition.

La même demande a été formulée dans le cas de Bac à Glace. Dès le début des années 1990, plusieurs individus et associations locales faisaient état d'un manque que la municipalité est venue combler quelques années plus tard, lorsqu'elle a entrepris la rénovation d'un bâtiment du centre-ville. Dans l'exemple de 240 BPM, si le contexte est bien différent, l'absence de lieu adapté aux musiques actuelles était partagé par la plupart des acteurs associatifs locaux depuis la fermeture en 1996 de la seule salle du genre sur l'agglomération :

*« L'idée [c'était] de créer une salle de concerts, qui ne soit pas une boîte de nuit ni un bar. Voilà, c'était un truc qui germait depuis longtemps chez les musiciens. Et puis au niveau des locaux de répétition, c'était pareil. [...] Les sportifs, ils ont des stades et des gymnases, pourquoi, nous, on n'aurait pas des lieux pour vivre notre passion ? »* (Membre fondateur, cas n°1)

*« Moi j'ai toujours fait partie des acteurs culturels de la ville qui ont revendiqué le fait qu'il y ait une salle qui se crée [dans notre ville]. C'est un dossier que je suivais de façon extrêmement précise. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Dans deux cas, c'est la municipalité qui a pris l'initiative de bâtir un lieu de musiques actuelles de ce genre, sans attendre que se manifeste une demande associative. Loisirs Plus constitue à ce titre une exception notable dans l'ensemble du panel puisque la MJC qu'elle

gère a été construite en 1961, à la grande époque de l'éducation populaire. Plus près de nous, le cas de l'Amepi est intéressant dans la mesure où c'est l'adjointe à la culture qui a décidé, en 1992, de doter sa ville d'un équipement de ce type. Dans ces deux exemples, il n'y avait pas à notre connaissance d'associations locales qui s'étaient constituées pour réclamer cette construction.

Enfin, dans les trois cas restants, les fondateurs de l'association ne se sont pas tournés vers les pouvoirs publics pour obtenir satisfaction mais ont cherché au contraire à se débrouiller seuls. Ils ont donc trouvé leur salut auprès d'un propriétaire privé qui a accepté de leur louer son bâtiment et d'en faire un lieu dédié aux musiques actuelles. L'association Larsen a ainsi négocié son domicile fixe auprès du possesseur d'entrepôts désaffectés, mais qui seront rachetés par la municipalité quelques années plus tard pour éviter l'expulsion de Larsen. Le cas des Pirates Mélomanes est quelque peu similaire mais tient plus du miracle. En effet, l'association a trouvé son lieu d'implantation grâce à l'investissement important consenti par un généreux mécène, tombé amoureux du projet. Là aussi, la municipalité finit par racheter le terrain pour résoudre une crise entre le propriétaire et ses locataires. Enfin, à Vibrato, le lieu a été entièrement financé et conçu par les dirigeants du groupe Maltissime et n'a pas coûté un centime d'investissement à la collectivité.

#### 1.2.4. Assurer la gestion de ce lieu

Non contents d'avoir un bâtiment dans lequel pourraient répéter et se produire des musiciens, les entrepreneurs ont souhaité y jouer un rôle actif en assurant sa gestion quotidienne. Il faut cependant distinguer au moins deux cas de figure. Dans le premier, la dynamique associative devance l'ouverture du lieu de musiques actuelles. Cela concerne cinq des huit associations étudiées. La construction d'un lieu adapté est vécue par les fondateurs comme une victoire importante mais non suffisante. L'étape suivante est la gestion du nouvel équipement par l'association elle-même, sous forme d'une délégation de service public (DSP) ou d'un simple contrat d'objectifs avec la mairie. Autrement dit, l'association tente d'obtenir des subventions publiques pour pouvoir gérer le lieu de manière professionnelle :

*« Que demander de plus ? Simplement d'avoir les moyens de le faire dans de bonnes conditions. »* (Extrait d'un prospectus du juin 1983, cas n°5)

*« Pour moi, le Youkaïdi, c'est une revendication militante qui a obtenu gain de cause et qui s'est retrouvée à gérer en bon père de famille son gain. C'est tout. »* (Ancien président, cas n°3)

*« Maintenant, c'est l'association qui porte le projet artistique du Technodrome – qui lui est plus complexe parce que, du coup, il est terriblement lié au cahier des charges de la DSP, au cahier des charges du label Scène de musiques actuelles »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

Dans le second cas de figure, c'est l'ouverture du lieu qui précède la création de l'association. Celle-ci est donc créée pour récupérer la gestion de l'équipement existant. On passe ainsi en 2004 d'une régie municipale à une délégation de service public pour le Centre Django

Reinhardt, ouvert douze années plus tôt. Les deux entrepreneurs ont réussi à convaincre la municipalité de renoncer à gérer elle-même le lieu et de préférer une gestion déléguée à une association, à l'image de ce qui s'est passé pour la Glacière. Leurs motivations étaient de se dégager de la tutelle municipale et d'être mieux reconnus par les professionnels du champ :

*« En termes de carrière, le fonctionnariat on s'en fout, alors qu'on a vraiment fait le choix de travailler dans le spectacle et la musique ! Au bout de dix ans, on s'est dit voilà, il faut vraiment qu'on assume notre truc. [...] Avec les autres partenaires, ça a renforcé le fait qu'on était de vrais interlocuteurs, qu'on était les interlocuteurs pour ce projet, et pas l'adjointe à la culture ou la chargée des affaires culturelles. » (Codirecteur n°2, cas n°6)*

L'exemple de Vibrato est unique, puisqu'il s'agit d'une association créée de toute pièce pour remplacer une SARL défaillante. La nouvelle association permet de reprendre la gestion du lieu dans des conditions avantageuses, puisqu'elle est éligible aux subventions publiques. La création de l'association a même été suggérée au P.-D.G du groupe par les pouvoirs publics, au motif qu'il leur aurait été impossible de participer au financement d'un lieu commercial :

*« Ils nous ont dit "Nous, on est prêt à vous suivre mais, par contre, on veut qu'il y ait une dissociation forte entre le Maltissime et ce projet-là, donc on vous demande de créer une association sans lien juridique avec le reste de l'activité". Et donc c'est comme ça qu'on a créé cette association » (Président, cas n°8)*

### **1.3. Pourquoi choisir l'association ?**

La forme associative semble avoir été plébiscitée par les entrepreneurs à l'origine des lieux de musiques actuelles. Pourtant, à première vue, d'autres statuts juridiques sont envisageables pour monter un projet de ce genre : sociétés commerciales ou coopératives, notamment. Il nous a donc paru indispensable d'essayer de comprendre pour quelles raisons l'association a été choisie. Or, il semble que ce soit des considérations fonctionnelles et pratiques qui aient primé sur des valeurs propres au mode associatif.

#### *1.3.1. Le pragmatisme des débuts*

Dans six cas sur huit, le statut associatif a été adopté sans qu'il y ait de réflexion poussée sur les mérites respectifs de toutes les solutions à la portée des entrepreneurs. Lorsque nous avons interrogé des fondateurs ou des dirigeants actuels d'associations, ils n'ont parfois pas su dire exactement ce qui a motivé initialement le choix de ce mode d'organisation. Il semble que ce choix ait été fait « naturellement » :

*« La question ne s'est même pas posée, en fait. A l'époque, on n'a pas vraiment réfléchi à autre chose, à d'autres alternatives. Il n'y avait pas de raison non plus, je pense, d'aller vers autre chose. » (Président, cas n°1)*

Mais les entretiens ont surtout révélé que la forme associative s'est avérée la plus pratique à l'usage. Elle présente plusieurs avantages que les entrepreneurs ont su rapidement exploiter en

leur faveur. D'abord, il y a la simplicité de création, qui n'exige aucun capital de départ et des formalités administratives très réduites. L'association est donc aussi très rapide à constituer. En outre, certaines personnes ont souligné la grande souplesse dans la définition de l'objet via la rédaction des statuts :

*« L'association, c'est une forme d'organisation très souple, où il n'y a pas besoin de constituer un capital pour la créer [...]. On sait très bien que c'est une forme de société très simple à créer pour gérer n'importe quel type d'activité ou presque. Cette association peut aussi être resserrée autour de trois ou quatre personnes qui ont une vision, un projet... »* (Président, cas n°1)

*« C'était la solution de facilité plutôt que de galérer à en créer une nouvelle. Hop, il y en avait une là, on prend celle-ci mais ça aurait pu être n'importe quelle association dont les statuts étaient déjà déposés, qui avait déjà un nom, un compte ouvert. L'idée, c'était ça, monter rapidement quelque chose. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

L'autre avantage du statut associatif est qu'il apparaît le plus légitime pour entamer un dialogue ou une négociation avec les pouvoirs publics. Les revendications des fondateurs étant plutôt tournées vers la municipalité, il n'est pas surprenant qu'ils aient préféré constituer une association pour parler au nom d'un collectif :

*« L'association regroupait la plupart des acteurs. Ce n'était pas une demande d'un petit groupe, on n'en a pas laissé deux ou trois, frustrés, à côté. »* (Directeur administratif, cas n°3)

*« Les coups de tension, auparavant, étaient plus confinés au bureau. Là, on est passé par la sphère publique pour médiatiser la demande d'une salle de concerts. »* (Président, idem)

Au-delà des pourparlers avec les pouvoirs publics, l'association est un mode d'organisation qui permet aussi de recevoir des subventions tout en dégageant certaines ressources marchandes, dans la limite de la concurrence avec le secteur privé. Elle permet aussi d'avoir recours au bénévolat, chose impossible dans une organisation commerciale ou une administration publique. En somme, il s'agit d'un très bon compromis pour dégager plusieurs types de ressources au démarrage :

*« La seule forme juridique et économique qui permettait à la fois d'avoir des recettes propres et de toucher des subventions, à l'époque, c'était quand même l'association. »* (Membre fondateur, cas n°3)

*« L'association était vraiment le moyen de mettre quelques fonds en commun quand il rentrait un peu d'argent en billetterie pour réorganiser des concerts. Je pense que ce mode de fonctionnement s'est imposé de lui-même, au bout d'un moment. »* (Directeur, cas n°7)

*« L'avantage, c'est de pouvoir aussi répondre à une activité non lucrative, soit, mais qui nous permet quand même d'avoir du bénévolat, ce qui n'est pas le cas dans les sociétés. »* (Administrateur, cas n°5)

L'absence de finalité lucrative est aussi perçue comme un avantage dans le cas de 240 BPM. Ses fondateurs estiment qu'elle influence directement la palette des choix artistiques à leur portée et que la recherche de profit nuit souvent à la qualité générale des projets culturels :

*« Notre ambition, c'était d'en faire notre métier mais ça n'a jamais été de monter une société exponentielle à but très lucratif. Donc le projet associatif, il est vraiment là. C'était de se dégager de la contrainte de l'argent qui oblige à des choix qui n'étaient pas les nôtres. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

Un autre point fort de l'association semble être, pour certains, la garantie d'autonomie qu'elle permet. Bien entendu, cette autonomie est toute relative dès lors que l'association dépend en grande partie de subventions publiques, voire que des représentants des pouvoirs publics siègent à son conseil d'administration. Néanmoins, comme l'indiquent les deux cas (Bac à Glace et Aमेpi) où il y a eu conversion d'une régie municipale en faveur de l'association, ce statut autorise ses dirigeants, sous certaines conditions, à disposer d'une marge de manœuvre importante dans la gestion quotidienne :

*« Une organisation de citoyens sous forme associative représente, même si la vie associative est très limitée, une forme d'autonomie, de contrepuissance, de force qu'aucun autre des systèmes ne permettra. »* (Directeur artistique, cas n°3)

*« Être porteur de son propre projet donne finalement beaucoup plus de marges de manœuvre, ne serait-ce que dans la prise de décision. [...] On sait les moyens dont on dispose et on prend les décisions rapidement, on est beaucoup plus réactifs. »* (Codirecteur n°2, cas n°6)

Enfin, pour les associations les plus récentes, le choix peut être motivé par le respect des usages en cours dans le champ des musiques actuelles. En effet, nous savons que les deux tiers des organisateurs de spectacles du champ sont des associations, loin devant les sociétés commerciales et les établissements publics, avec près de 15% chacun (CNV 2008). De plus, pour adhérer à la Fédurok et participer aux délibérations, le statut associatif reste la voix royale, même si depuis peu, la fédération admet les établissements publics en son sein :

*« On apprend que [notre lieu] ne rentrera pas à la Fédurok tant qu'il ne sera pas en gestion associative. [...] Il y a aussi une volonté, de notre part, d'appartenir à ce monde-là ! De pouvoir être avec ceux qui font la même chose que nous. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Dans la moitié des cas étudiés, toutefois, l'association n'est pas la seule forme d'organisation à laquelle les fondateurs ont eu recours. Il y a bien sûr le cas de Vibrato, association insérée dans un groupe d'entreprises prospères par la volonté de ses associés. Mais pour trois des plus anciens lieux de l'échantillon, l'association voisine avec une ou plusieurs sociétés à responsabilité limitée (SARL ou EURL). Il y a deux raisons à cela, qui sont liées à l'histoire du secteur. Dans les années 1980, en effet, il était déconseillé de gérer un débit de boissons à l'aide du statut associatif, pour des raisons fiscales, et les associations n'avaient pas le droit de détenir en leur nom une licence d'entrepreneur de spectacles. Ce n'est que dans les années 1990 que la législation s'est assouplie sur ces deux points. Ceci explique pourquoi les

fondateurs de GBB, de Larsen et des Pirates Mélomanes ont dû constituer une ou deux sociétés commerciales en complément de l'association.

### 1.3.2. Peu d'idéologie

En suivant Susan Rose-Ackerman, on est incliné à penser que l'absence d'actionnaires et la liberté de définition de son objet font de l'association un véhicule idéal pour les *entrepreneurs idéologiques*, ces personnes qui souhaitent ardemment promouvoir leurs convictions (Rose-Ackerman 1997). Au regard du profil et des motivations des fondateurs de lieux de musiques actuelles, cette hypothèse paraît crédible mais elle se discute dès lors qu'on observe les raisons qui ont poussé ces personnes à créer une association.

Le pragmatisme des fondateurs, voire leur réserve vis-à-vis de la solution associative, tranche quelque peu avec le discours politique de la Fédurok (cf. chapitre 6, section 2). Dans celui-ci, en effet, la définition d'une position socio-économique entre les secteurs « privé lucratif » et « public administré » occupe une place importante (La Fédurok 2003). Le mode de gestion associatif et les valeurs de solidarité qu'elle prône ont permis à la Fédurok de se rapprocher du milieu de l'économie sociale et solidaire. L'étude de cas montre que ce discours politique n'est que peu relayé par les acteurs de terrain qui adhèrent à la fédération.

Parmi les trente et un entretiens réalisés, seuls quelques-uns font écho à ce discours politique. Lorsque c'est le cas, des applications concrètes l'accompagnent :

*« On pourrait très bien imaginer, pour financer un investissement, d'avoir recours à des crédits à taux zéro qui sont garantis par des collectivités mais qui, pour l'instant, ne concernent que des entreprises d'insertion. » (Président, cas n°1)*

Dans l'un des cas, c'est au contraire une certaine méfiance envers les principes et les valeurs de l'économie sociale et solidaire qui se fait jour. Le directeur de l'association Larsen s'est montré circonspect vis-à-vis du discours de la fédération à ce propos et ne voit pas de rapport avec le choix initial de l'association comme mode d'organisation :

*« Je ne pense pas qu'il y ait eu de positions éthiques, philosophiques. [...] Il n'y a pas beaucoup de réflexion, enfin, moi je ne ressens pas ici de réflexions sous-jacentes sur un choix d'économie. J'entends l'économie sociale et solidaire [...]. Je ne suis pas sûr que ça soit un élément très déterminant dans le choix de tel ou tel mode de gestion. » (Directeur, cas n°5)*

L'éducation populaire est un autre contenu idéologique qui apparaît régulièrement dans le discours politique de la Fédurok. La fédération a ainsi participé avec l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) à la rédaction d'une étude illustrant la filiation des lieux de musiques actuelles avec ce mouvement (Van Colen 2003). Une demi-douzaine de MJC sont aujourd'hui adhérentes à la Fédurok. Il est logique que la seule MJC du panel, Loisirs Plus, soit concernée par les valeurs de l'éducation populaire que l'on peut résumer ainsi : épanouissement personnel, formation à la citoyenneté et démocratisation des savoirs.

Néanmoins, la nouvelle génération arrivée à la direction en 1984, si elle ne renie pas complètement la tradition d'éducation populaire, se montre très critique envers celle-ci. La spécialisation en faveur du rock et du jazz qui prend forme renforce alors la singularité de Loisirs Plus par rapport aux autres MJC. Les entrepreneurs cherchent même à se démarquer du prototype des MJC, considéré comme « ringard » et en perte de vitesse auprès des jeunes :

*« On n'était pas du tout, du tout, du tout sur la même planète que les collègues ! [...] On était sur quelque chose de plus expérimental, d'associatif, de participatif, c'est sûr. Sans doute avec des valeurs d'éducation populaire. Mais moi, quand je suis arrivé, ça a été mon premier poste et je n'ai pas eu spécialement de formation interne, je n'ai pas eu une fédération qui m'a accompagné ne serait-ce qu'idéologiquement... Je ne me suis jamais senti faisant partie réellement de ce mouvement, quoi ! J'avais une fiche de paye, j'avais un employeur, que je trouvais très déficient. »* (Ancien directeur n°2, cas n°4)

*« Les années 1980, c'est quand même le moment où le label MJC était fortement dévalué. Les jeunes avaient fui les MJC, pour faire simple. »* (Directeur, idem)

Il y a un autre cas du panel où l'éducation populaire est évoquée. L'un des codirecteurs de 240 BPM est un ancien responsable de centre socioculturel avec une riche expérience dans la formation et l'encadrement de la jeunesse. Pourtant, l'éducation populaire ne semble pas être une priorité du nouveau projet de l'association, qui doit gérer de front un festival et une scène de musiques actuelles. Elle a tout au plus guidé les choix du codirecteur lorsqu'il a fallu choisir entre le statut associatif et les autres :

*« La première raison, c'est que moi je venais du milieu associatif et que donc, le secteur associatif, je le connaissais bien, j'en connaissais son fonctionnement, etc. Je pense qu'effectivement, si j'avais fait une école de commerce... Moi j'étais issu de l'éducation populaire, pour moi il était logique de continuer dans un secteur que je connaissais bien. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Le point commun à l'ensemble des huit cas étudiés est peut-être le suivant : c'est moins le statut juridique qui importe que le projet que les fondateurs souhaitent voir aboutir. Cela ne signifie pas que les « valeurs » sont inexistantes dans les cas étudiés mais que celles-ci ne sont pas intrinsèquement liées à la forme associative. L'exemple de Vibrato illustre parfaitement ceci. L'association a été conçue comme un outil au service d'un projet culturel qui entraine en résonance avec les valeurs prônées par les dirigeants de l'entreprise Maltissime (diversité, authenticité, convivialité). Ce n'est pas l'association qui apporte ces valeurs. Elles étaient déjà présentes au sein du groupe d'entreprises :

*« Pour moi, l'enveloppe juridique est véritablement secondaire. [...] Le statut juridique de la structure a une influence, mais elle n'est pas déterminante. Ce qu'il y a de pertinent, ce sont les choix politiques que fait l'organisation »* (Président, cas n°8)



## 2. *L'hybridation comme principe stratégique*

Les entrepreneurs institutionnels seraient donc, avant tout, les fondateurs des associations. Ils ont initié la création d'un nouveau genre d'organisations en faisant preuve d'une grande habileté. Plus pragmatiques qu'idéologues, ils se sont attelés à l'accomplissement d'un projet parfois imprécis mais porté par la passion. Cependant, ils ne nous paraissent pas devoir prétendre à l'exclusivité du statut d'entrepreneur institutionnel, car avec et après eux, d'autres personnes se sont engagées dans ces associations, en ont pris la direction ou la présidence et leur ont permis de se pérenniser au-delà de l'étincelle première. A l'image de Walter Powell et Jeannette Colyvas, nous pensons que le concept d'entrepreneur institutionnel ne doit pas être réservé à une catégorie de « héros prométhéens » et à leur geste fondateur, mais étendu à toutes ces opérations moins spectaculaires, faites de tâtonnement et d'apprentissage, qui ont cours dans les organisations (Powell & Colyvas 2008).

Il ne faudrait pas, pour autant, élargir le concept au point de lui faire correspondre un nombre trop grand de situations de gestion qui n'auraient plus grand-chose à voir avec les « nouvelles combinaisons » de l'entrepreneur (Schumpeter 1934). Dans notre étude de cas, nous avons eu l'occasion d'interviewer des dirigeants salariés et bénévoles de chaque association, parmi lesquels on trouve encore certains des fondateurs, mais pas exclusivement. Après le temps fugace de la création vient celui de l'organisation et de la gestion quotidienne. De nouvelles exigences surviennent et il s'agit de confronter le projet politique aux contraintes matérielles. Celui-ci est parfois amendé pour cadrer avec la réalité, les dirigeants doivent mobiliser des ressources pour que l'association survive et instaurer un mode de gouvernance acceptable par ses parties prenantes.

Nous estimons que, loin de s'arrêter au dépôt des statuts de l'association, l'entrepreneuriat institutionnel continue à mesure que celle-ci se structure et que les acteurs impliqués inventent des « manières de faire » pour la gérer correctement. Il s'agit notamment de mettre en place de nouvelles pratiques (Lounsbury & Crumley 2007) ou, du moins, de formaliser des pratiques qui, jusque-là, avaient cours de manière informelle : organiser des concerts dans de bonnes conditions techniques, accueillir des groupes en répétition, tenir la comptabilité... Or, le principe stratégique qui s'impose peu à peu dans toutes les associations étudiées est celui de l'*hybridation*. Cette section s'efforce d'en présenter les trois aspects majeurs qui se dégagent de l'étude de cas : (1) la double dimension économique et politique du projet associatif, (2) les différentes ressources mobilisées et leur ajustement, et (3) la gouvernance particulière qui caractérise ces associations.

### 2.1. **Une double dimension économique et politique**

D'après Arthur Stinchcombe, l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation est un phénomène éminemment politique, d'autant plus si celle-ci diffère fortement des formes déjà existantes (Stinchcombe 1965). Cette assertion nous semble très pertinente dans le cas des associations. Le « renouveau associationniste » apparu à partir des années 1960 en France a pu être théorisé comme une forme d'engagement politique d'une partie de la population pour

répondre à des besoins nouveaux que ni le marché ni l'Etat ne semblaient prendre en compte. L'un des traits dominants des promoteurs de « l'économie solidaire » (Laville 2000) est justement de ne pas dissocier la dimension économique de l'activité associative (produire des services) de sa dimension politique (promouvoir une forme de changement institutionnel). Cette dualité n'est pas propre à la France et l'on retrouve de telles organisations « hybrides », à mi-chemin entre la prestation et le militantisme, dans la plupart des démocraties (Cooney 2006, Minkoff 2002).

Les lieux associatifs de musiques actuelles sont caractérisés par une telle imbrication. L'étude de cas fait apparaître plusieurs exemples intéressants. Cela peut d'abord se manifester par la poursuite d'objectifs « extra-économiques » dans l'activité quotidienne, autrement dit, le fait que les dirigeants de l'association dépassent leurs engagements contractuels pour réaliser des objectifs qu'ils estiment importants. Dans le cas de l'Amepi, ses fondateurs ne se sont pas satisfaits des objectifs fixés par la municipalité concernant la gestion du Centre Django Reinhardt et ont fait évoluer le projet selon leurs attentes, tout en respectant le cahier des charges officiel. Même son de cloche à 240 BPM, où l'un des directeurs entreprend certaines activités par conviction, au-delà des exigences qui le lient contractuellement à la ville :

*« Au cours des années, on a réussi à trouver les moyens permettant de créer un projet qui aujourd'hui va bien au-delà de ce que notre partenaire principal, la ville, espérait. Mais bien au-delà ! Donc on a été énormément militant. On l'est toujours. Je pense que la ville se serait contentée du projet des trois premières années. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

*« [Mon collègue] a en charge tout ce qui va être action culturelle et action pédagogique, où là aussi, rien ne nous oblige à le faire dans l'absolu. Ce n'est pas du tout un secteur qui rapporte de l'argent alors qu'il est extrêmement dépensier en énergie et en investissement. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

Une autre illustration est fournie par l'association Vibrato. Nous l'avons vu, celle-ci est en réalité l'émanation des associés du groupe Maltissisme qui ont désiré adjoindre une activité de diffusion de concerts à leur projet principal. Ils ont donc utilisé une partie importante des recettes de la brasserie pour financer cette nouvelle activité, d'une part en construisant une salle de concerts aux normes, supportant tout le coût de l'investissement et d'autre part, en aidant financièrement au fonctionnement de cette salle. Vibrato a ainsi coûté beaucoup à ses promoteurs, pour une activité non rentable par nature, puisque les artistes programmés étaient en grande partie amateurs ou peu connus hors de la région. Néanmoins, ils ont espéré que ce projet annexe allait pousser le groupe à se développer, à innover :

*« On n'est pas pris par une rentabilité à tout prix, puisque des fois on fait des dates risquées, compliquées, et si on devait s'arrêter simplement à une logique marchande, on ne les ferait peut-être pas. Mais là, on s'appuie bien sur des valeurs de pluralité, de défense de la diversité culturelle pour faire ce genre de dates. C'est ce qui fait notre différence par rapport à une société. »* (Directeur, cas n°8)

Le cas de figure inverse est possible. Au lieu d'aller au-delà de leurs objectifs, les dirigeants associatifs peuvent aussi tenter de limiter leur croissance et de diminuer l'emprise qu'exerce leur association sur son territoire. Cette forme d'autolimitation volontaire n'est pas compréhensible d'un strict point de vue économique. Elle repose sur une vision particulière de l'aménagement du territoire, qui veut éviter la concentration des moyens en faveur d'une seule scène de musiques actuelles et prévenir la disparition des petites organisations qui y sont présentes. Cette vision est plutôt antinomique avec celle de l'Etat jacobin, qui inspire encore l'administration du ministère de la Culture et sa politique d'« équipements structurants » sur chaque territoire :

*« Après, est-ce qu'il faut aussi tout le temps grossir, toujours en faire plus ? Ça c'est aussi une question qu'on peut se poser. Est-ce que le projet, arrivé à un certain volume d'activité, finalement répond à ce à quoi il doit répondre, et on aurait pas forcément à en faire plus... »* (Président, cas n°1)

*« Pour moi, l'un des sujets qui m'intéresse beaucoup et qui me paraît en même temps très compliqué à gérer, c'est que, dans mon idée, j'aimerais que l'association irrigue le territoire [...] son propre fonctionnement fait qu'effectivement, il ne se passe plus grand-chose autour de ce lieu et que ça dévitalise un peu, ça assèche tout ce qu'il peut y avoir en termes de dynamique associative sur le territoire. »* (Président, cas n°7)

Cette stratégie d'aménagement du territoire opposée à la concentration n'est pas présente chez toutes les personnes interrogées avec la même intensité, mais est revenue souvent, du moins dans les discours (voir chapitre 6, section 2). Or, il est assez difficile d'apprécier la réalité de cet engagement sans interroger les acteurs locaux concernés ni observer durablement les relations qui se tissent entre les « gros » et les « petits », ce que nous n'avons pas pu faire dans le cadre de cette recherche.

Un autre indice permet de saisir la volonté des dirigeants d'aménager le territoire, au-delà de l'intérêt particulier de leur association. Il s'agit de leur degré de participation aux conseils d'administration de réseaux locaux ou nationaux. Sur les huit cas étudiés, cinq des directeurs salariés siègent ou ont siégé au conseil d'administration de la Fédurok. Tous sont impliqués dans des « pôles » ou réseaux régionaux, lorsque ceux-ci existent. D'aucuns ont même participé à la création de ces groupes et passent une bonne partie de leur temps à les animer :

*« On s'intéresse à d'autres environnements et pas qu'à notre nombril. Parfois, on fait des choses qui sont contre notre intérêt, ou en tout cas, pas pour notre intérêt immédiat. Je fais référence à du travail en réseau. Objectivement, quel est l'intérêt pour le Hangar de déléguer son directeur en tant que président [de réseau], si ce n'est pas la militance ? Au vu de ce que rapporte au Hangar le pôle régional des musiques actuelles, je ne vois pas trop l'intérêt, ça me prend énormément de temps, ça. »* (Directeur, cas n°5)

Dans la plupart des cas étudiés, la dimension proprement politique des associations est évidente dans les premiers temps de leur existence. Nous l'avons vu, six d'entre elles portaient un projet de légitimation du rock et des musiques actuelles et au moins la moitié

s'était fixée comme objectif explicite d'obtenir un lieu pour y accueillir concerts et répétition de groupes. Or, une fois ces revendications politiques satisfaites, que faire ? L'association doit-elle continuer à militer et si oui, dans quel but ? Dans les cinq cas où les entrepreneurs associatifs se sont vus octroyer la responsabilité d'un lieu, ils ont découvert que sa gestion quotidienne demande des compétences tout autres que l'activisme politique. Les entretiens révèlent le bouleversement qu'a entraîné cette nouvelle responsabilité chez les associations :

*« C'est plus facile de rassembler 300 personnes autour de la demande d'un lieu de diffusion, les gens adhèrent pour ça, mais le jour où il est là... [...] OK, tu milites pour obtenir quelque chose, mais quand tu l'as ? Tu veux militer pour quoi, derrière ? [...] Pour moi, c'était normal que quelque part, tout ça s'essouffle un petit peu, naturellement. Les gens, finalement, se sont battus dans un combat qu'ils ont gagné. »* (Directeur administratif, cas n°3)

*« Et puis tout d'un coup, [...] la gestion rentre en ligne de compte... Ton projet, il est forcément, à un moment donné, modifié [...]. Quand tu gères un équipement comme celui-là, tu ne peux pas réfléchir et penser comme si tu étais une petite asso qui organise ses 20 concerts par an ! »* (Directeur, cas n°1)

*« Ce qui occupe quand même beaucoup, c'est la responsabilité de lieux et de ces moyens financiers. [...] Ce n'est pas qu'il n'y ait plus de projet politique, mais le projet politique se réalise à travers la gestion des lieux et des moyens financiers, la mise en œuvre du projet, quoi. »* (Président, cas n°3)

Les exigences économique et gestionnaire prendraient-elle nécessairement le pas sur l'aspect politique de l'association ? On peut le penser, mais il n'y a pas, d'après nous, une disparition complète de cette dimension politique mais plutôt une phase de « sommeil ». Que ce soit parmi les fondateurs ou les actuels dirigeants (salariés ou bénévoles), il semble qu'une crise ou un événement sérieux soient en mesure de réveiller le militantisme des débuts. Par exemple, l'un des directeurs de l'Amepi pressent l'éventualité d'une dégradation des relations avec la nouvelle équipe municipale et n'exclut pas de durcir le ton. Autre exemple, à Larsen, l'équipe a pris position contre la réforme du régime d'intermittence du spectacle en 2003 :

*« Je ne suis pas à l'abri d'une moins bonne relation avec les politiques. Si demain ils me disent "merde", je pense que je militerai ! Quitte à foutre 500 personnes sur la place de la mairie et à faire fonctionner la presse, tu vois... Si le projet [du lieu] est remis en cause et qu'on veut en faire une annexe de la salle des fêtes, faire des cours de théâtre, mettre un baby-foot... Ce sera non ! »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

*« On a eu, sur des faits d'actualité, notamment en 2003 à l'occasion de la crise dite de l'intermittence, un acte militant au sens politique. On s'est clairement positionné par écrit contre cette réforme de l'assurance-chômage spécifique, et on a même décidé d'intervenir [...] en faisant un discours expliquant ce qui se passait et en demandant aux uns et aux autres d'être solidaires [...]. Récemment, à l'occasion du désengagement de l'Etat sur 2008, on a participé à des manifs, des rassemblements. Tous les membres de l'équipe étaient là. »* (Directeur, cas n°5)

Les responsables des associations de notre échantillon font cependant attention aux enjeux politiques locaux. Si un certain tropisme de gauche est détectable chez la plupart des personnes interrogées, les relations entre les associations et les partis politiques sont a priori inexistantes. L'une des raisons de cette neutralité partisane tient du bon sens. En cas de changement de majorité municipale, l'association serait mise en danger et risquerait ainsi de perdre ses subventions. D'où une certaine méfiance chez les entrepreneurs institutionnels, qui ont bien compris que leur association doit sécuriser son avenir à long terme, quelle que soit la couleur politique qui domine localement :

*« Maintenant, l'opinion sur Loisirs Plus est plutôt positive, de manière unanime. Il n'y a pas vraiment de guéguerre politique autour de Loisirs Plus, en tout cas, on ne se laisse pas embarquer là-dedans. On a fait très attention à ça pendant les élections. »* (Administratrice, cas n°4)

## **2.2. L'hybridation des ressources**

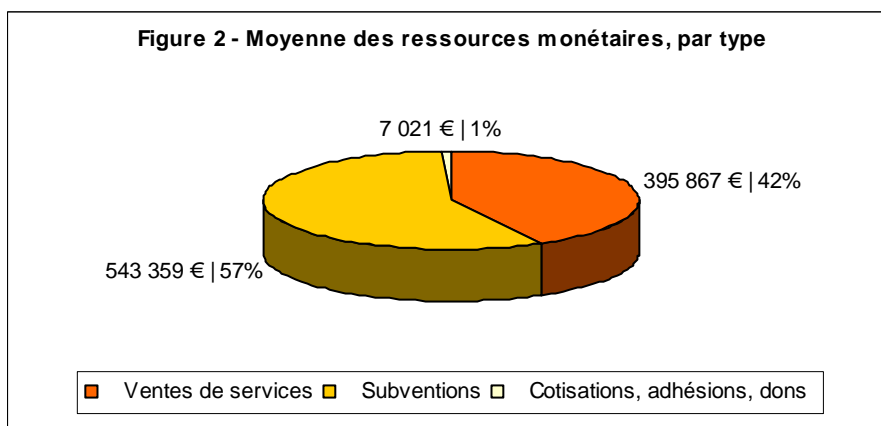
Les monographies présentées dans la deuxième partie contiennent chacune une analyse des ressources qui prend en compte non seulement les ressources monétaires de l'association (ventes de services, subventions, cotisations, dons) mais aussi celles qui n'entraînent aucune sortie d'argent (mises à disposition, bénévolat). En suivant la méthode proposée par Gardin, nous avons également analysé chacune de ces ressources sous l'angle de leur provenance (particuliers, secteur privé, secteur public, tiers secteur) afin de compléter les informations comptables traditionnelles (Gardin 2006, 2008).

Une première lecture transversale des ressources a été proposée à la fin de la deuxième partie. La comparaison des chiffres obtenus dans les huit cas et le croisement des ressources par type et par origine nous amènent à dégager trois tendances de fond : (1) la dépendance aux aides publiques, (2) la nécessité de développer les ressources propres et (3) le rôle important mais ambigu du bénévolat. L'hybridation des ressources qui caractérise les lieux associatifs de musiques actuelles est moins une faiblesse qu'une force. Certes, remplir d'innombrables formulaires de demande de subvention et courtiser des partenaires hétéroclites demande beaucoup d'efforts mais c'est aussi la garantie d'une moindre dépendance vis-à-vis d'un financeur unique et la possibilité de se ménager une certaine marge de manœuvre. Le « contrôle externe » (Pfeffer & Salancik 1978) de ces associations existe mais il serait certainement bien plus asphyxiant sans cette hybridation des ressources.

### *2.2.1. La dépendance aux aides publiques*

A deux exceptions près (Loisirs Plus et Vibrato), les associations du panel sont financées à majorité par des subventions (57% des ressources monétaires, en moyenne), le reste étant complété par des ventes de services (42%), qui correspondent principalement à la billetterie de concerts et aux recettes du bar. Ce ne sont pas des associations qui font appel aux dons et les cotisations des membres dépassent rarement 1% des ressources totales (voir figure 2). Il faut compléter en rappelant que l'Etat et les collectivités territoriales sont à l'origine de 64%

en moyenne des ressources de chaque association, loin devant les particuliers (27%) et le secteur privé (7%). Or, si l'on excepte les quelques versements des sociétés de gestion des droits d'auteurs et voisins, les subventions sont toutes d'origine publique. Le reste des ressources apportées par l'Etat et les collectivités prend la forme de prestations de services (quand l'association organise un festival pour le compte du conseil général, par exemple) ou de mises à disposition (quand le bâtiment qu'occupe l'association appartient à la ville).



Il n'est donc pas exagéré d'écrire que les lieux étudiés font preuve d'une dépendance vis-à-vis des aides publiques de toute sorte. Voyons maintenant comment cette dépendance s'organise et quelles en sont les conséquences.

Dans quelle mesure l'association est-elle autonome vis-à-vis des ses principaux financeurs ? Il n'y a aucune ingérence rapportée des financeurs publics dans les choix artistiques de l'association. Par contre, si l'autonomie artistique existe, l'autonomie dans la gestion de l'association est beaucoup plus variable. Dans les cas les plus généreusement subventionnés, les dirigeants associatifs sont bien conscients des limites de leur liberté d'action, notamment en matière de recrutement :

*« L'autonomie artistique, ça va, sauf qu'on se met quand même pas mal la pression en termes de fréquentation, en supputant que si on a une baisse de fréquentation, on aura une baisse de subvention. On se met une pression implicite. »* (Président, cas n°5)

*« [On a] une indépendance réelle, personne au conseil d'administration, liberté totale sur le projet artistique ; pour autant, si on veut embaucher et créer un poste nouveau, on a tellement pas de marge de manœuvre qu'on ne peut pas le faire sans l'aval d'une tutelle [...]. Ce qui veut dire que l'air de rien, on est quand même extrêmement relié à nos partenaires. »* (Directeur artistique, cas n°3)

*« En ce qui concerne l'activité, on est 100% autonome. [...] Sur notre fonctionnement par contre, on s'est rendu compte qu'on pouvait être dépendant, notamment par rapport à une action de la Drac. Tu sais, on n'avait plus de direction jusqu'à l'année dernière et très clairement, la Drac nous a imposé un recrutement. »* (Directeur, cas n°7)

Quand la ville est de surcroît propriétaire des lieux, comme dans le cas de Bac à Glace, la dépendance s'accroît puisque l'association loue ou occupe gracieusement des locaux qui appartiennent à son principal financeur (dans six des huit cas, la municipalité est le premier financeur de l'association). En cas de brouille avec l'équipe municipale ou de changement de majorité, l'association peut se retrouver à la porte :

*« On n'est pas proprios ! On n'est pas chez nous ! [...] Il faut toujours se dire qu'on n'est que locataire. On est là pour gérer un lieu qu'on nous met à disposition [...]. De toute façon, c'est une salle municipale, on restera soumis, toujours, à une collaboration intelligente avec les politiques locaux. Ça sera toujours comme ça. »* (Président, cas n°1)

Face à cette relation d'hétéronomie, la marge de manœuvre est effectivement assez réduite. Le consensus politique sur le bien-fondé d'un lieu de musiques actuelles suppose que celui-ci soit respectueux d'un certain nombre d'usages dont le contrôle échappe aux dirigeants associatifs. En toute logique, quelques uns se demandent si le lieu ne devrait pas être géré directement par les pouvoirs publics, par exemple sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC)... Mais cette idée est peu répandue dans notre échantillon. Au contraire, deux cas (Bac à Glace et l'Amepi) fournissent l'exemple inverse, à savoir un lieu géré en régie municipale qui cède le pas à une délégation de service public avec l'association.

La ville étant la plupart du temps le principal financeur, une des solutions pour réduire le phénomène de dépendance sans renoncer au statut associatif est de diversifier les financeurs publics, en allant frapper à toutes les portes : conseil général, conseil régional, ministère de la Culture, services de la jeunesse et des sports, CNV... La stratégie de diversification permet de jouer sur la complémentarité des financeurs. Souvent, un « effet domino » intervient. Une association a plus de chances de décrocher une nouvelle subvention de fonctionnement si elle a déjà plusieurs financeurs publics autour de la table :

*« A un moment, la ville nous disait “Oh la la, mais nous on ne peut pas tout le temps vous subventionner, vous ne vous rendez pas compte, vous nous demandez tous les ans une augmentation”. Maintenant, on peut prouver que la Drac suit de plus en plus, que le CG est aussi là. S'ils signent tous les trois, ils sont tous les trois dans la même galère ! (Rires) »* (Administratrice, cas n°4)

*« La ville est notre principal financeur. C'est d'abord notre principal interlocuteur, et il faut d'abord qu'ils suivent. Si eux ne suivent pas, on n'ira pas mener ces projets-là. »* (Directeur administratif, cas n°3)

Ironie du sort, c'est l'association la moins dépendante des subventions dans le panel qui est la plus suspecte aux yeux de la municipalité. Malgré une hybridation des ressources très poussée, l'association Vibrato n'a pas réussi à convaincre ses interlocuteurs à la ville d'augmenter sensiblement leurs concours financiers. Elle paye certainement le prix de sa proximité avec un groupe d'entreprises privées, ce qui reste « mal vu » dans certaines administrations :

*« Je souhaite qu'on puisse complètement... ne pas avoir à rougir d'être une association portée par un privé, d'être dans les murs du privé [...]. En même temps, on a des missions de service public, c'est pour ça qu'on a des fonds. On doit pouvoir avoir ce type de fonctionnement sans être suspecté en permanence. »* (Directeur, cas n°8)

*« L'activité commerciale fait tellement pour le projet que c'est important de le rendre visible, et les pouvoirs publics ils disent "Mais de toute façon, ils s'en sortent très bien ! Y'a Maltissime derrière, alors pourquoi les aider ?" »* (Président, cas n°8)

### 2.2.2. La nécessité de développer les ressources propres

Outre la diversification des partenaires publics, les dirigeants des associations comptent bien développer les ressources propres, que certains appellent « l'autofinancement ». La plupart a compris le risque de lier son sort à un financeur puissant, mais ils savent également que l'argent public n'est pas illimité et que des baisses de subventions sont à prévoir dans les années à venir. En effet, après une période faste marquée par le doublement du budget du ministère de la Culture sous Jack Lang, l'heure est à la réduction des dépenses et à la révision générale des politiques publiques. La survie des lieux associatifs de musiques actuelles passe donc par un effort de développement de toutes les ressources autres que les subventions publiques :

*« On sait très bien qu'aujourd'hui, le ministère de la Culture va continuer à baisser, ça fait quelques années que c'est enclenché, et il va donc falloir trouver d'autres financements. Je pense que c'est bien de se tourner vers du financement privé. Je pense que dans quelques temps, toutes les Smac vont en arriver là. »* (Administratrice, cas n°8)

*« Le meilleur moyen de ne pas être à la botte de quelqu'un, c'est justement d'avoir plusieurs sources de financement : la municipalité, la région, le ministère, la pub, le système d'adhésion. »* (Membre fondateur, cas n°5)

Plusieurs pistes sont abordées par les dirigeants de l'association pour parvenir à augmenter la proportion des ressources propres dans l'équilibre budgétaire. La première consiste à augmenter les tarifs des services proposés, en particulier la billetterie de concerts et le débit de boissons. Des réactions contradictoires apparaissent à l'évocation de ce cette hypothèse. A GBB, les dirigeants sont prudents et pensent qu'une hausse des tarifs viendrait réduire les ventes. Au contraire, ceux de l'Amepi ont tenté l'expérience et ont été surpris de l'absence de contestation de la part des clients :

*« Je pense que les ressources propres augmenteront peu aujourd'hui par rapport aux subventions. [...] A moins d'augmenter sensiblement le prix des concerts, mais je ne vois pas à quelle stratégie ça correspond, ça ne pourrait faire qu'entraîner la diminution du nombre de spectateurs. »* (Directeur administratif, cas n°3)



*« Au mois de décembre, j'ai augmenté les tarifs de bar de 20%, ce n'est pas rien ! Et bien je n'ai pas eu une seule réflexion, pas une seule ! Alors qu'on me persuadait qu'il ne fallait pas faire ça. » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

Toutefois, cette stratégie est limitée dès lors que l'association veut rester exonérée des impôts commerciaux. En effet, l'une des conditions de cette exemption est l'absence de concurrence déloyale envers le secteur privé, ce qui suppose, entre autres, des tarifs nettement inférieurs pour des prestations de nature similaire (Minefi 2000). De plus, dans une certaine mesure, les subventions que perçoivent les associations sont conditionnées au respect d'objectifs sociaux qui incluent souvent une tarification encadrée, hors de laquelle les dirigeants associatifs ne peuvent s'aventurer. Nous en avons un exemple avec l'association Larsen :

*« On applique des dispositifs tarifaires à destination de publics spécifiques : étudiants, jeunes, Rmistes... qui ne sont pas très bien compensés et qui font que ça a un impact sur nos recettes propres. C'est la contrepartie du soutien public qu'on nous accorde. » (Directeur, cas n°5)*

Augmenter le niveau de cotisations est une autre possibilité. Celles-ci représentent une infime fraction (1% en moyenne) des ressources totales des lieux enquêtés, non pas par manque d'adhérents mais par leur montant dérisoire, souvent fixé à un euro symbolique. Toutefois, cette piste n'a pas été sérieusement évoquée. La seule exception notable du panel est Loisirs Plus, qui propose des cotisations assez élevées à ses adhérents au motif que les habitants de la petite ville prospère où elle est implantée ont les moyens de payer.

D'aucuns ont mentionné leur désir d'élargir la gamme de services proposés par l'association. Deux exemples ont été avancés par nos interlocuteurs. Le président de Bac à Glace compte développer une offre groupée de formation professionnelle, tandis que le directeur de 240 BPM témoigne d'expériences réussies de location d'espaces aux entreprises locales :

*« On travaille autour de la formation professionnelle, notamment en réseau avec d'autres structures de la région, on pourrait très bien imaginer que chacune fasse des formations chez les autres de manière à se redonner de l'argent des cotisations qu'on paye. Autant en faire bénéficier les gens du secteur plutôt qu'une boîte X ou Y à l'extérieur. » (Président, cas n°1)*

*« J'ai peut-être une autre approche que certains de mes collègues de la Fédurok sur, par exemple, l'entreprise privée et le secteur privé. Ici, on fait beaucoup de locations. Demain, par exemple, c'est une grosse société de centres d'appel téléphonique qui fait une grosse fête de fin d'année pour tous ses salariés. » (Codirecteur n°1, cas n°2)*

Logiquement, les opérations de parrainage ont aussi été abordées. Les festivals de musiques actuelles ont une économie largement basée sur les partenariats de ce genre avec une grande variété d'entreprises, liées de près ou de loin avec la musique. Or, dans les lieux, ces opérations de sponsoring sont rares, à quelques exceptions près, et elles se limitent souvent à des encarts publicitaires dans les programmes trimestriels ou les tracts distribués pour promouvoir le lieu. Les sentiments sont partagés parmi les responsables interrogés, de

l'enthousiasme à 240 BPM jusqu'au refus catégorique à Loisirs Plus, en passant par le scepticisme réaliste de l'Amepi :

*« On veut développer un club de partenaires, toute une activité autour du mécénat, pourquoi pas. On voudrait faire du Technodrome aussi un lieu de rencontre pour les professionnels divers et variés. »* (Administrateur, cas n°2)

*« Qui peut être intéressé pour développer son image via une structure comme le Centre Django Reinhardt ? [...] Quand tu regardes à l'étranger ce qui se passe, c'est surtout des producteurs d'alcool et de cigarettes qui soutiennent notre secteur. En France, c'est interdit, par la loi Evin ! »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

*« Je ne suis pas là pour faire la pub de telle ou telle banque ou tel ou tel entrepreneur des eaux sur mes affiches. [...] Je suis farouchement opposé aux allégeances. J'ai déjà du mal, parfois, avec les politiques alors ça va, il ne faut pas abuser ! »* (Président, cas n°4)

Depuis la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, le mécénat connaît un essor tangible en France qui n'a pas échappé aux stratégies des lieux étudiés. Cependant, là aussi, les doutes sont nombreux car mis à part le jazz, les musiques actuelles ne bénéficient pas d'une image très favorable aux yeux des grands mécènes, plus intéressés par l'art contemporain ou le patrimoine. La piste la plus probable est peut-être locale, avec des clubs d'entreprises. Même si l'espoir est mince, la recherche active de mécénat est envisagée à court terme dans la moitié des cas :

*« C'est aussi évident que l'on n'est pas assez "haute culture", prestigieux, pour les grosses entreprises avec des moyens. »* (Président, cas n°1)

*« Le mécénat, je n'y ai jamais cru, peut-être par erreur, mais je n'y ai jamais cru parce que le mécénat, pour moi, est réservé à l'événementiel ou au prestigieux. »* (Directeur artistique, cas n°3)

*« Dès l'année prochaine, je compte pouvoir essayer d'intégrer le mécénat d'entreprise, toutes ces dispositions-là. [...] Il y a des entrepreneurs, localement, qui, j'imagine, seraient intéressés pour ce type d'interventions. On a déjà des pistes en tête et qu'on aimerait bien essayer de développer. A nous de creuser. »* (Directeur, cas n°7)

### **2.2.3. Importance et ambiguïté du bénévolat**

Seule une association sur les huit de notre échantillon n'a pas recours au bénévolat (hormis bien sûr les membres du conseil d'administration). Les autres ont en moyenne une trentaine de bénévoles qui viennent régulièrement donner un coup de main aux salariés. L'apport des bénévoles se concentre sur les soirs de concerts, où ils assurent une permanence à des postes variés : accueil du public et des artistes, vestiaire, catering, billetterie et service au bar. Ils travaillent souvent en « doublement de poste », venant prêter assistance aux salariés de l'association. Leur engagement leur ouvre droit à certaines compensations, surtout des places

de concerts gratuites. Dans quelques cas, les bénévoles sont aussi mobilisés en dehors des soirées pour distribuer des tracts ou animer le site web de l'association.

La moitié des associations du panel valorise le bénévolat dans ses comptes sous l'intitulé des « contributions volontaires en nature ». Cette valorisation est généralement faite en évaluant le coût engendré si des salariés avaient effectué le même nombre d'heures de travail. On arrive à des chiffres annuels compris entre 15 245 et 66 700 euros. Mais la valorisation du bénévolat pose un problème au sens où elle évalue quelque chose « qui n'a pas de prix ». Cela revient presque à réduire le bénévolat à une somme d'argent, ce qui est paradoxal pour une ressource considérée comme non-monétaire (Gardin 2008). Cette valorisation, qui n'a par ailleurs aucune incidence sur le résultat comptable, a au moins le mérite de rappeler que le bénévolat a un rôle important, parfois indispensable, dans la vie de l'association.

Il y a deux interprétations complémentaires de ce rôle. La première, d'ordre économique, voit le bénévolat comme un moyen pour l'association de réaliser des économies sur les coûts du travail. Cette faculté à mobiliser des contributions gratuites est perçue comme un avantage considérable par rapport à l'entreprise privée classique (Oster 1995, Weisbrod 1988). Dans le cas des Pirates Mélomanes, le bénévolat a de tout temps été la force motrice de l'association. Si aujourd'hui elle compte six salariés, les contributions des bénévoles demeurent essentielles. Le directeur de Larsen, pour sa part, a une vision plus autocritique de la chose. S'il ne renie pas l'importance économique du bénévolat, il déplore le déséquilibre entre l'implication et la compensation octroyée :

*« Et puis on a un réseau de bénévoles qui, eux, vraiment, aident l'équipe de salariés sur la mise en œuvre du projet et notamment sur la réalisation des soirées. Je crois que le bénévolat, chez nous, c'est un pilier fondamental de l'économie de notre projet. »* (Directeur, n°7)

*« Mais vis-à-vis de nos adhérents et de nos bénévoles, on est un peu dur, quand même. [...] La relation est un peu unilatérale. Tu es bénévole, tu sers le service, tu ne loues même pas, tu donnes ta force de travail sur des tâches d'exécution qui sont planifiées maintenant et puis basta ! »* (Directeur, cas n°5)

La seconde interprétation du bénévolat est d'ordre social. Elle considère celui-ci comme la sève qui irrigue l'organisation et lui permet d'avoir une « vie associative » digne de ce nom. C'est d'ailleurs souvent cette interprétation qui est valorisée dans les instances représentatives du mouvement associatif, lorsqu'on évalue par exemple à 14 millions le nombre de bénévoles dans les associations françaises aujourd'hui (Tchernonog 2007). A 240 BPM, le bénévolat est d'autant plus important que ses origines précèdent la création de l'association et qu'il est encore composé d'amis et de proches des fondateurs. Chez les Pirates Mélomanes, on a conscience de cette richesse bénévole et on souhaite la renouveler pour donner un nouveau souffle à la démocratie interne :

*« Une bonne moitié de ces adhérents nous suit quotidiennement, soit en bénévole au bar ici, soit ils passent régulièrement, soit ils nous filent des coups de main, ils nous accompagnent...*

*On reste un noyau dur d'amis qui aimons bien faire la fête. C'est ce qui crée le lien social, aussi. » (Codirecteur n°2, cas n°2)*

*« Comme beaucoup d'associations, la difficulté qu'on rencontre c'est d'arriver à renouveler, quoi, à trouver des bénévoles. Chez nous, ça fait des années que le conseil d'administration est sur un principe de cooptation. Il faudrait essayer de réfléchir à aller chercher des personnes avec qui on discute. » (Président, cas n°7)*

Le manque de temps de l'équipe salariée et la difficulté à animer sérieusement un réseau de bénévoles sont deux facteurs qui dissuadent certains de développer le bénévolat au sein de leur association. Un autre obstacle important est la professionnalisation des équipes. Comme nous le verrons au chapitre suivant, ces associations ont embauché des salariés et standardisé leurs pratiques à mesure qu'elles se développaient. Uniquement bénévoles à l'origine, certaines ont fait de la professionnalisation une priorité, en délaissant quelque peu le bénévolat au profit de la constitution d'une équipe salariée motivée, compétente et bien payée. Ceci se vérifie fortement chez 240 BPM et GBB :

*« L'année d'ouverture a été extrêmement intense, on a eu très peu de temps à consacrer à la vie associative en tant que telle, ce qui fait qu'il y a eu des frictions avec nos adhérents [...] On a tellement été ici le nez dans le guidon que très vite, on a fixé comme priorité les conditions de travail de nos salariés. » (Codirecteur n°2, cas n°2)*

*« Si ça fonctionne aussi bien, c'est que les gens sont salariés. Alors pourquoi pas doubler certains postes avec des bénévoles pour permettre à des gens d'accéder au lieu aussi, et s'y investir, OK mais pas "à la place de". » (Directeur administratif, cas n°3)*

Dans le cas de Larsen, la professionnalisation rapide de l'équipe a entraîné un décrochage entre le degré d'exigence des salariés et les attentes des bénévoles. Le risque est de perturber la cohésion d'ensemble de l'association :

*« C'est difficile de faire comprendre à des bénévoles qu'ils ont un travail à fournir et qu'en face, il y a 15 salariés qui maîtrisent pleinement les responsabilités de leur travail. Ça devient vraiment à double vitesse. » (Administratrice, cas n°5)*

### **2.3. Une gouvernance associative indécise**

Le statut associatif a cette particularité qu'il ne propose aucune hiérarchie a priori de ses parties prenantes, contrairement à l'entreprise où ce sont ses investisseurs qui occupent la première place (Laville 2008). Une grande liberté est laissée aux créateurs d'associations pour définir le mode de gouvernance de celle-ci, notamment par le biais des statuts. Plusieurs catégories de membres peuvent ainsi être constituées, comme le montre la diversité des situations révélées par l'étude de cas. L'une des variables observées parmi les lieux est le degré d'ouverture de l'association, autrement dit, la possibilité qu'elle laisse à de nouveaux venus d'y adhérer et de participer à sa gouvernance.

Rien n'interdit en effet de mettre en place, dans les statuts ou le règlement intérieur, certains mécanismes destinés à réserver le statut de membres à certaines personnes ou à contrôler étroitement la composition du conseil d'administration : exigences d'ancienneté, cooptations, constitution obligatoire de listes électorales ou encore longue durée des mandats. Nous les avons rencontrés à des degrés divers dans plusieurs cas. Cela traduit une réelle ambiguïté de la gouvernance de ces associations. Portées par des entrepreneurs institutionnels désireux de conduire le changement, mais inquiets du contre-pouvoir que représente la démocratie interne de l'association.

### 2.3.1. Association ouverte, association fermée

Il serait abusif de classer les associations en deux catégories étanches, mais l'étude de cas révèle tout de même deux tendances contradictoires. Pour la première moitié des associations, nous avons constaté une logique d'ouverture de la catégorie de membres à un grand nombre de personnes. L'objectif est de dynamiser la vie associative, d'accueillir des compétences et des idées nouvelles au service du projet et de renouveler le conseil d'administration. Chez Bac à Glace, le président vante les mérites de la gestion associative de la Glacière car elle permet aux habitants de la ville de s'impliquer directement dans ce projet :

*« Si tu as une régie complètement tenue par des politiques, eh bien le seul mode de participation du citoyen, c'est les élections ! Quand tu as une structure plus associative, il y a une implication beaucoup plus directe. Tu peux, demain, devenir acteur du projet si tu as envie de participer, ce qui n'est pas le cas pour les établissements publics. »* (Président, cas n°1)

Pour 240 BPM, c'est justement l'obtention de la gestion du lieu qui a révélé le besoin d'attirer de nouvelles catégories de membres. Avant, l'association se concentrait sur la gestion du festival Blast et pouvait compter sur l'aide d'un solide groupe de bénévoles. Désormais, les besoins sont différents. Le conseil d'administration doit refléter cette nouvelle orientation en accueillant des personnes qui s'intéressent principalement au Technodrome :

*« Le conseil d'administration rêvé que je souhaiterais aujourd'hui, c'est un autre niveau d'implication sur le secteur culturel local. Je pense qu'il faudrait retravailler autour d'un conseil d'administration propre au Technodrome, avec un représentant des usagers, quelqu'un d'un groupe de musique, au moins un membre consultatif de tous les partenaires financeurs et puis des gens qui ont envie de porter le projet du Technodrome ! Il y en a plein qui ont envie de s'investir, aujourd'hui ! »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

La prudence est de mise à GBB concernant l'ouverture. Si les dirigeants, parmi lesquels on retrouve trois des fondateurs, sont conscients du risque de sclérose qui guette toute association vieillissante, ils restent préoccupés par la possibilité d'un putsch et veulent garder le contrôle des grandes orientations de leur association. La gouvernance reste donc assez surveillée et la participation des adhérents limitée.

« On est dans la gestion d'un équipement, et je pense que ce n'est pas simple de proposer une participation tout en disant aux gens qui vont participer "Attention, la gestion concrète de l'équipement, ça reste nous !" [...] Si du coup, on leur dit de participer mais de s'arrêter très vite dans leurs prétentions, on dit une chose et son contraire. Donc il faut savoir sur quoi il peut y avoir participation, ouverture de l'activité. » (Président, cas n°3)

« La vie et l'ouverture, finalement, se font plus à travers des rencontres informelles d'acteurs, de gens qui ont des associations [...]. Ça va plus se faire comme ça, le vrai travail de tissage de liens, plutôt que par la voie légale associative. » (Directeur administratif, cas n°3)

Dans trois associations du panel, nous avons affaire à une logique explicite de verrouillage de l'association par ses fondateurs, ou ceux qui s'en réclament. Ceci peut paraître contraire à l'esprit de la loi 1901 mais ce n'est pas rédhibitoire. Les raisons invoquées par les dirigeants sont alors assez simples : garder un contrôle intégral sur la stratégie de l'association en évitant que d'autres personnes puissent en décider autrement. L'exemple le plus probant et ouvertement assumé est celui de l'Amepe, où les deux entrepreneurs ont mis en place un CA minimaliste qui n'a qu'un rôle de figuration. Ils souhaitent ainsi rester maîtres du projet qu'ils ont lancé jusqu'à ce qu'ils décident de passer la main :

« Je vais être très clair avec toi. Les conseils d'administration et les assemblées générales sont préparés par moi, en termes d'ordre du jour, de procès verbal, de décision. Ce n'est qu'une formalité ! » (Codirecteur n°1, cas n°6)

« Cette équipe de dix salariés, on l'a construite ! On ne veut pas que ça nous échappe. On se sent propriétaire de tout ça. C'est comme ça et c'est pour ça d'ailleurs que l'on a monté une association fermée, avec un président qui est un pote, très fier d'être président, mais qui ne contrôle absolument rien ! » (Codirecteur n°1, cas n°6)

Nous avons déjà amplement évoqué la situation tout à fait particulière de Vibrato, association créée de toutes pièces pour remplacer la SARL dissoute et gérer l'équipement éponyme. Cette association n'a donc rien de démocratique dans sa création, mais c'est surtout la suite qui est intéressante. En effet, depuis le dépôt des statuts en 2002, l'association est « fermée » au sens où son conseil d'administration est composé des associés du groupe Maltissime. Elle est d'ailleurs présidée par son P.-D.G. La raison de ce verrouillage temporaire (le président souhaite ouvrir progressivement la gouvernance) est à trouver dans l'investissement considérable des fondateurs dans le projet de création du lieu Vibrato :

« C'est vrai que c'est un peu verrouillé au niveau du bureau, pour ne pas que ça leur échappe, dans le sens où ils ont investi énormément, tant de façon pécuniaire qu'en temps, en matériel etc. Ils ne souhaitent pas que ce projet soit réduit à néant du jour au lendemain. En cela, c'est une association un peu particulière. » (Directeur, 23/4/2008)

Enfin, le cas de Larsen est remarquable car il illustre toute la difficulté à réformer un mode de gouvernance consacré par l'histoire de l'association. Dès sa formation en 1979, Larsen est une association de passionnés avec un certain côté élitiste, fier de ses choix artistiques. Cette

tradition a continué dans les années 1980 et 1990 car la composition du CA a toujours été ordonnée par cooptation. Quand il a été embauché en 2001, le nouveau directeur a même découvert que des salariés de l'association siégeaient au CA et y exerçaient un rôle important, ce qui est contraire à la loi 1901. Il a mis de l'ordre dans la gouvernance, ce qui lui a valu les foudres de nombreux administrateurs qui étaient membres depuis les débuts de l'association. Mais les garde-fous à supprimer étaient nombreux :

*« Qui est électeur dans cette AG ? Il y a des gens qui ne sont pas là, qui ne sont pas intéressés et puis dans le mode de désignation des candidats, il y a plein de sécurités. [...] Pour être éligible en tant qu'administrateur, il y a une période probatoire, il faut être adhérent depuis trois mois le jour de l'élection. Ça évite des candidatures spontanées le jour de l'élection. [...] Et puis après, c'est un scrutin par liste. Les électeurs ne peuvent voter que pour une liste, sans droit de rayage ou de panachage. Du coup, ça oblige en fait quelqu'un qui voudrait se présenter à créer sa liste et à la faire agréer en amont de l'AG par le CA, tu vois ? » (Directeur, cas n°5)*

### 2.3.2. L'entrepreneur institutionnel contre la démocratie interne

Nous touchons là un aspect très intéressant du processus d'entrepreneuriat institutionnel. Les discussions théoriques récentes ont souligné le caractère collectif de l'entrepreneuriat et le fait que son succès est moins lié à l'héroïsme d'un ou plusieurs individus qu'à la mobilisation d'un grand nombre de participants (Dorado 2005). Ceci semble parfaitement cohérent avec la dimension d'action collective qui caractérise en règle générale l'association (Laville 1997). Néanmoins, l'étude de cas laisse entrevoir la tension qui existe parfois entre les entrepreneurs institutionnels et les autres acteurs impliqués. En l'occurrence, la démocratie interne propre au statut associatif et la place habituellement échue aux administrateurs bénévoles pour contrôler le devenir de l'organisation ont gêné à plusieurs titres les fondateurs et les dirigeants salariés.

L'un des aspects du problème est le manque de formalisme caractéristique de certaines des associations du panel à leurs débuts. C'est très visible pour l'association Pirates Mélomanes, qui est restée pratiquement quinze ans sans structure formelle ni règles de fonctionnement relatives au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Dans le cas de Vibrato, le président regrette de n'avoir pas formalisé la gouvernance plus tôt, faute de temps :

*« Il y avait très peu de monde, aucun critère d'une assemblée générale classique et statutaire n'était respecté. C'était vraiment l'improvisation totale, très informelle. » (Président, cas n°7)*

*« Il y a eu du laisser-faire de ma part. Et au moment où j'ai dit "Je n'accepte pas, je veux qu'on évolue" et où j'ai imposé un certain nombre de choses, là il y a des tensions qui ont commencé à apparaître. » (Président, cas n°8)*

L'ensemble des dirigeants interrogés se sent concerné par une question cruciale qui consiste à attribuer les responsabilités respectives de la direction et du conseil d'administration. Les enjeux de pouvoir se sont avérés importants sur certains points comme la responsabilité de l'employeur devant la loi. Le principe veut que ce soit le président de l'association, donc un

bénévole, qui endosse celle-ci, mais dans la pratique, le CA vote souvent une délégation de pouvoir au directeur salarié pour exécuter en son nom plusieurs opérations de gestion des ressources humaines. Par exemple, dans le cas de Bac à Glace, le directeur peut décider seul pour le recrutement des personnes en contrat à durée déterminée (CDD), mais le président doit y participer s'il s'agit d'un contrat à durée indéterminée (CDI).

La répartition des responsabilités n'est pas chose évidente et les tensions, voire les crises, sont monnaie courante. A 240 BPM, l'ensemble du CA démissionne quelques mois après l'ouverture au public du Technodrome, signe du désarroi des bénévoles « historiques » de l'association. Un nouveau CA est donc élu, mais la répartition des rôles avec la direction n'est pas clairement fixée, si bien que des problèmes surviennent. L'un des directeurs critique le manque de compétences des nouveaux administrateurs et leur intrusion dans la gestion, tandis que le CA revendique sa responsabilité d'employeur et son rôle de contre-pouvoir. Il n'y a pas de crise ouverte mais des tensions entretenues par cette gouvernance opaque. On retrouve le même genre de tensions à Larsen :

*« Il faut juste qu'on trouve un équilibre entre ce qui ressort pleinement à la direction et ce qui ressort pleinement au conseil d'administration. [...] Il est hors de question de se retrouver dans un conseil d'administration fantoche. Les responsabilités sont tellement énormes que ça ne nous paraît pas possible de se dire qu'à un moment, on laisse tout à vau-l'eau et qu'on est juste là pour serrer des mains lors de concerts, sans prendre de responsabilité dans l'action collective. »* (Présidente, cas n°2)

*« De fait, pour exister, [le CA] a tendance à se réfugier derrière une situation d'employeur, ce qui pose des problèmes de cohabitation avec moi, puisque j'ai délégation de l'employeur. »* (Directeur, cas n°5)

Comme évoqué précédemment, les entrepreneurs institutionnels peuvent être les fondateurs de l'association mais aussi les dirigeants salariés ou les membres du conseil d'administration. Dans l'histoire parfois mouvementée des lieux, il y a eu des situations critiques où le président a dû assurer l'intérim de la direction, s'immisçant dans la gestion quotidienne en attendant le recrutement d'un nouveau directeur salarié. C'est arrivé aux Pirates Mélomanes, après le licenciement du directeur en 2005, ainsi qu'à Vibrato, quand le P.-D.G. a repris les commandes de l'association après la démission générale de l'équipe fin 2007 :

*« [Le président] s'est beaucoup, beaucoup impliqué, surtout dans le portage du projet vis-à-vis des élus, mais en gros, il a vraiment pris le rôle de la direction, quoi, concrètement. [...] Le CA a pris une place trop importante par rapport à ce qu'il devrait. »* (Directeur, cas n°7)

*« [Le président] est très présent au niveau de l'association pour la rebâtir parce que c'est un projet auquel il croit. Il est extrêmement présent à nos côtés dans les prises de décision quotidiennes, moi je me repose énormément sur lui sur les décisions financières, artistiques aussi. C'est lui qui me forme, c'est lui qui me manage. »* (Directeur, cas n°8)



En quelque sorte, c'est la démocratie comme principe d'organisation interne qui est en jeu. Et si l'association permet de mettre en place une organisation démocratique sans hiérarchie entre les parties prenantes (Laville 2008), elle ne le garantit par aucun mécanisme coercitif. C'est d'abord la volonté des entrepreneurs institutionnels qui la garantit. Dans plusieurs cas, donner du pouvoir au conseil d'administration et en faire un organe de contrôle de l'équipe salariée est considéré comme une très bonne chose :

*« On ne souhaitait pas se retrouver avec un CA fantoche, même si c'était très confortable pour nous, ce n'était pas quelque chose de souhaitable pour une structure. On a besoin de se confronter, d'échanger, d'avoir des différends et de s'enrichir mutuellement. »* (Administrateur, cas n°1)

*« La contestation au sein du CA, sur ce que font ou non les salariés, elle existe. Je la vois comme quelque chose de constructif. On essaye de la traiter à chaque fois. »* (Président, cas n°7)

Le cas de Loisirs Plus est un peu spécifique. Le CA, qui compte une vingtaine de membres, est très actif et délibère sur beaucoup d'aspects de la vie de l'association. La direction fournit au CA de nombreuses informations et lui demande de trancher certains problèmes qui, dans les autres lieux du panel, sont l'apanage du directeur salarié. Les avis divergent concernant le bien-fondé de cette gouvernance. Tandis que le président se réjouit de la vitalité démocratique de l'association, son directeur en déplore le manque d'efficacité :

*« C'est fascinant, ce CA est redoutable. Je vais dans d'autres structures, je rencontre d'autres CA et je me dis qu'on a du bol ! On se paye des CA jusqu'à une heure du matin, parfois, à se tirer dessus, qu'est-ce que c'est bien ! [...] Tu ne peux pas arriver au CA la fleur au fusil, il faut avoir réfléchi. C'est une activité exigeante. »* (Président, cas n°4)

*« J'ai tendance [...] à leur donner toute l'information, à leur poser des questions sur tout, et à devoir ensuite gérer leurs avis démocratiquement. Donc : lenteur, retards, changements de cap, etc. [...] Mon tort, à mon avis, c'est que je joue trop le jeu du débat démocratique. [...] Ça peut être des freins à une gestion sérieuse, efficace et opérationnelle de l'entreprise. »* (Directeur, cas n°4)

Il y a d'autres cas où la démocratie interne est franchement considérée comme un handicap ou une perte de temps. Soucieux de se ménager une marge de manœuvre vis-à-vis du contrôle exercé par les financeurs publics, l'entrepreneur institutionnel semble également vouloir se prémunir envers un contrôle trop important du conseil d'administration sur le fonctionnement de l'association. On rencontre ainsi dans au moins trois cas une défiance de la direction vis-à-vis de l'avis du CA :

*« On a impliqué le CA sur des décisions qui étaient du domaine de la direction. Ils se sont emparés de ça puisqu'on leur a demandé de s'en emparer. Ça a été une grosse erreur qu'on a commise, que j'ai commise. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

« *Quand tout va bien, tu as un peu l'impression que le CA ne sert à rien.* » (Directeur artistique, cas n°3)

« *Ce n'est pas une association gérée de manière démocratique. Il y a clairement deux chefs, tout le monde ne prend pas de décisions. [...] Entre avancer dans leur direction, avec des discussions possibles et une gestion très intelligente des relations humaines, et se prendre la tête à 25 avec un CA qui a plus de pouvoir que le directeur, ils ont tranché et ils savent qu'ils vont être très efficaces.* » (Président, cas n°6)

Enfin, plusieurs fois a été abordée l'hypothèse de changer le mode de gestion, l'association n'étant pas considérée comme le moyen optimal d'administrer les lieux de musiques actuelles. Plusieurs personnes interrogées témoignent de l'inadaptation des formes juridiques existantes, car l'entreprise commerciale ne semble pas non plus une solution de rechange convaincante. Certains évoquent avec intérêt la coopérative, mais aucun changement de statut n'est pour l'instant prévu, étant donné la complication des démarches administratives à entreprendre et l'incertitude quant aux résultats :

« *En fait, on joue à se dire que le conseil d'administration a tous les pouvoirs, le pouvoir d'employeur, etc. mais finalement ce n'est pas ça. Peut-être qu'à terme, d'autres organes de gouvernance seraient plus appropriés.* » (Codirecteur n°1, cas n°2)

« *Moi, je pense qu'il y a un hybride à trouver qui ne soit pas totalement du privé, pas totalement du public.* » (Directeur, cas n°8)

C'est en toute logique que le principe d'hybridation, qui caractérise d'après nous le projet politique, la gestion des ressources et la gouvernance des associations étudiées, génère des tensions. Nous avons tenté de les présenter le plus clairement possible, en citant des propos parfois véhéments, au risque de surévaluer les difficultés. En effet, nous tenons à préciser que le dépouillement de l'ensemble des entretiens ainsi que l'observation in situ des équipes au travail attestent de leur capacité à « *s'en tirer tant bien que mal* » (Lindblom 1959). Cette aptitude à s'en sortir malgré l'incertitude et les embarras est une qualité qu'il faut reconnaître aux entrepreneurs institutionnels.



## Chapitre 6 – Le développement de réseaux professionnels

La grande vague de mise en réseau entamée à la fin des années 1980 a constitué un moment important dans l'émergence du champ des musiques actuelles. Elle correspond à la deuxième « étape » du processus d'entrepreneuriat institutionnel qui nous intéresse. Rappelons que les premiers entrepreneurs étaient isolés et n'avaient pas forcément connaissance les uns des autres. Lorsqu'ils découvrent qu'ils ne sont pas seuls, certains décident d'établir un contact permanent avec les autres et de mener un travail de recensement national. La création du Réseau Rocks en 1985 et celle du Syndicat national des petites structures spectacles en 1986 inaugurent un large mouvement de fédération des initiatives associatives de ce genre. Le besoin de mieux se connaître et d'échanger des informations est tel que se multiplient les forums, tables rondes et rencontres au sein du milieu rock.

Le phénomène de réseau s'étend et aboutit entre autres à la création de la Fédurok en 1994, qui fédère les responsables des premiers « lieux de musiques actuelles ». Le premier but de la fédération est de trouver des solutions collectives à des problèmes de gestion récurrents. Mais les liens entre les membres sont aussi bilatéraux. Les nouveaux venus s'inspirent des premières réussites, les coups de fils et les documents s'échangent. Les assemblées générales sont l'occasion pour les équipes de visiter différents lieux. Dans un contexte de structuration balbutiante, où les frontières exactes du « secteur » sont encore floues (Fligstein 1997), l'imitation est un comportement fréquent en situation d'incertitude (Scott 1995).

L'une des priorités de la Fédurok est « *la reconnaissance et la structuration du secteur des musiques amplifiées/actuelles* ». Il s'agit non seulement de trouver un consensus quant à la nature et la fonction des lieux de musiques actuelles mais aussi d'officialiser l'arrivée de « nouveaux professionnels » de la culture (DiMaggio 1991). Ce projet de professionnalisation porté par les entrepreneurs institutionnels que nous avons identifiés est l'un des moteurs de la constitution du champ (Abbott 1988). Deux modalités peuvent être analysées séparément. D'une part, la capacité des acteurs à élaborer des normes professionnelles partagées et utilisées par tous et d'autre part, leur collaboration active au sein de groupements dans le but de structurer le champ, c'est-à-dire de lui donner la forme qu'ils attendent.

Enfin, l'engagement individuel et les phénomènes institutionnels sont en partie médiatisés par le concept d'*identité sociale* (Tajfel 1981). Les entrepreneurs institutionnels sont des individus mais leur action n'est pas isolée. L'une des conséquences de leur collaboration inter-organisationnelle est la construction d'une identité collective qui s'incarne notamment dans les réseaux et groupements qu'ils créent. Mais cette construction ne gomme par pour autant les identités spécifiques de chaque membre du groupe (Rao et al. 2003). Elle se heurte parfois à ce qu'il y a d'irréductible en chacun d'entre eux.

## 1. *L'imitation des pionniers et des pairs*

Dans leur article classique de 1983, DiMaggio et Powell ont distingué l'isomorphisme *concurrentiel* de l'isomorphisme *institutionnel* (DiMaggio & Powell 1983). Le premier désigne la ressemblance croissante des organisations d'un même champ sous l'effet de l'émulation concurrentielle. Une réponse appropriée à un problème commun finit par s'imposer rationnellement car elle s'avère la plus efficace aux yeux de ceux qui l'adoptent. C'est en partie ce que Weber a observé en étudiant la formation des bureaucraties modernes (Weber 1971). Sans le nier, DiMaggio et Powell estiment que ce mécanisme doit être complété par l'isomorphisme institutionnel, puisque les organisations ne sont pas seulement des machines en quête de revenus et de parts de marché mais des systèmes humains complexes, où les relations de pouvoir et de légitimité jouent un rôle de première importance.

Le premier des trois types d'isomorphisme institutionnel mis au jour par DiMaggio et Powell est le *mimétisme*. Dans un champ donné, les organisations ont ainsi tendance à se conformer à l'exemple donné par quelques organisations modèles, reconnues et consacrées, qui exercent une attractivité proportionnelle à leur légitimité (DiMaggio & Powell 1983, Suchman 1995). Selon Richard Scott, le mimétisme est le mécanisme privilégié du pilier *culturel-cognitif* du néo-institutionnalisme et se traduit par le développement de croyances et d'actions communes qui deviennent acquises et indiscutables (Scott 1995). L'imitation d'organisations de référence est l'une des réponses stratégiques possibles des entrepreneurs (Oliver 1991).

Dans la présente section, nous nous intéressons au mimétisme de deux façons supplétives. D'abord, sous l'angle de l'efficacité, en repérant les pratiques qui semblent s'être imposées rationnellement dans les lieux de musiques actuelles. Ensuite, sous celui de la légitimité, où l'imitation des pairs tient davantage du phénomène de mode et de l'attraction exercée par certains « mythes » (Meyer & Rowan 1977). Dans les champs en émergence, l'interaction d'une poignée d'acteurs qui se rencontrent fréquemment dans le cadre de conférences ou d'événements professionnels permet d'initier des réseaux plus ou moins formalisés qui rendent possibles ces phénomènes mimétiques (Aldrich & Fiol 1994, Van de Ven & Garud 1994). La paternité des éléments copiés est parfois difficile à identifier à cause des multiples connexions qui unissent un acteur aux autres membres du réseau.

### 1.1. **Imiter ce qui est efficace**

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, les festivals du Printemps de Bourges et des Transmusicales de Rennes ont servi de premiers grands rendez-vous réguliers à échelle nationale pour les militants du rock. C'est dans ce type de rencontres qu'ils ont fait connaissance et qu'ils ont commencé à échanger des informations sur leurs activités. La diffusion de concerts étant souvent la seule activité des associations de l'époque, l'un des premiers terrains de rapprochement entre elles a été la « tournée », c'est-à-dire l'organisation d'un itinéraire logique de concerts de façon à optimiser le déplacement d'un groupe de musique. Depuis la fin des années 1980, l'organisation de tournées s'est professionnalisée et rationalisée. Des producteurs se sont spécialisés dans cette activité, vendant des spectacles

aux responsables de lieux adaptés et bien situés géographiquement. La production de concerts a pris la forme d'un oligopole et les lieux de musiques actuelles ont accueilli de manière systématique les mêmes musiciens, ce qui a contribué à homogénéiser leur programmation :

*« Nos salles sont des salles de diffusion. Et quand on diffuse des groupes, ça veut dire qu'ils font des tournées, et par définition, s'ils tournent, on va les retrouver dans plusieurs lieux. Et donc on va se dire "Ah, il n'y a pas de spécificité !" mais c'est logique car on a des gens en tournée. En fait, on serait spécifique qui si on ne programmait que des gens qui ne tourneraient nulle part. »* (Président, cas n°3)

Cette convergence des choix artistiques est d'abord dictée par des raisons économiques. Il est en effet moins cher pour un lieu d'acheter ou d'organiser un spectacle dont il est possible d'amortir les coûts en le diffusant dans d'autres lieux. Par ailleurs, l'accueil d'un artiste en tournée est généralement moins périlleux car le risque de désaffection du public est partagé par d'autres lieux, et la communication assurée par le producteur au niveau national. Imiter ce que programment les collègues et rejoindre une tournée est donc un choix rationnel car il permet souvent de sécuriser la réussite économique d'un concert :

*« On se demande bien pourquoi un artiste ne pourrait pas faire 15 dates en France, et pourquoi le public de chaque ville n'aurait pas le droit de le voir ! Une programmation ce n'est pas satisfaire un ego élitiste. C'est quand même bien d'arriver à mettre un maximum de public devant. »* (Directeur administratif, cas n°3)

La conséquence logique de la convergence est une perte de singularité de la programmation de chaque lieu au profit d'une cohérence d'ensemble du secteur. Phénomène ambivalent, la tournée est un facteur d'isomorphisme particulièrement marqué à la Fédurok, où les équipes des lieux travaillent souvent avec la même demi-douzaine de producteurs de notoriété nationale ou internationale. A l'image des festivals, la tendance est de programmer un nombre réduit de musiciens très renommés, au risque qu'il devienne difficile de distinguer un lieu d'un autre à la seule lecture de son programme de concerts :

*« Vu de l'extérieur, honnêtement, si je prends dans mes mains le programme de A et celui de B, c'est pareil pour moi ! Pas seulement les groupes, ce sont deux salles qui font quasiment la même chose à deux endroits différents. »* (Président, cas n°6)

*« Tout s'uniformise un peu, comme les festivals. Tu regardes l'été, il y a 10 groupes qui tournent sur 50 festivals différents, avec les mêmes normes à respecter. C'est toujours les mêmes sortes de festivals, de groupes et de public que l'on retrouve, c'est un réseau de toutes façons ! »* (Idem)

Outre le développement des tournées, d'autres éléments d'organisation ont fait l'objet d'une imitation en raison de leur efficacité. Cela concerne par exemple le mode de gouvernance de l'association. Dans trois des huit cas étudiés, il existe une direction salariée bicéphale où les deux directeurs – qui font aussi partie des fondateurs – se partagent les tâches en fonction de leurs compétences ou de leurs appétences. Dans le cas de GBB, l'idée a été inspirée de la

direction collégiale des Transmusicales où la séparation entre les responsabilités artistiques, administratives et politiques semblait très bien fonctionner :

*« Pour la collégialité dans la direction, je me suis inspiré dans ma proposition des Trans, parce que je voyais bien qu'il y avait bien cette organisation tricéphale entre Jean-Louis, Béa et Hervé. »* (Ancien président, cas n° 3)

En 1994, à une époque où les pratiques en la matière étaient très peu formalisées, GBB a probablement été la première association en France à bénéficier d'une délégation de service public pour gérer un lieu de musiques actuelles. Son statut de « pionnière » a attiré l'attention d'entrepreneurs d'autres villes. De plus, elle a aussi été l'une des premières à écrire un projet artistique et culturel détaillé et à fournir un bilan d'activité formalisé. Ces documents ont donc été souvent copiés vers 1994-1996, parfois par paragraphes entiers :

*« J'étais assez fier par exemple d'avoir très vite un projet culturel et artistique et donc un bilan culturel et artistique assez fourni. Un écrit qui formalise. On nous a souvent pillés dans le bon sens du terme. Je me souviens [d'un ami] me disant "je te le dis tout de suite, je vais taper dans ton doc !" Bon, voilà. Maintenant, tout le monde a formalisé, mais il y a eu une période où c'était en train de se faire. [...] Alors, nous on a été aussi souvent sollicités justement parce qu'on était la première DSP. Elle a souvent servi de modèle. Ce n'est plus le cas maintenant, il y en a eu d'autres depuis. »* (Directeur artistique, cas n°3)

Un bon cahier des charges de DSP est un élément qui semble très recherché. Effectivement, dans au moins deux cas de notre panel, les entrepreneurs institutionnels ont admis avoir consulté et parfois emprunté de larges extraits du document produit par des collègues d'autres associations. En l'absence d'un document de référence validé par une autorité centrale, ils ont cherché à reproduire ce qui semblait faire ses preuves dans d'autres villes, comme en témoigne le codirecteur de l'Amepi :

*« Je me suis énormément appuyé, presque mot pour mot, sur le cahier des charges d'Orléans ! [...] C'est pratiquement le même. Je l'adapte à notre réalité. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Parfois, ce n'est ni un mode de gouvernance ni un document formalisé qui est copié mais une activité innovante de l'association. Restons sur l'exemple de l'Amepi. L'une des innovations du Centre Django Reinhardt est d'accueillir des artistes en résidence pendant quelques jours pour qu'ils puissent travailler leur répertoire, généralement avant le lancement d'une tournée. Ils étaient quasiment les seuls à proposer cette activité en région parisienne et à la faire financer. Mais depuis quelques années, le prototype est devenu à la mode et nombreux sont les lieux concurrents qui font de même. Désormais, les artistes ont beaucoup plus de choix pour la localisation de ces résidences, si bien que le Centre a perdu l'une de ses activités stratégiques :

« On remarque – des fois ça nous fait plaisir, et puis des fois ça nous fait chier (sic) aussi – que ce qu'on a développé depuis plusieurs années, et bien aujourd'hui beaucoup le font, c'est repris, à fond ! » (Codirecteur n°2, cas n°6)

## 1.2. Imiter ce qui est légitime

Comme DiMaggio et Powell l'ont proposé, nous pensons que l'efficacité n'est pas le seul critère qui pousse une organisation à en imiter d'autres et que c'est bien souvent la légitimité d'une activité ou d'un élément de structure qui en favorise la diffusion plus large (Strang & Meyer 1993, Tolbert & Zucker 1983). Mais faire la différence entre les motivations liées à l'efficacité et à la légitimité est un exercice délicat qui nous semble devoir être abordé avec la plus grande prudence. En particulier, dans un secteur d'activité non lucratif où l'efficacité n'est pas objectivée par le profit, l'évaluation de la performance de chaque organisation est ambiguë. Néanmoins, nous avons identifié grâce à l'étude de cas plusieurs éléments qui montrent que le mimétisme observé répond à un besoin de légitimité, où les associations recherchent avant tout à être perçues comme désirables et adéquates (Suchman 1995).

Le festival des Transmusicales de Rennes a marqué de nombreux esprits et constitue selon nous l'un des principaux « mythes » (Meyer & Rowan 1977) ayant contribué à légitimer le rock en France. La couverture médiatique favorable dont a bénéficié le festival dès 1979 a permis aux musiques actuelles de s'installer dans le paysage culturel. Loin de la mauvaise presse à laquelle le rock français était habitué, les journalistes d'Antenne 2 et FR3 ont eu tendance à valoriser l'image des « rockeurs » et à vanter la créativité de la scène locale rennaise ("Rennes : le rock à propos des Transmusicales" 1982, "Rock à Rennes" 1985, "Les Trans" 1986). La réussite institutionnelle des Transmusicales est en partie due à l'action de ses trois fondateurs auprès de la classe politique locale. Surnommée « capitale du rock », la ville de Rennes a bénéficié d'une image jeune et créative, ce qui a séduit l'équipe municipale et l'a incitée à augmenter considérablement son aide au festival à partir de 1986.

La légitimité grandissante du festival des Transmusicales a suscité l'admiration de nombreux autres organisateurs de concerts et a répandu l'idée qu'il était possible de convaincre les pouvoirs publics de soutenir ces musiques. Parmi les admirateurs déclarés, on trouve les fondateurs de l'association Guitare, Basse, Batterie (GBB). La reconnaissance dont bénéficiait le festival semble les avoir profondément influencés, peut-être au point de nourrir un « complexe », selon l'ancien président de l'association :

« A Rennes, il y avait tout cet impact qu'avaient eu les Transmusicales [...]. On y allait depuis pratiquement le début, moi j'ai dû y aller en 1982, pour la première fois, aux Trans. On voyait que ça prenait de l'ampleur. » (Président, cas n°3)

« Je trouve qu'il y a toujours eu à GBB le complexe de l'équipe des Trans. [...] Cette aura qu'avaient les gens des Trans, je pense que certains à GBB rêvaient un petit peu d'avoir cette reconnaissance-là. [...] On fait les choses pour qu'elles soient vues et qu'elles soient reconnues. » (Ancien président, cas n°3)



Mais Rennes n'a pas été la seule source d'inspiration pour les entrepreneurs institutionnels du jeune champ des musiques actuelles. Parmi les plus anciennes associations du panel, comme Loisirs Plus et Larsen, les fondateurs se sont aussi enthousiasmés pour un nouveau genre de lieux culturels, apparus dans certains pays d'Europe comme l'Allemagne et les Pays-Bas sur les vestiges de sites industriels. Le *Melkweg* d'Amsterdam a été l'un des premiers lieux de ce genre à proposer plusieurs disciplines et à bénéficier d'argent public. Ces « friches » en reconversion, qu'on appellera plus tard en France des « espaces-projets » (Henry 2002) ou des « nouveaux territoires de l'art » (Lextrait & Kahn 2004), étaient alors un modèle pour certains fondateurs d'associations :

*« A l'époque, en Hollande, il y a beaucoup de squats, plus ou moins institutionnels, dans lesquels il y a cette espèce d'effervescence et on va tâcher de montrer que c'est créatif et culturellement très important même si c'est marginal et probablement un peu déviant par certains aspects. Je crois que ça fait partie aussi du mythe. »* (Ancien directeur n°1, cas n°4)

*« Tu sais, j'étais tellement isolée, moi, que je me disais que c'était le niveau européen qui allait aider le niveau local. [...] »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Un autre registre où le mimétisme paraît avoir joué un rôle dans la constitution du champ des musiques actuelles est celui de la forme organisationnelle adoptée. Depuis la création de la Fédurok en 1994, le mode d'organisation le plus répandu d'un lieu de musiques actuelles est désormais la délégation de service public (DSP) avec une association. Cette solution est d'ailleurs préconisée par plusieurs experts en ingénierie culturelle (Coqblin et al. 2005, Wallach & Franco 2000), afin de limiter tant que possible l'ingérence des pouvoirs publics dans la gestion des lieux :

*« Le sentiment d'autonomie de l'équipement, de l'indépendance du projet artistique et culturel, de la liberté d'action de l'équipe, sont nécessaires pour que la reconnaissance par les publics puisse s'opérer. [...] Ces impératifs conduisent à écarter le recours à toutes les formes de gestion en régie [...]. Le mode associatif de gestion semble donc devoir être retenu, car il est le mieux à même de répondre à ces impératifs. Il permet de faire identifier la structure comme indépendante, ce qui est déterminant pour un grand nombre de pratiquants des musiques amplifiées, en particulier les jeunes. »* (François-Poncet & Wallach 1999, p. 17)

Pour les entrepreneurs institutionnels d'aujourd'hui, choisir la forme associative et viser la délégation de service public sont devenus deux moyens de rejoindre le champ et d'en épouser les normes les plus légitimes. Bien sûr, ces choix d'organisation ont des mérites en termes d'efficacité, mais c'est bien leur dimension institutionnelle qui semble avoir motivé leur diffusion dans le champ, en particulier au sein de la Fédurok. Dans l'étude de cas conduite, nous avons repéré cette disposition auprès des fondateurs de 240 BPM et de l'Amepi, deux des trois plus jeunes associations du panel :

*« L'association, ça a du bon, parce qu'on est dans un secteur associatif, majoritairement, j'ai presque envie de dire, totalement. [...] Ça nous permet d'être vachement proche, de bien*

*comprendre toutes les contraintes de tout le monde et donc de s'adapter à leur activité. »*  
(Administrateur, cas n°2)

*« On a effectué une sorte d'audit, en discutant et comparant avec d'autres salles... Il nous a paru que la DSP était le mode de relation avec la commune le plus adapté. »* (Codirecteur, cas n°6)

La DSP reste bien sûr à l'initiative de la collectivité territoriale qui décide de confier à autrui la gestion d'un service relevant de l'intérêt général. Les responsables politiques locaux peuvent très bien décider de confier cette gestion à une entreprise privée, mais dans le domaine culturel, ils préfèrent généralement contractualiser avec une association. Nous émettons l'hypothèse que le phénomène d'isomorphisme mimétique conduisant à privilégier la DSP en faveur d'une association touche aussi les collectivités territoriales, et en particulier les municipalités. Par le biais d'événements comme les rencontres *Politiques publiques et musiques amplifiées* en 1995 et le *Forum national des musiques actuelles* en 2005, des responsables politiques ont pris connaissance des initiatives pionnières et de supposées « recettes à succès » pour la bonne implantation d'un lieu de musiques actuelles en milieu urbain. Les réseaux d'élus comme l'Association des maires de France (AMF) ou l'Association des régions de France (ARF) ont certainement permis d'amplifier ce phénomène.

Au-delà du mode d'organisation, on constate depuis 1994 un certain emballement mimétique des mairies en faveur de ces lieux, dont la légitimité a considérablement progressé en quelques années (Aldrich & Fiol 1994, Suchman 1995). Les personnes interrogées dans notre étude de cas témoignent de cet engouement croissant, tel qu'elles l'ont vécu sur leur propre territoire :

*« Avant, c'était certains partis politiques qui favorisaient ce genre de créations, alors que d'autres absolument pas. Et maintenant, ça devient comme si chaque ville devait avoir une salle. [...] Les musiques actuelles, ce n'était pas du tout un réseau ni quelque chose de porteur, même quelque chose de mal vu... Maintenant, c'est classique. Dans chaque ville il faut une salle. »* (Administratrice, cas n°5)

*« Il y a de bonnes rivalités depuis : "T'as vu ça, on va faire une salle comme le CDR !". Je crois que ça a aidé pas mal de mairies à se motiver pour construire ce genre de salles dans le [département]. »* (Président, cas n°6)

Cela rejoint presque mot pour mot la conclusion de DiMaggio dans son enquête sur le développement des musées et la professionnalisation des conservateurs aux Etats-Unis. Il montre qu'entre 1920 et 1940, les musées d'art se sont imposés comme des équipements culturels que toute ville importante se doit de construire (DiMaggio 1991).

### 1.3. Des influences multiples et complexes

Imiter ce qui est efficace ou ce qui est légitime ? Telle était la première ambiguïté sur laquelle nous avons buté dans l'analyse de l'isomorphisme mimétique observé. Une autre difficulté s'est présentée dès lors qu'il a fallu identifier l'*origine* précise des éléments qui ont été imités. Joseph Galaskiewicz et Stanley Wasserman ont empiriquement constaté que l'isomorphisme mimétique est un phénomène protéiforme, où les imitateurs ont plusieurs choix à disposition au sein du ou des réseaux sociaux dont ils font partie (Galaskiewicz & Wasserman 1989). Le prestige des modèles copiés est un facteur important mais la confiance et la proximité entre acteurs ont aussi un rôle prépondérant. En outre, il s'agit rarement d'imiter l'un de ses pairs en particulier mais de « suivre le mouvement », de telle sorte qu'il devient bien difficile de situer la paternité des inventions qui sont ensuite répliquées.

C'est précisément ce flou quant à la provenance des éléments ayant été imités qui nous a conduit à rester prudent devant les affirmations de certaines personnes interrogées, persuadées d'avoir été copiées par des collègues d'autres associations. L'ancien président de GBB fait part de cette incertitude :

*« Quand il y a des expériences comme celle-là qui fonctionnent, malgré ses défauts, tout le monde a envie de savoir comment ça se passe, comment ça marche ailleurs. [...] Mais par contre, je bannirais le mot "paternité". Tout le monde influence tout le monde. »* (Ancien président, cas n°3)

Les influences semblent donc multiples, ce qui se vérifie remarquablement pour le contenu du « projet artistique et culturel » des associations membres de la Fédurok. Il s'agit d'un document qui formalise les grands objectifs que poursuit l'association ainsi que la série d'activités qu'elle décline en vue d'atteindre ceux-ci. Nous avons récolté ces documents pour chaque association du panel ; leur analyse et celle des entretiens nous invite à penser que de nombreux morceaux ont été empruntés à d'autres projets. L'imitation au sein d'un réseau est un phénomène complexe où les sources d'inspiration d'un acteur sont aussi nombreuses que les connexions dont il dispose dans le réseau (Galaskiewicz & Wasserman 1989, Granovetter 1985). Les dirigeants de GBB et de Larsen en témoignent :

*« Je sais par exemple que le projet que j'ai donné à la mairie, je l'ai aussi donné pour critique, parce que j'avais besoin d'un retour, [aux fondateurs d'autres lieux]... Enfin, c'est un document qui a un peu circulé, par-ci, par-là. Et je me souviens avoir revu sur un projet un paragraphe entier de mon projet qui était copié-collé ! »* (Ancien président, cas n°3)

*« On essayait de valoriser la musique, la répétition, amateur/professionnel, enfin tout ce qu'on dit maintenant, tout était déjà là-dedans, moi des fois j'ai l'impression de radoter ! [...] Tu vois, aujourd'hui les choses sont complexes, ce n'est pas linéaire, c'est plein de choses qui s'entrecroisent. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

## 2. *La professionnalisation par le réseau*

Dans la typologie proposée par DiMaggio et Powell, la normativité constitue un deuxième type d'isomorphisme institutionnel. Elle désigne cette pression exercée par les pairs au sein d'une profession ou d'un domaine d'activité, où chaque membre s'autocontrôle pour adopter les pratiques qui paraissent appropriées. Par le truchement d'accréditations et de standards en tout genre, la professionnalisation d'un champ contribue à son homogénéisation (DiMaggio & Powell 1983, Scott 1995). Davantage que la hiérarchie et le marché, la forme d'organisation « en réseau » semble la plus propice à l'essor de normes professionnelles (Galaskiewicz 1985, Powell 1990). Elle facilite la circulation rapide d'informations de savoir-faire immatériels et repose sur la confiance générée par l'interaction fréquente de ses membres (Axelrod 1984).

Dans un article de 1998, Matthew Kraatz prend le contre-pied de la thèse désormais classique de Granovetter sur la force des liens faibles (Granovetter 1973) et affirme au contraire le pouvoir des « liens forts » entre les organisations pour appréhender le changement dans un contexte d'incertitude. A l'aide d'une étude statistique et longitudinale portant sur 230 établissements d'enseignement supérieur, Kraatz démontre que les organisations tendent à imiter leurs pairs au sein d'un petit réseau homogène et ancien, plutôt que les établissements prestigieux du champ dans sa globalité (Kraatz 1998). Leur interaction, leur histoire commune et la confiance qu'elles s'accordent mutuellement au sein du réseau (Granovetter 1982) sont autant de facteurs qui facilitent l'adaptation des organisations à un environnement incertain.

La littérature néo-institutionnaliste récente montre que l'organisation en réseau est souvent la forme privilégiée par les entrepreneurs institutionnels (Garaudel, Noël & Schmidt 2008, Garud, Jain & Kumaraswamy 2002). Dans le champ des musiques actuelles, la mise en réseau a constitué une étape importante de son institutionnalisation. Nous avons souligné au premier chapitre que la Fédurok en est l'un des acteurs prépondérants. La présente section a pour objet de présenter la manière dont la professionnalisation des lieux de musiques actuelles s'est effectuée selon une dynamique de réseau. Nous identifions deux modalités complémentaires : l'élaboration de normes professionnelles partagées, d'une part, et les efforts de structuration du champ par le biais de la Fédurok et de groupements idoines, d'autre part.

### 2.1. **Elaborer des normes professionnelles**

Il existe une grande quantité d'institutions qui peuvent exercer un pouvoir normatif sur les acteurs d'un champ organisationnel. Comme le souligne Scott, les normes désignent soit des objectifs à atteindre, soit la façon appropriée d'atteindre ces objectifs (Scott 1995). Parmi les normes les plus célèbres, on pourrait citer les langages de programmation informatique (BASIC, Java, PHP), les standards vidéo (Pal, Secam) ou les normes de gestion de qualité (ISO 9001, ISO 14001). Ce sont les professions qui, d'après les néo-institutionnalistes, fournissent la plupart des normes dans les sociétés modernes (DiMaggio 1991). Malgré son jeune âge et le manque de formalisme de certaines des pratiques qui y ont cours, le champ des musiques actuelles est lui aussi traversé par certaines normes qui contraignent et habilitent les comportements de ses acteurs (Scott 1995). L'étude de cas a permis d'en relever trois sortes,

que nous nous proposons maintenant d'examiner, en prenant soin de comprendre le rôle des entrepreneurs institutionnels dans leur apparition : l'élaboration d'un vocabulaire commun, la standardisation d'activités et de nouvelles professions et l'adoption de « bonnes pratiques ».

### 2.1.1. *Un vocabulaire commun*

Depuis quelques années, plusieurs chercheurs intéressés par l'approche néo-institutionnaliste se sont penchés sur l'activité discursive comme facteur d'institutionnalisation (Phillips et al. 2004). En considérant l'impact des *discours* sur le changement social (Fairclough 1992) et leur caractère performatif (Austin 1962), ils estiment que les processus institutionnels reposent en grande partie sur les éléments rhétoriques utilisés par les acteurs pour justifier leur action. L'analyse des discours devient une recommandation méthodologique pour mieux saisir les phénomènes d'institutionnalisation et, plus généralement, la construction sociale de la réalité (Berger & Luckmann 1967, Philipps & Hardy 2002).

Notre objectif n'est pas de nous livrer à une véritable analyse du discours tenu par les acteurs interrogés dans l'étude de cas. Cela mériterait en effet une recherche à part entière, tandis que nous souhaitons ici comprendre le processus d'entrepreneuriat institutionnel dans sa globalité. Néanmoins, nous pensons que l'élaboration d'un *vocabulaire commun* est l'une des modalités possibles de l'entrepreneuriat institutionnel dans la mesure où elle représente une stratégie pour gagner en légitimité (Suddaby & Greenwood 2005). Ce vocabulaire est le reflet des représentations parfois divergentes des acteurs qui composent le champ organisationnel. Dans le cas qui nous intéresse, plusieurs indices témoignent d'une intense activité rhétorique au sein des « associations rock » dans les années d'émergence du champ.

Dans le chapitre 1, nous avons évoqué brièvement la genèse de l'expression « musiques actuelles », qui est en soi un exemple probant de la manière dont les mots influencent les constructions institutionnelles. Rappelons qu'à la fin des années 1970, le rock était en plein essor mais encore extérieur au domaine de la culture légitime. Les organisateurs de concerts peinaient à trouver des lieux adaptés au rock et essayaient souvent le refus des municipalités. A Rennes, l'association Terrapin dont s'occupe Maurice Lidou constate que l'emploi du mot « rock » et de tous ses dérivés ne lui est d'aucun secours pour avoir accès à des salles appartenant à la ville. Or, à la même époque, une MJC voisine affiche un programme de « jazz actuel » pour se démarquer des canons du « jazz classique ». Rappelons également que le magazine *Actuel* connaît alors en France une popularité croissante. En 1978, Lidou décide d'utiliser l'expression « musiques actuelles » dans ses négociations, ce qui s'avère payant puisque Terrapin obtient gain de cause quelques semaines après (Lidou 2001).

Cette expression neutre, lisse et politiquement correcte semble avoir plu à la municipalité de Rennes. Elle permet d'englober dans un même ensemble le rock et les nouveaux courants musicaux (Guibert 1998) qui émergent à l'époque. Sur le modèle de la diffusion mimétique décrit ci-dessus, l'expression commence à être utilisée ailleurs qu'à Rennes, par d'autres acteurs associatifs mais aussi par certains élus politiques qui observent avec attention ce qui se passe à Rennes, la ville étant considérée au début des années 1980 comme la « capitale du

rock » ("Rock à Rennes" 1985). Gilles Castagnac considère que la rhétorique des musiques actuelles est avant tout « *un élément de médiation pour tenter d'entrer en politiques publiques* » (Castagnac 2006). Force est de constater que la stratégie de Terrapin a fonctionné.

A partir de 1990, le terme « rock » paraît daté et de plus en plus restrictif aux acteurs du jeune champ en phase de structuration. On parle parfois de « musiques amplifiées » (Touché 1994) pour désigner ce vaste ensemble de courants musicaux utilisant majoritairement l'amplification électrique, qui comprend le hip-hop et la musique électronique. Mais c'est bien l'expression « musiques actuelles » qui finit par s'imposer dans les discours des protagonistes. En décembre 1997, le ministère de la Culture crée une *Commission nationale des musiques actuelles*, composée des représentants du champ et chargée de définir une politique globale, cohérente et spécifique pour ces musiques, qui incluent aussi la chanson, le jazz et les musiques traditionnelles (CNMA 1998).

Malgré son manque de précision et sa mollesse, l'expression s'institutionnalise et ne sera plus remise en cause depuis. C'est par son intermédiaire que le rock a fait l'objet d'une politique de soutien pérenne, au-delà des premières mesures phares de Jack Lang. Philippe Teillet émet une hypothèse intéressante à ce sujet. Le rapprochement opéré entre le rock et les musiques « amplifiées », d'une part, et la chanson, le jazz et les musiques traditionnelles, d'autre part, aurait été accepté par leurs représentants car ils y voyaient le moyen de créer un groupe de pression plus vaste auprès des pouvoirs publics (Teillet 2008). A l'image de ce qui s'est passé pour l'association Terrapin, le jazz, musique culturellement plus légitime, a certainement fait office de « Cheval de Troie » pour que le rock et les autres musiques « amplifiées » rejoignent le domaine des politiques culturelles (Camus 2000). Il est possible d'interpréter ainsi le rapprochement récent de la Fédurok avec la Fédération des scènes de jazz (FSJ), qui partagent désormais un site web et plusieurs programmes d'action.

Ce détour par l'histoire de l'expression « musiques actuelles », qui donne son nom au champ qui nous intéresse, nous livre au moins trois enseignements. D'abord, il confirme le rôle des mots et des discours dans l'institutionnalisation de nouvelles pratiques (Phillips et al. 2004). C'est bien en utilisant cette expression consensuelle que les rockeurs de Rennes ont obtenu de la mairie des salles pour organiser des concerts, ce qui fera école. Ensuite, cet exemple illustre la nécessité, pour des acteurs aux intérêts divergents, de se mettre d'accord sur un vocabulaire commun avant de structurer davantage leur coopération au sein du champ. Ce vocabulaire, accepté in fine par tous les participants, s'apparente aux « règles du jeu » dont parle Bourdieu dans sa théorie des champs (Bourdieu 1980). Enfin, il est clair que la création d'un vocabulaire commun n'est pas nécessairement le fait des « dominants » d'un champ. Si l'expression « musiques actuelles » a été avalisée par le ministère en 1997, ce sont des acteurs associatifs marginaux et pauvres en ressources qui, dès 1978, ont introduit cette nouveauté dans le champ à peine formé (Leblebici et al. 1991, Maguire et al. 2004).

L'étude de cas nous a permis d'identifier d'autres items de ce vocabulaire commun destiné à accroître la légitimité des lieux de musiques actuelles (Suddaby & Greenwood 2005). Dès notre immersion dans le terrain, nous avons remarqué que les acteurs utilisaient fréquemment

des locutions étranges pour un non-initié : « accompagnement », « pratiques amateurs », « filage », « ressources », « observation »... Elles peuvent désigner des activités concrètes mais aussi des représentations plus diffuses. D'après Burton Swanson et Neil Ramiller, l'usage intensif de ces mots à la mode (*buzzwords*) signale que les acteurs qui les utilisent essayent de donner du sens (Weick 1995) à un processus d'innovation institutionnelle (Swanson & Ramiller 1997). Une analyse détaillée de ces différents mots serait certainement très riche en enseignements pour le processus d'entrepreneuriat institutionnel<sup>55</sup> mais elle dépasse malheureusement le cadre de la présente étude.

Aujourd'hui, le champ des musiques actuelles semble doté d'un vocabulaire stable que les « nouveaux entrants » (Fligstein 1996) reproduisent et ne remettent pas en cause. Les propos recueillis dans l'étude de cas confirment le fait qu'un véritable jargon professionnel se soit constitué et diffusé depuis une trentaine d'années :

*« Les actions se standardisent, on retrouve partout les mêmes mots, structuration, professionnalisation, accompagnement, etc. On pense l'action dans les mêmes termes, on met en œuvre les mêmes types d'actions... »* (Président, cas n°3)

*« [L'ancien directeur] a posé un projet culturel autour de : diffusion, formation, accompagnement de projets artistiques... Et ce qui est intéressant, dans les vieux textes, les tout premiers textes, [c'est] qu'il y a déjà tout ! En trois ou quatre pages, il y a vraiment toute l'histoire, tout ce qui s'est décliné après, la volonté d'avoir un espace de spectacles professionnel. »* (Directeur, cas n°4)

Mark Suchman utilise la métaphore religieuse et parle d'« évangélisme collectif » à propos de l'activité rhétorique des entrepreneurs institutionnels (Suchman 1995). Ce prosélytisme moderne revient à instaurer une forme de morale qui rend « honorables » les pratiques des entrepreneurs. Cela consiste à théoriser une volonté de changement institutionnel, autrement dit, à lui donner une armature conceptuelle crédible (Lawrence & Suddaby 2006). Mais il s'agit là d'une seconde forme de stratégie rhétorique qui vient nécessairement après l'élaboration d'un vocabulaire commun (Suddaby & Greenwood 2005). Nous verrons dans le prochain chapitre la manière dont cette théorisation a pris la forme d'une prise de parole des associations dans l'espace public.

### *2.1.2. Des activités et des professions standardisées*

Bien entendu, les normes professionnelles embrassent un ensemble plus vaste que le seul vocabulaire commun que nous venons d'aborder. DiMaggio et Powell décrivent la professionnalisation comme une lutte collective pour définir les conditions d'exercice d'une activité et les méthodes de travail correspondantes (DiMaggio & Powell 1983). Cela consiste en grande partie à créer des standards de pratique pour guider l'action des acteurs qui exercent la profession et répondre ainsi à la question « Que puis-je faire ? » (Lawrence 1999). Il existe

---

<sup>55</sup> Par exemple, on pourrait s'interroger de la sorte : Qui a introduit ces expressions ? A quelle occasion ? Que désignent-elles précisément ? Leur signification a-t-elle évolué depuis leur introduction ?

beaucoup de pratiques standardisées dans les organisations, depuis le format des courriers électroniques jusqu'aux normes de qualité édictées par l'*International organization for standardization* (ISO). Plusieurs auteurs se sont attachés à montrer que la création de standards contribuait largement à institutionnaliser de nouvelles pratiques, notamment dans le domaine des technologies informatiques (Garud et al. 2002, Van de Ven & Garud 1994).

Les lieux associatifs de musiques actuelles sont des organisations très modestes par rapport aux grandes firmes mentionnées dans ces recherches. Cependant, à leur échelle, elles ont aussi connu un mouvement de professionnalisation poussé par la recherche de standards. Rappelons que dans la quasi-totalité des associations du panel, la formalisation des procédures de gestion est considérée comme l'une des tâches prioritaires par leurs dirigeants. Initialement peu formalisées voire complètement inorganisées, ces associations ont pour la plupart connu une rapide consolidation de leur structure formelle :

*« L'enjeu de la formalisation, c'est simplement de créer les conditions qui permettent à une équipe de travailler ensemble ! [...] La formalisation permet aussi d'améliorer l'organisation du travail, parce qu'on pose les choses. Si on est dans l'oral, finalement, on ne sait jamais sur quoi les choses reposent. »* (Président, cas n°8)

*« J'ai mis en place des procédures de gestion du personnel : grille d'évaluation, entretien individuel, élection d'un délégué du personnel. Les salariés ont des réunions sans [les deux directeurs] »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

L'exemple de l'association Bac à Glace est éloquent. Le directeur et le président travaillent actuellement à la transmission de l'association, afin que celle-ci survive à ses fondateurs et que le savoir-faire accumulé globalement depuis l'ouverture au public du lieu soit mis à profit par les futurs dirigeants. La formalisation permet d'anticiper la transmission dans de bonnes conditions :

*« Moi en gros, je suis président pour partir, pour laisser le bébé entre de bonnes mains, avec un projet stable, une conduite de projet posée pour les six ans qui viennent. [...] Il faut qu'il y ait des procédures qui soient mises par écrit, qu'on respecte une certaine formalisation. »* (Président, cas n°1)

Une organisation formalisée est aussi avantageuse pour les musiciens qui sont accueillis en concert dans les lieux. En effet, c'est une garantie que la soirée se déroule sans imprévu, ce qui est très appréciable dans l'agenda minuté d'une tournée. Par ailleurs, la formalisation de l'activité via l'établissement de contrats de cession ou de production permet aux musiciens professionnels d'être payés, ce qui était encore rare dans les années 1980, sauf dans les grands événements. Nous avons bien identifié ces tendances dans le cas de l'Amepi :

*« Pour la diffusion, l'artiste et nous-mêmes sommes dans une efficacité à très court terme. L'artiste arrive à 14h. A 20h30, il faut que le lieu ouvre en bon ordre de marche, que le public et les musiciens soient accueillis le plus correctement possible [...]. Avec certains, on*



*va réussir à avoir d'autres relations, mais avant tout, c'est l'efficacité qui compte. »*  
(Codirecteur n°1, cas n°6)

*« Je m'aperçois de la différence totale entre une organisation à l'arrache, où personne n'est certain d'être payé, et [les deux entrepreneurs] qui vont plutôt obtenir de l'argent avant d'organiser la chose, pour être sûr de ne jamais avoir le bec dans l'eau. »* (Président, cas n°6)

Outre la formalisation des procédures, un deuxième aspect de la professionnalisation est le développement d'une activité salariée, qui correspond à la création de nouveaux métiers ou professions (Abbott 1988, Dubar & Tripier 1998) et à l'abandon du bénévolat comme modalité principale d'implication. Conformément à la loi du 18 mars 1999, les dirigeants des lieux associatifs de musiques actuelles doivent détenir une licence d'entrepreneur de spectacles pour exercer légalement leur activité (Audubert 2007). Là où les premières associations du champ étaient entièrement bénévoles, les lieux disposent aujourd'hui d'une équipe permanente. Les cas de l'étude comprennent entre 5 et 18 salariés. La comparaison entre les pionniers et les associations plus récentes montre que ces dernières sont nées avec la volonté d'être professionnelles et d'en finir avec l'amateurisme souvent associé négativement au domaine culturel en général, et au « socioculturel » en particulier :

*« La culture, ça va au-delà d'une histoire de convictions. Evidemment, il faut avoir des convictions, porter des projets, lancer des dynamiques, mais après, ça s'est professionnalisé, il y a plein de contraintes qui font que maintenant, il faut laisser des professionnels faire. »*  
(Administrateur, cas n°2)

*« Les deux premières années, avec une équipe et une activité réduites, très peu de visibilité, on travaillait surtout avec des artistes amateurs ou semi-pros. On a maintenant commencé à organiser notre travail et à essayer de se payer mieux, de créer des postes, d'embaucher des collaborateurs. »* (Codirecteur n°2, cas n°6)

Le cas de l'association GBB est caractéristique de ce rejet de l'amateurisme. Pendant leurs années militantes, les entrepreneurs institutionnels à l'origine de l'association avaient tous un travail alimentaire et leur engagement associatif était entièrement bénévole. De 1988 à l'ouverture au public du Youkaïdi, ils ont dû se contenter de peu, si bien que la signature de la DSP en 1994, qui a garanti la mise en place d'une équipe salariée, a été vécue comme une délivrance. Le changement fut radical, à tel point que l'association s'est rapidement vidée de tous ses bénévoles, hormis les membres du conseil d'administration :

*« Progressivement, finalement, tout le travail qui était pris en charge par des bénévoles de l'association est devenu le travail salarié d'une équipe professionnalisée embauchée par l'association, mais ce ne sont plus les associés qui maintenant font ça. C'est vraiment un appareil professionnel. »* (Président, cas n°3)

A mesure que les associations se développent, elles créent des postes salariés correspondant aux nouvelles activités développées. Aux premiers postes de *programmation*<sup>56</sup> et de coordination s'ajoutent ainsi l'*administration*<sup>57</sup> ou la régie générale. Grâce au dispositif des « emplois-jeunes » mis en place par le gouvernement en 1997, les lieux associatifs de musiques actuelles ont pu embaucher une nouvelle génération de jeunes collaborateurs qualifiés et créer ainsi de nouveaux postes en réponse à des besoins encore peu pris en compte. C'est donc à partir de 1997 que de nouvelles activités, peu ou pas rentables comme l'*action culturelle*<sup>58</sup>, ont pu se développer dans ces associations. Les « emplois-jeunes » ont d'ailleurs été très sollicités dans le domaine de la culture (Bureau et al. 2001). Le recours à l'emploi intermittent se généralise pour embaucher ponctuellement des techniciens lors des soirs de concerts.

Dans les années 1990, un véritable mouvement de standardisation des fiches de postes et des métiers est observable au sein de la Fédurok. L'interaction fréquente que permet cette fédération relativement homogène développe la confiance entre ses membres et leur fournit l'occasion d'échanger des informations cruciales (Granovetter 1982, Kraatz 1998) quant à la façon dont ils organisent leur activité. L'étude de cas en révèle l'un des résultats tangibles, à savoir la convergence de la structure organisationnelle (Mintzberg 1982, Scott 1975) vers un modèle unique d'organigramme (voir figure 4). Bien entendu, ce modèle se décline selon les spécificités de chaque association : double direction, fusion de la programmation et de la direction, scission de la communication et des relations publiques, etc. Il n'en reste pas moins qu'il est possible de retrouver dans tous les cas étudiés les fonctions de base ainsi figurées.

En tant qu'organisation fédérale, la Fédurok n'est pas qu'une simple chambre d'écho des discussions de ses membres. Elle produit également des connaissances et des directives qui adoubent certains standards aux yeux de ses adhérents et des autres acteurs du champ des musiques actuelles (Lelebici et al. 1991). Citons deux exemples récents :

- En 2007, la fédération publie un document méthodologique intitulé *Observation participative et partagée*. L'objectif de ce texte est de clarifier les enjeux, les principes et la méthode proposés par la Fédurok pour produire et analyser des données socio-économiques relatives aux lieux de musiques actuelles (La Fédurok 2007).
- En 2009, elle publie les résultats d'une enquête sur les publics, les services et les métiers de la répétition au sein des lieux de musiques actuelles. L'un des objectifs de l'enquête est d'harmoniser les usages et d'aboutir à des « référentiels d'activité et de compétences », autrement dit de définir une nouvelle profession (La Fédurok 2009).

---

<sup>56</sup> On désigne par programmation l'activité centrale et historique qui consiste à choisir les musiciens qui se produisent en public dans la salle de concerts, selon la ligne artistique définie par l'association. Elle suppose la détention d'une licence d'entrepreneur de spectacle, conformément à la législation.

<sup>57</sup> Sur le modèle des compagnies de théâtre, l'administration regroupe la paye, la comptabilité, les formalités administratives voire la gestion des ressources humaines. Dans les lieux ayant atteint une certaine taille, un poste de comptabilité est dissocié de l'administration générale.

<sup>58</sup> L'action culturelle désigne en général des activités pédagogiques et de découverte des musiques actuelles destinées à certains publics ciblés comme les collégiens et lycéens, les personnes « en difficulté » ou les détenus.

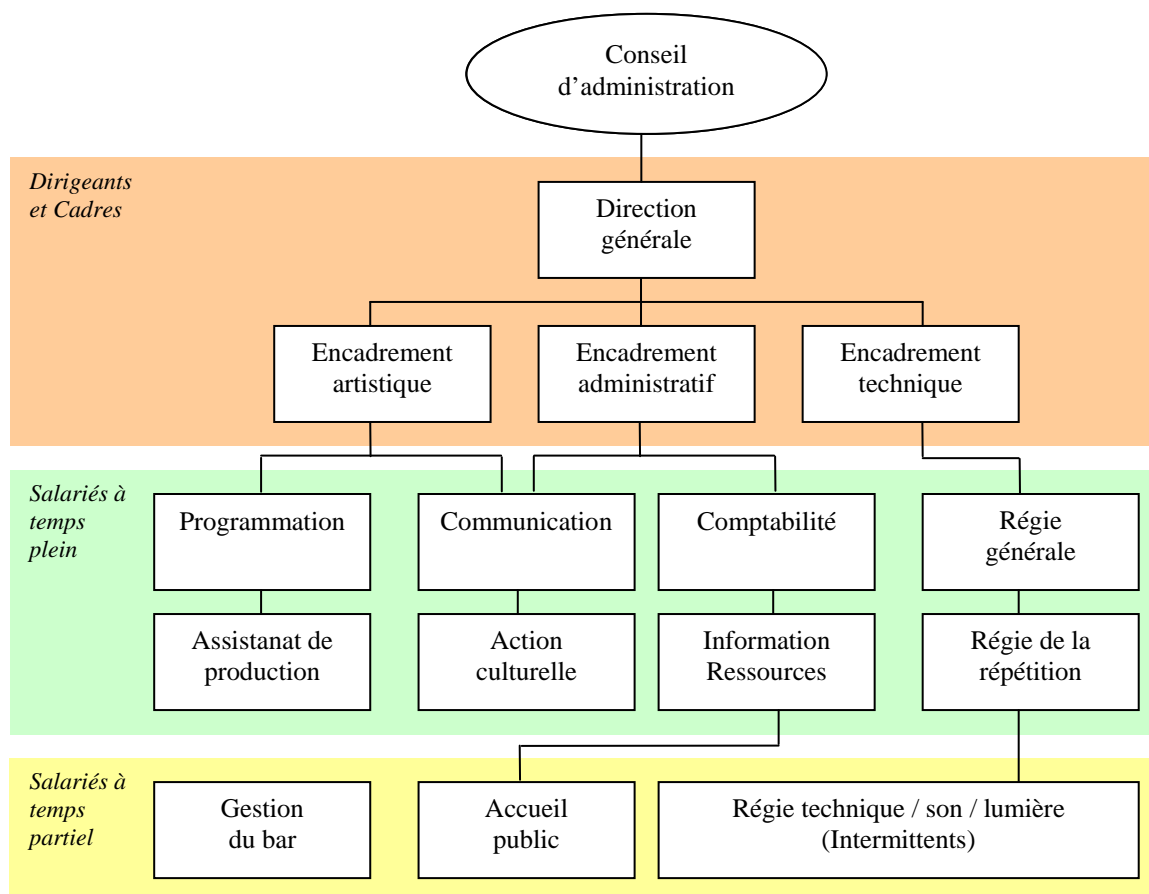


Figure 4 – Organigramme-type d'un lieu associatif de musiques actuelles

### 2.1.3. Un exemple de « bonne pratique » : l'autolimitation

Lorsqu'il est difficile d'évaluer la qualité des services produits par un type d'organisations, une stratégie consiste à se conformer à des procédures et techniques socialement acceptées, ce que Mark Suchman appelle la *légitimité procédurale* (Suchman 1995). C'est par exemple le cas des « chartes » et des « labels » qui font florès dans de nombreux secteurs d'activité depuis plusieurs années. De toute évidence, les activités culturelles sont parmi les premières concernées. La Fédurok et plusieurs de ses adhérents font ainsi référence dans leurs discours à des textes comme l'*Agenda 21 de la culture*<sup>59</sup> et la *Convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (CGLU 2004, Unesco 2005).

L'échange de « bonnes pratiques » de gestion, révélées par l'apprentissage et la collaboration inter-organisationnelle, est une façon de contribuer à l'élaboration de normes professionnelles (DiMaggio 1991, Kraatz 1998). Dans de nombreux domaines, il existe ainsi des « guides de bonnes pratiques » rédigés par des experts influents, sur le modèle normatif des *best practices*

<sup>59</sup> « L'Agenda 21 de la culture a été approuvé par des villes et des gouvernements locaux du monde entier qui s'engagent dans les domaines des droits de l'homme, de la diversité culturelle, du développement durable, de la démocratie participative et de la création de conditions pour la paix. » (Extrait du préambule)

qui ont longtemps été l'apanage de la pensée stratégique anglo-saxonne (Mintzberg et al. 1998). Les musiques actuelles ne font pas exception, même si ces guides sectoriels sont assez rares et de portée limitée. Citons la *Charte des missions de service public pour le spectacle vivant*, publiée en 1998 par le ministère afin de définir plus clairement les principes d'intervention de l'Etat en la matière (Ministère de la Culture et de la Communication 1998). Dans le cadre des travaux du CSMA, la Fédurok semble militer pour l'officialisation d'un « schéma d'orientation » qui renouvellerait les politiques publiques de soutien aux lieux de musiques actuelles.

Même en l'absence de guide formalisé, certaines « bonnes pratiques » existent et se diffusent. Nous nous contenterons d'aborder l'une d'entre elles, qui s'est révélée assez nettement dans les entretiens réalisés. Elle part d'un constat partagé par de nombreux dirigeants associatifs à propos du champ des musiques actuelles. Sur le territoire d'implantation des lieux, en effet, la *compétition* locale pour les subventions est importante, parfois exacerbée :

« *Il y a une conception du secteur [où] il y a peu à se partager, en termes de subventions, de public, etc. C'est-à-dire que, dès que tu fais un truc [...], tu as forcément quelqu'un qui va te dire "Non, attends, là, tu bouffes mon public, tu viens sur mes plates-bandes, tu chopas ma subvention !" »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

« *Je crois deviner une frustration liée au fait que nous, on capte quand même pas mal de financements publics, et que eux, ils aimeraient bien en avoir un peu plus. »* (Directeur artistique, cas n°3)

« *Il y a toujours un problème de subventions. A un moment donné, si tu veux organiser un concert [dans la ville] ou dans le [département] en allant chercher des subventions, on va te répondre : "Je donne déjà tant au CDR, tant à telle autre structure, donc démerde-toi." Donc oui, on peut ensuite penser qu'on donne trop au CDR, mais je trouve que c'est de bonne guerre. »* (Président, cas n°6)

« *Certains disent "Vous, le Galion, vous canalisez quand même pas mal de financements ! C'est vous qui prenez tout l'argent des collectivités publiques et nous, quand on va les voir, ils nous disent qu'il n'y a plus d'argent parce que c'est le Galion qui prend tout !" »* (Directeur, cas n°7)

L'absence de but lucratif ne signifie évidemment pas que les associations échappent à la rivalité pour l'obtention de ressources rares que connaissent toutes les organisations. Or, les organisations d'un champ en cours de structuration ont tout intérêt à s'entendre pour limiter cette compétition, ou du moins pour l'encadrer et éviter ses effets néfastes (Fligstein 1996). Dans le panel étudié, les entrepreneurs institutionnels semblent avoir compris le risque représenté par une exacerbation de la compétition pour l'obtention de subventions publiques. Localement, ils prônent une forme d'*autolimitation* qui consiste à freiner la croissance du projet de l'association pour permettre à d'autres acteurs des musiques actuelles d'obtenir eux aussi un soutien des collectivités territoriales. Cette vision, qui évoque le courant de l'écologie des populations (Hannan & Freeman 1977), est parfaitement cohérente avec les principes de

« diversité culturelle » et de « développement durable » qui émaillant les discours de l'Unesco et des *Cités et gouvernements locaux unis* (CGLU 2004, Unesco 2005) :

« *Evitons de chevaucher des missions assumées par d'autres...* » (Ancien président, cas n°1)

« *C'est peut-être à [nous] d'expliquer aux pouvoirs publics qu'on ne peut pas être les seuls, et qu'il est nécessaire qu'il y ait d'autres endroits, d'autres acteurs qui aient des possibilités. [...] On essaye d'amener un discours proche de l'Agenda 21 pour la culture, autour de la notion d'écosystème culturel et de la nécessité d'avoir des petits, des gros...* » (Président, cas n°1)

« *Le vrai problème serait que nous ayons vidé le territoire de toute vie associative ou de toute vie de bar. Nous, ce qu'on souhaite, c'est qu'il y ait une activité qui reste en dehors du Youkaïdi, dans des bars, dans des associations, dans des festivals. [...] Notre rôle n'est pas d'assécher la vie associative et musicale locale, mais au contraire de la nourrir.* » (Président, cas n°3)

« *Il y a eu une contestation extrêmement forte à la création de la salle, qui s'est fortement apaisée parce qu'il y a quand même une prise de conscience que Maltissime fait un travail important [et] n'est pas en train de prendre les subventions de tout le monde.* » (Président, cas n°8)

L'autolimitation n'est pas qu'une simple pratique organisationnelle vertueuse. C'est aussi une manière d'afficher que l'on n'est pas simplement mû par son intérêt égoïste (Fligstein 2001) mais, au contraire, que l'intérêt collectif de la fédération ou du champ représente une priorité qui transcende les rivalités. Nous retrouvons d'ailleurs cette recherche de l'intérêt collectif dans une seconde forme de professionnalisation par le réseau, qui consiste à se regrouper pour structurer activement le champ d'appartenance.

## **2.2. Structurer le champ des musiques actuelles**

L'un des signes de « réussite » institutionnelle d'un nouveau champ est la formation en son sein d'organisations intermédiaires qui dépassent les intérêts individuels de chaque membre. Ces organisations peuvent prendre des formes aussi diverses que la joint-venture, le syndicat professionnel ou le lobby (Delacroix & Rao 1994, Oliver 1990). Elles témoignent du fait que, pour gagner en légitimité, une organisation nouvelle a besoin de l'aide d'acteurs subsidiaires qui en fassent la promotion à tous les niveaux (DiMaggio 1988). « Structurer » un champ, c'est lui donner collectivement une forme désirable et le doter d'institutions qui lui assurent une certaine stabilité (DiMaggio 1991, Giddens 1984).

La structuration d'un champ organisationnel passe notamment par la coopération entre acteurs aux intérêts individuels parfois divergents, afin de les faire converger vers une solution commune. Les acteurs qui parviennent à instiller cette coopération, là où la concurrence ou l'isolement sont parfois répandus, présentent une « habileté sociale » particulière qui constitue l'un des traits marquants de l'entrepreneuriat institutionnel (Fligstein 2001). L'étude de cas a

permis de brosser à grands traits le portrait des individus qui ont agi en tant qu'entrepreneurs, mais l'entrepreneuriat institutionnel peut aussi être un mouvement collectif, impliquant une pluralité d'acteurs (Lounsbury & Crumley 2007, Wijen & Ansari 2007). Dans le champ des musiques actuelles, l'une des spécificités est la prégnance d'organisations intermédiaires dans l'établissement de normes professionnelles, au premier rang desquelles on trouve la Fédurok.

### 2.2.1. Par la Fédurok

Assurément, la Fédurok a joué un rôle prépondérant depuis sa création en 1994 pour la structuration du champ des musiques actuelles, dans un grand nombre de directions simultanées. La revue historique des activités entreprises par la fédération, effectuée au premier chapitre, ne permet pas, à elle seule, de comprendre ce projet de structuration. Il convient de la compléter par un examen de ses orientations stratégiques propres, afin d'avoir une idée de la forme que les dirigeants de la Fédurok souhaitent donner au champ des musiques actuelles. Initialement, la création de la fédération peut être interprétée comme un besoin de déplacer la question de la professionnalisation de l'intérieur vers l'extérieur, ou plutôt des organisations prises individuellement à une organisation intermédiaire de portée nationale :

« *Il y avait une nécessité nationale de se fédérer, de mettre des moyens communs, de communiquer, de savoir comment ça avançait chez l'un, chez l'autre, de faire en sorte que les choses s'organisent au-delà des chapelles. Alors qu'au niveau local, les chapelles sont prépondérantes.* » (Ancien président, cas n°3)

Dans ses statuts, la Fédurok affiche un triple objet :

- La reconnaissance et la *structuration* du secteur des musiques amplifiées/actuelles.
- La défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels de ses membres au regard de leurs analyses et besoins.
- Le développement des pratiques artistiques et culturelles dans le domaine des musiques amplifiées/actuelles et des formes d'expression qui s'y rattachent.

L'objet de la Fédurok ressemble à un mixte entre du lobbying politique pour le compte de ses adhérents et une volonté de structurer le champ organisationnel des musiques actuelles, au-delà de l'intérêt immédiat de ses adhérents, en organisant par exemple des rencontres professionnelles élargies. Son travail ne se limite pas à la revendication politique. Dès sa création, elle a rendu des services à ses adhérents (conseils ponctuels en termes de gestion ou de médiation, animation d'outils de communication, organisation de rencontres, production de connaissances, etc.) et continue de le faire. A l'image de ses adhérents, la fédération est une association *hybride*, à cheval sur plusieurs catégories (Cooney 2006, Minkoff 2002), qui échappe en partie aux tentatives de catégorisation (Mintzberg et al. 2005).

Comme ses adhérents, la gouvernance de la Fédurok met aux prises des dirigeants bénévoles et salariés. Le projet politique de la fédération et ses priorités en matière stratégique sont définis par son conseil d'administration, composé de 11 administrateurs élus pour deux ans par l'assemblée générale. Sont éligibles au CA les personnes physiques dûment mandatées par les associations membres de la fédération. En pratique, les administrateurs de la Fédurok sont les directeurs salariés des lieux associatifs de musiques actuelles. L'étude de cas indique un haut niveau d'implication bénévole des directeurs dans les travaux de la fédération. D'ailleurs, dans cinq des huit cas, le directeur a déjà fait partie du conseil d'administration de la Fédurok ou en fait encore partie à ce jour :

*« Notre lieu intègre et participe à un ensemble de réflexions à l'échelle nationale, afin de faire en sorte que notre secteur puisse se structurer le mieux possible. Le fait que la structure me laisse du temps pour aller dans des CA, par exemple, en tant qu'élu de la Fédurok, tu te dis oui, il y a une logique militante derrière dans le sens où ça participe à une structuration de secteur. »* (Directeur, cas n°1)

*« Le lieu est depuis quelques années très très imbriqué, impliqué dans des réseaux d'acteurs. Alors, ça n'a pas forcément une résonance très locale mais ça a une résonance régionale, nationale. On s'est beaucoup investi dans la Fédurok, par exemple, moi je me suis beaucoup investi dans la Fédurok. Dans le réseau régional, on est vachement investi. Et même au plan local, on a une politique de mise à disposition envers les assos, etc. »* (Directeur, cas n°5)

Depuis 1999, la fédération emploie un directeur salarié assisté d'une petite équipe de trois à quatre personnes. Dans les statuts, seul l'article 15 mentionne brièvement le rôle du directeur et du personnel salarié. Notre observation indique que ce rôle est primordial, tant dans la gestion des affaires quotidiennes que dans les grands choix stratégiques. Son directeur actuel, Philippe Berthelot, est aussi la seule personne à avoir occupé ce poste depuis sa création. Il bénéficie d'une très grande autorité morale auprès des adhérents et nous semble incarner la Fédurok auprès de ses partenaires extérieurs. Il a participé activement à la mise en place des réseaux et autres organisations intermédiaires significatives du champ, listées dans les paragraphes qui suivent. En 1995, il appelait déjà à la structuration globale du champ à l'occasion des rencontres d'Agen (Berthelot 1997). Nous ne pouvons pas entreprendre une analyse plus détaillée à son sujet dans le cadre de cette thèse. Nous nous contenterons d'émettre l'hypothèse qu'une grande partie des succès de la Fédurok repose sur cet entrepreneur institutionnel individuel, qui dispose d'une capacité supérieure à rallier des acteurs différents (Fligstein 2001) et à donner du sens à ce ralliement (Weick 1995).

La fédération cherche depuis quelques années à définir plus précisément la place qu'elle occupe dans le champ des musiques actuelles, en particulier « l'espace socio-économique » qui correspond à la réalité quotidienne de ses adhérents et à la vision politique de ses dirigeants. Or, la recherche d'une *position* légitime constitue l'une des activités principales des entrepreneurs institutionnels dans un champ en émergence (Maguire et al. 2004) ou confronté à une crise importante (Hensmans 2003). En tant qu'entrepreneur institutionnel collectif, la Fédurok a produit plusieurs éléments de discours visant à définir cette position,

sans que celle-ci soit encore parfaitement claire au moment où sont écrites ces lignes. En nous basant sur une analyse documentaire, nous avons relevé trois définitions (Gautier 2008a) :

- Une première tentative consiste à se définir en négatif, en revendiquant un espace alternatif au « secteur privé lucratif » et au « secteur public administré ». En pratique, les membres de la Fédurok sont des organisations réalisant des opérations marchandes mais dont la finalité est supposée servir l'intérêt général.
- On a aussi parlé de « tiers secteur culturel » à la suite du rapport d'Alain Lipietz sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, remis en septembre 2000 au ministre de l'Emploi et de la Solidarité. Dans son rapport, Lipietz citait le cas des associations culturelles dans le domaine du spectacle vivant (Lipietz 2001), ce qui a contribué à la notoriété du concept de « tiers secteur ».
- Depuis 2005, la Fédurok s'est rapprochée des mouvements de « l'économie sociale et solidaire » et valorise l'hybridation des ressources de ses adhérents et les valeurs de solidarité sur lesquelles repose leur projet associatif. La fédération a fait sienne la théorie de « l'économie plurielle » qui sous-tend ces mouvements (Laville 2003), en valorisant notamment le bénévolat que ses adhérents mobilisent.

Dans un communiqué datant du 10 juillet 2009, la fédération donne une sorte de définition panoramique de la manière dont elle se positionne dans le champ : « *Les lieux de la Fédurok [...] revendiquent l'indépendance de leurs projets artistiques et culturels portant des missions d'intérêt général et de service public. Ils s'inscrivent dans une économie plurielle, qui fait coexister l'économie de marché, le secteur public, et des modes économiques non lucratifs d'initiative privée, relevant de l'économie sociale et solidaire.* »

### 2.2.2. Par d'autres groupements

La fédération à l'échelle nationale n'est qu'une des modalités possibles de collaboration inter-organisationnelle (Oliver 1990). Nous estimons que la Fédurok est l'un des principaux organes de structuration du champ des musiques actuelles, mais pas le seul. D'autres formes d'organisations en réseau (Powell 1990) sont apparues depuis une quinzaine d'années en complément de ce que la fédération a entrepris. Il faut d'abord mentionner les nombreux réseaux départementaux ou régionaux qui se sont créés dans le champ des musiques actuelles, indépendamment de la Fédurok. Dans la seule région Île-de-France, il n'existe pas moins de sept réseaux départementaux regroupés au sein d'un « réseau de réseaux » à l'échelle de la région ! Le rôle de ces réseaux apparus dans les années 1990 est comparable à celui de l'historique « Réseau Rocks » : mieux se connaître, échanger des informations et si possible mutualiser des moyens, à l'échelle du territoire. Dans plusieurs cas étudiés, les entrepreneurs institutionnels ont initié ou joué un rôle actif dans la création de ces réseaux locaux :

« *Je pense aussi au fait qu'on a toujours été assez impliqué dans tout ce qui est réseaux, fédérations... On a été des interlocuteurs assidus sur le secteur des musiques actuelles, voire du spectacle vivant dans sa totalité.* » (Codirecteur n°2, cas n°6)



« *On est un lieu qui a toujours laissé la porte ouverte, malgré les critiques. Finalement [l'ancien directeur], qui a été à l'origine de la création [d'un collectif local], a vraiment participé à un début de structuration du secteur.* » (Président, cas n°8)

Les dirigeants de Bac à Glace, Loisirs Plus et Larsen ont activement participé au lancement et à l'animation de « pôles régionaux », sortes de réseaux plus structurés et en grande partie subventionnés. Ces « pôles » rassemblent la plupart des acteurs des musiques actuelles présents dans la région pour entreprendre des opérations communes. Le président de Bac à Glace est actuellement le directeur du « pôle » de sa région. Le cas de Bac à Glace est particulier car l'association était elle-même à l'origine un réseau plus ou moins formalisé d'associations locales, qui militaient pour la reconnaissance des musiques actuelles et la construction d'une salle de concerts adaptée dans leur ville.

Une autre forme de collaboration inter-organisationnelle implique la Fédurok et d'autres organisations intermédiaires, qui coopèrent pour trouver une solution adéquate à un problème d'envergure nationale. Selon Phillips, Lawrence et Hardy, l'innovation institutionnelle a d'autant plus de chances d'aboutir que des problèmes inédits se présentent aux acteurs d'un champ (Phillips, Lawrence & Hardy 2000). Ils introduisent le concept de « proto-institutions » pour désigner les premiers résultats de la collaboration entre plusieurs organisations. En étudiant le cas de l'association *Mère et Enfant*, ils montrent un processus d'entrepreneuriat institutionnel « en train de se faire », dont on perçoit seulement les premières conséquences (Lawrence, Hardy & Phillips 2002). Sont qualifiées de proto-institutions les nouvelles structures et règles issues de ce travail collectif et qui commencent à se diffuser au-delà de l'exemple étudié.

Plusieurs proto-institutions ont vu le jour depuis une dizaine d'années sous l'impulsion de la Fédurok. Nous les avons déjà évoquées au premier chapitre mais il est judicieux de rappeler brièvement la liste de ces entités et les problèmes qu'elles se proposent d'affronter :

- L'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc), créée en 2000 pour faire pression sur le ministère de l'Economie et des Finances, afin que celui-ci reconnaisse aux associations exerçant une activité régulière dans le spectacle vivant le droit d'être exonérées des impôts commerciaux. L'Union est toujours active et a étendu son objet à un ensemble plus vaste de réflexions socio-économiques à propos de l'emploi ou de la gouvernance (Gautier 2008a).
- Agi-Son, association créée aussi en 2000 pour coordonner au plan national la gestion des risques auditifs dans les salles de spectacles.
- Un DESS « Direction d'équipements et de projets musiques actuelles et amplifiées », inauguré en 2002 par l'Université d'Angers afin de former, entre autres, les futurs dirigeants des lieux associatifs de musiques actuelles.

- Le Groupement des entrepreneurs de musiques actuelles et populaires (Gemap), créé en 2003 pour harmoniser la professionnalisation du champ et trouver une solution à la mauvaise définition légale de la pratique musicale en amateur.
- La « concertation nationale », initiée fin 2003 pour redéfinir le cadre général d'intervention des pouvoirs publics en faveur des musiques actuelles et qui aboutit en 2005 à la création du Conseil supérieur des musiques actuelles (CSMA).
- Le Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles (SMA), syndicat d'employeur créé en 2005 pour représenter les intérêts des organisations associatives et coopératives qui oeuvrent dans le champ.
- Le Groupement pour une information maîtrisée, interactive et coopérative (Gimic), créé en 2008 pour produire une plate-forme informatique à destination des organisations culturelles, combinant des applications de gestion et l'alimentation automatique d'une base de données fiable (Gautier & Eynaud 2009).

Nous mesurons le trouble qui peut saisir le lecteur devant une telle profusion de sigles et d'acronymes nouveaux. Ces innovations foisonnantes témoignent d'une intense activité de structuration du champ conduit notamment par la Fédurok. Ainsi, créer un nouveau syndicat d'employeurs qui ambitionne de modifier les conventions collectives en vigueur est une manière de gagner en légitimité en se conformant à des usages admis dans toute profession (Abbott 1988, Suchman 1995), tout en adaptant ces usages aux spécificités et aux attentes des membres que l'on représente. Par ailleurs, la création d'un nouveau cursus universitaire, habilitée par le ministère de l'Education nationale, est une manière d'*éduquer* les acteurs du champ afin qu'ils acceptent et reproduisent les institutions défendues par les promoteurs du cursus (Lawrence & Suddaby 2006).

A l'occasion d'une étude analysant l'usage du dispositif des « emplois-jeunes » dans les lieux associatifs de musiques actuelles, des chercheurs du Centre d'étude de l'emploi résument ainsi la manière dont le champ s'est professionnalisé :

*« La professionnalisation n'opère pas tant par création de diplômes que par la stabilisation (relative) d'équipes salariées associatives et par une auto organisation du secteur : regroupement dans des fédérations mais aussi, et surtout, formation progressive d'un "milieu professionnel" par intensification des échanges et des coopérations, formels ou non. »* (Bureau, Gomel & Schmidt 2004, p. 7)

La professionnalisation des lieux associatifs de musiques actuelles est-elle allée trop loin ? L'élaboration de normes professionnelles désormais acceptées et la structuration réussie du champ amènent certains acteurs à déplorer la perte d'une forme de *désordre* qui faisait le charme et l'authenticité des premières associations de ce type, dans les années 1980. Cette interrogation est revenue à plusieurs reprises dans le cas de l'association GBB et semble avoir opposé une partie de l'équipe, entre ceux qui se félicitent de la professionnalisation et certains qui regrettent le « bon vieux temps » :

« *La critique qui revient régulièrement aux salles Fédurok de la part des artistes, c'est qu'elles sont tellement organisées que ça devient des machines !* » (Directeur artistique, cas n°3)

« *Dans les années 1980, il y avait une agitation, une envie de foutre le bordel (sic) et de s'amuser [...] C'était un état d'esprit qui était totalement différent. Branlant, pas au point, pas pro, mais quand même 10 000 fois mieux que ce qu'on a pu voir après !* » (Membre fondateur, cas n°3)

### 3. *La construction d'identités au sein du réseau*

Si le néo-institutionnalisme et la théorie des mouvements sociaux ont connu une influence réciproque croissante dernièrement (Rao, Morrill & Zald 2000, Schneiberg & Lounsbury 2008), le terrain de ce rapprochement a surtout concerné les mouvements *instrumentaux*, visant explicitement un changement politique susceptible de résorber une injustice, et rares sont encore les études institutionnalistes qui s'intéressent aux mouvements *identitaires*, qui aspirent à l'autonomie de leurs membres et au changement des normes culturelles et sociétales (Gamson 1995). Une exception à la règle est fournie par l'analyse stimulante de Hayagreeva Rao, Philippe Monin et Rodolphe Durand consacrée à l'essor de la *nouvelle cuisine* en France. A travers une étude de cas détaillée assortie d'un traitement statistique, les auteurs éclairent le mécanisme par lequel les grands chefs ont théorisé une nouvelle identité collective de leur profession, en s'éloignant progressivement des canons de la cuisine classique et de ses contradictions internes (Rao et al. 2003).

Le cas des lieux associatifs de musiques actuelles est bien différent mais présente plusieurs points communs avec l'étude de Rao, Monin et Durand. Nous partageons leur attrait pour les questions d'identités dans les phénomènes institutionnels. Les entrepreneurs qui nous intéressent ont participé à un mouvement de construction d'un « nous », en réaction au déficit de légitimité culturelle de ces musiques et au manque de lieux pour les accueillir (Howard 2000). D'abord informelles et dispersées, les associations ainsi créées se sont ensuite rapprochées, influencées mutuellement et professionnalisées. Un dernier aspect de cette dynamique inter-organisationnelle est de nature identitaire. Il met aux prises l'identité singulière de chaque aventure associative et l'identité collective qui se dessine par leur collaboration renforcée, notamment via la Fédurok. Le mouvement identitaire incarné par cette fédération a certes influencé les identités de ses membres mais il a aussi rencontré des résistances locales à l'homogénéisation des valeurs et des pratiques (Oliver 1991).

#### 3.1. **Des identités singulières**

Nous avons vu au chapitre 5 que la passion pour la musique a été l'un des moteurs de l'action chez les fondateurs d'associations. Le corollaire est la place centrale de l'activité de diffusion de concerts dans les lieux associatifs de musiques actuelles. Aujourd'hui encore, l'identité singulière de chaque association nous semble liée aux choix artistiques opérés par les dirigeants. Quand bien même la programmation ne serait plus considérée comme la raison d'être des lieux, elle demeure la partie la plus visible de l'activité pour le grand public. Elle est souvent citée comme le facteur de cohésion principal dans l'équipe, la bannière derrière laquelle les salariés de l'association se rallient :

*« Je pense que le ciment commun au sein de l'équipe, [...] c'est le projet artistique. [...] Tout le monde ici a envie d'être fier de la programmation. S'il y a bien un truc qui motive tout le monde, c'est ça. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

« Je pense que d'abord et avant tout, ce qui fait la force d'une salle, c'est sa programmation et l'image que génère cette programmation. » (Directeur artistique, cas n°3)

Et de poursuivre :

« Je pense que pour le commun des mortels, le Youkaïdi c'est là où il y a des concerts, point barre. "Là où ils ont fait Vanessa Paradis", parce qu'ils ne retiennent que les têtes d'affiche. »

« Je pense vraiment que c'est l'artistique qui fait la différence de ce lieu, c'est la qualité de la programmation. L'accompagnement, le public le perçoit assez peu. Par contre, ce qu'il perçoit, c'est que tous les artistes dont il va entendre parler à un moment donné, ils sont passés [ici]. » (Codirecteur n°1, cas n°6)

En plus de la programmation de concerts, d'autres éléments nous paraissent constitutifs de l'identité singulière de chaque lieu associatif de musiques actuelles. L'étude de cas montre qu'un élément déterminant est l'ancrage de l'association sur son territoire. La crainte de s'éloigner du terrain, des plus petites associations musicales qui composent le paysage local est souvent abordée par les dirigeants des lieux :

« On a intérêt de toujours travailler sur ce qui a été à l'origine notre histoire, c'est-à-dire l'idée qu'on est une émanation de ce territoire, de la vie musicale locale, et qu'on ne s'en coupe pas. Il faut vraiment veiller à l'entretenir, c'est un défi de l'association. » (Président, cas n°3)

Ceci est particulièrement prononcé dans le cas des Pirates Mélomanes, où le développement territorial est l'un des axes forts du projet de l'association :

« Et le deuxième axe de développement, c'est le fait de s'ancrer vraiment sur ce territoire par la création d'un réseau au niveau départemental, mais qui ne concerne pas forcément nos activités de diffusion. On pense à un réseau avec les écoles de musique, les petites associations locales, des prestataires techniques... » (Directeur, cas n°7)

Suivi de :

« On est un acteur de développement culturel, et au niveau local, on bénéficie d'une certaine image de marque aujourd'hui et on rayonne aussi sur le territoire et au-delà. »

« Maintenant il y a un enjeu d'arriver à être une structure, un projet qui irrigue son territoire. [...] On sent que ça va se construire. On est déjà en lien avec plein d'associations. » (Président, cas n°7)

Cette association revendique fièrement son origine, son patrimoine local et la qualité de ses produits. C'est l'un des rares cas où nous avons ressenti une véritable fibre identitaire chez les dirigeants de l'association :

*« Il y a une identité forte que l'on souhaite conserver et on ne veut pas avoir un mode de fonctionnement aseptisé [...]. Les artistes ici mangent avec les bénévoles qui ont fait les courses et à manger, avec les techniciens, avec l'équipe salariée. » (Directeur, cas n°7)*

Au contraire, une identité floue, aux contours imprécis, peut nuire à l'association. Dans le cas « extrême » de Vibrato, le manque de lisibilité des relations entre l'association et le groupe d'entreprises dans lequel elle a vu le jour a causé des ennuis aux dirigeants, qui ont été suspectés d'enrichissement personnel aux dépens du projet associatif. D'où un travail important pour rétablir la confiance en dissociant clairement les deux entités juridiques :

*« Le flou a été entretenu et ce n'est que depuis cet été, depuis même septembre, qu'il y a ce travail de posé : Qu'est-ce que c'est Vibrato ? Quel est son projet ? Comment ça s'articule avec Maltissime ? [...] Même si on est étroitement imbriqué, lié, il faut quand même que ça soit lisible, compréhensible. » (Président, cas n°8)*

Les spécificités géographiques influencent aussi la manière dont les entrepreneurs peuvent construire leur identité auprès du public. A l'Amepi, les deux fondateurs ont été confrontés à la rivalité de Paris, qui concentre une bonne partie de l'offre de concerts en France. Après une première phase où le lieu s'est fait une réputation, ses dirigeants se sont démarqués des scènes parisiennes en axant leur projet sur les résidences d'artistes. L'identité singulière du lieu s'en est trouvée renforcée :

*« Une fois cette identité acquise, auprès du public et du secteur professionnel de la musique globalement, y compris les partenaires institutionnels, les médias etc., on a eu cette volonté de nous démarquer. Notre proximité avec Paris, vitrine des musiques actuelles en France, nous a obligé à trouver une manière d'être différents. » (Codirecteur n°2, cas n°6)*

Bac à Glace est un autre cas unique en son genre. L'identité de cette association a évolué en quelques années. Ce qui était au départ un groupement d'associations locales s'est transformé en une organisation avec son identité propre, défendue par des individus qui se sont détachés du collectif. Le déclic a été l'annonce officielle que la municipalité allait réhabiliter une ancienne salle de concerts :

*« Petit à petit, l'implication des associations a baissé au profit des membres de ces associations qui étaient inscrits dans le CA. On s'est dirigé d'un CA de personnes morales vers un CA de personnes physiques, qui finalement se sont détachées de l'implication de base qui était leur association pour un vrai militantisme au sein de Bac à Glace. » (Président, cas n°1)*

Dans un contexte d'homogénéisation croissante du champ sous l'effet croisé du mimétisme et de la professionnalisation (DiMaggio & Powell 1983), avoir une identité forte permet de se distinguer des autres et de jouir d'une meilleure image que les associations plus banales. Les pionniers du champ ont certainement un avantage sur les nouveaux entrants car les premières organisations d'un champ y laissent leur empreinte et constituent une référence pour les suivantes (Stinchcombe 1965). Mais rien n'est définitivement acquis. Les dirigeants de Larsen

sont confrontés au vieillissement de leur outil de travail. Le Hangar est un lieu mythique qui a beaucoup marqué les esprits dans les années 1980 mais qui se retrouve dépassé à côté des nouveaux équipements dernier cri. L'enjeu consiste à savoir si « l'âme » du lieu perdurera et si son identité devra changer radicalement dans les années à venir :

*« Et après, il y a quelques critiques sur le lieu, compte tenu qu'il est vieux, par rapport aux nouvelles salles qui émergent en ce moment [...], qui d'un autre côté n'ont pas beaucoup d'âme, pour moi ! [...] On parlait tout à l'heure d'homogénéité artistique dans les salles. C'est peut-être prétentieux, mais j'estime que nous, on se démarque énormément par rapport à ça et qu'on ne tombe pas encore dans ce jeu-là. Je crois que c'est une volonté très ferme de notre association. »* (Administratrice, cas n°5)

*« L'image qu'on génère, c'est quand même un lieu un peu punk, un peu en marge [...]. Je pense qu'il faudrait un peu faire notre révolution. Pas des mentalités mais des comportements ! »* (Directeur, cas n°5)

240 BPM est sans doute le cas où les dirigeants sont les plus loquaces concernant l'identité de leur organisation. On retrouve dans leur discours une posture « rebelle » et anticonformiste qu'ils font remonter aux origines de l'association et qu'ils souhaitent maintenir malgré leur récente institutionnalisation :

*« On est un peu le vilain petit canard [...]. Du coup, travailler avec nous, c'était un risque. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

Et, plus loin :

*« On revendiquera toujours un côté éminemment festif et hédoniste. Je pense qu'on ne sombrera jamais dans le politiquement correct. Là-dessus, on n'exclut jamais un virage à 90 degrés ou faire un truc limite ou risqué que d'autres n'oseraient pas faire. »*

Fait intéressant, dans au moins six cas sur huit, c'est moins l'association en tant que telle qui possède une identité propre que le *lieu* dont elle assure la gestion. Ceci est valable en interne, dans une certaine proportion, mais surtout vis-à-vis de l'extérieur. Le grand public et même une partie des habitués du lieu ignorent souvent l'existence même de l'association qui le gère. Cette nuance est importante car elle tend à confirmer le fait que l'association est un simple mode de gestion, un *moyen* et non une *fin* en soi :

*« GBB, c'est une abstraction pour tout le monde, sauf un noyau de militants de la première heure, qui à un moment donné ont même pu fantasmer sur le fait que GBB et le Youkaïdi, ce n'était pas la même chose. »* (Directeur artistique, cas n°3)

Les habitudes de travail informelles qui ont caractérisé certaines de ces associations à leurs débuts ont été remises en cause par l'adoption de standards et de « bonnes pratiques ». Mais la transition n'est pas sans risque, comme le montre l'exemple de l'association Vibrato. La professionnalisation de l'association impulsée par son président, notamment l'adoption d'une méthode de management, s'est heurtée à la résistance de l'équipe salariée. C'est en effet une

partie de l'identité singulière de l'association qui était en jeu et le désaccord sur ce point a justement entraîné la démission de l'ensemble des salariés fin 2007 :

« C'était un petit peu un bastion "à la cool", informel, avec beaucoup de tradition orale, et donc ça devenait vraiment incompatible avec le passage au professionnalisme, à vraiment formaliser les choses. Du coup, ça s'est fait un peu dans la douleur. » (Directeur, cas n°8)

### 3.2. Une identité collective

Les fondateurs d'un champ ont la lourde tâche de devoir construire collectivement sa réputation, afin que tous en bénéficient. L'élaboration d'un vocabulaire commun, d'activités standardisées et de « bonnes pratiques » fait partie des modalités possibles. Mais pour donner du sens à ce champ et gagner la confiance des partenaires, les entrepreneurs institutionnels doivent aussi favoriser l'éclosion d'une identité collective positive. Celle-ci doit allier la prise de risque de l'entrepreneur avec un comportement responsable et contrebalancer ainsi la singularité constitutive de chaque membre du collectif (Aldrich & Fiol 1994). Depuis les travaux pionniers d'Henry Tajfel, nous savons que l'identité sociale d'un individu est un tout complexe qui comprend des attributs personnels et d'autres empruntant aux différents groupes sociaux auxquels l'individu appartient (Tajfel 1981). Notre dessein est plus modeste. Il s'agit de repérer dans les entretiens réalisés des éléments de cohésion qui transcendent ce qu'il y a d'irréductible dans chaque cas.

Dans l'ordre chronologique, les premières « associations rock » sont apparues une quinzaine d'années avant la création de la Fédurok. La moitié des associations du panel ont vu le jour pendant cette période, ce qui signifie que la construction de leur identité singulière s'est faite sans l'influence de la fédération. Il n'est pas dit non plus que l'autre moitié, née après 1994, s'est conformée à toutes les prescriptions émises par la fédération. En réalité, l'identité collective des lieux associatifs de musiques actuelles nous paraît plus fragile et moins précise que celle de chacun d'entre eux, pris séparément. Nous venons de voir que la structuration du champ initiée par la Fédurok comprend une dimension *existentielle*, posant la question suivante : « Quelle position collective occupons-nous dans le champ ? Comment définir notre spécificité par rapport aux autres groupes du champ ? »

Dans le chapitre précédent, nous avons déjà en partie répondu à cette interrogation en pointant le fait que la forme associative a été choisie par pragmatisme et non par idéologie. En particulier, nous avons été surpris par le peu de références à l'éducation populaire dans les cas étudiés, alors que la Fédurok a publié un ouvrage faisant état de son lien avec les musiques actuelles (Van Colen 2003). Prenons quelques instants pour développer ce qui nous semble être le cœur de cette énigme.

En 1959, le ministère de la Culture fut créé en « triple opposition à l'Education nationale, aux Beaux-Arts et à l'Education populaire » (Urfalino 2004, p. 377). Cette création institutionnelle a contribué à séparer le domaine de la « culture » de celui de « l'animation socioculturelle », séparation qui est toujours manifeste depuis. En effet, les politiques en



faveur de l'éducation populaire ont rarement croisé les politiques culturelles et les acteurs de ces champs se sont développés indépendamment les uns des autres, à l'exception notable de MJC comme Loisirs Plus, à cheval sur les deux.

Cela dit, comme nous l'avons vu au premier chapitre, la doctrine du développement culturel des années 1970 a contribué à rapprocher le culturel du socioculturel et l'une des premières entrées privilégiées par la classe politique pour soutenir les musiques actuelles a été la jeunesse, le rock étant souvent perçu comme « la musique des jeunes » (Lucas 1985). Ainsi, lorsque les associations les plus anciennes du panel sont « entrées en politique », elles ont d'abord été associées au public de la jeunesse avant d'être reconnues comme des formes artistiques à part entière (Teillet 2003). Le travail des pionniers a donc été de légitimer ces musiques comme relevant du champ de la culture et pas du socioculturel. A leur façon, ils ont contribué à la constitution du rock en tant que « champ autonome », pour reprendre les termes de Bourdieu (Boltanski 1975, Bourdieu 1992). C'est ce qu'ont entrepris les fondateurs de GBB auprès de la municipalité :

*« On démarre aussi avec une priorité absolue sur les pratiques professionnelles et un quasi-rejet des pratiques en amateur. [...] Il y avait une ambiguïté qui traînait encore pour savoir si on relevait du champ "jeunesse" ou du champ "culture". »* (Directeur artistique, cas n°3)

*« On voyait que ça prenait de l'ampleur et qu'on était très clairement non pas sur un projet de jeunes, pour les jeunes, mais un vrai reflet d'un pan de la création contemporaine. [...] On n'était pas dans une action sociale et direction de la jeunesse. »* (Président, cas n°3)

Le directeur de Larsen confirme le fait que les premiers soutiens de la mairie à l'association, dans les années 1980, n'étaient pas liés à l'aspect artistique du projet mais au fait qu'il concernait principalement la jeunesse :

*« Le pouvoir local a laissé le Hangar se déployer parce que c'était quelque chose fait par les jeunes, pour les jeunes. On était à une époque où on ne reconnaissait pas forcément une capacité artistique et culturelle à ces contenus. »* (Directeur, cas n°5)

Loisirs Plus, seule association qui se reconnaît explicitement de l'éducation populaire, est aussi l'unique MJC du panel. Est-elle pour autant marginalisée au sein de la Fédurok ? Nous constatons, au contraire, que Loisirs Plus a apporté dans ce domaine une contribution majeure puisque trois de ses dirigeants depuis 1984 ont joué un rôle de premier ordre au sein de la Fédurok et dans d'autres organisations intermédiaires du champ. La structuration d'un champ organisationnel et la définition d'une identité collective en son sein sont souvent l'œuvre d'un ou plusieurs « champions » qui font le premier pas et initient les bases de la collaboration (Aldrich & Fiol 1994) :

*« Si les réseaux existent, on y est aussi pour quelque chose, parce qu'autant que je me souviens, [ceux-ci] sont quand même aussi des émanations de Loisirs Plus, et la Fédurok aussi ! Ce n'est pas un hasard si tu retrouves à chacun de ces niveaux des gens qui sont*

*passés par Loisirs Plus. Le travail qu'on a effectué, il paye pour tout le monde aujourd'hui. »*  
(Président, cas n°4)

L'identité collective des lieux membres de la Fédurok a-t-elle un rapport avec la forme associative et l'absence de but lucratif ? Si le statut associatif a vraisemblablement été choisi par pragmatisme (cf. chapitre 5), cela n'exclut pas qu'une certaine idée de l'association soit commune aux membres de la fédération. L'instruction fiscale de 1998 et la menace qu'elle a fait peser sur l'exonération des impôts commerciaux pour les associations ont non seulement entraîné une réflexion globale sur le modèle socio-économique des lieux, mais aussi une prise de conscience individuelle dans de nombreuses équipes :

*« Je me suis toujours battu pour que l'association ne soit pas fiscalisée, sans savoir si c'était plus ou moins intéressant, mais d'un point de vue déontologique, je voulais qu'on soit vraiment reconnu à but non lucratif. »* (Directeur administratif, cas n°3)

Cette réflexion, nous l'avons vu, est encore en cours d'élaboration, notamment par le biais de l'Ufisc et du *Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture* qu'elle a publié récemment (Colin & Gautier 2008). Ne relevant ni du secteur privé ni du secteur public, les associations hybrides qui exploitent des lieux de musiques actuelles ont d'abord construit leur identité collective *en négatif*, par opposition au débat récurrent dans le domaine culturel qui consiste à estimer la meilleure adéquation possible entre l'intervention publique et les forces du marché. Mais plus qu'un « tiers secteur » qui serait dissocié des deux premiers, les lieux associatifs de musiques actuelles nous semblent occuper un espace intermédiaire, que le directeur de la Fédurok qualifie de « monde du milieu » (Berthelot 2005).

Depuis quelques années, la fédération s'est rapprochée de la mouvance de « l'économie sociale et solidaire ». Elle continue ainsi de se forger, pour le compte de ses adhérents, une position légitime dans le champ des musiques actuelles (Maguire et al. 2004). Cette position correspond à l'un des trois « pôles » concurrents que les Dorin et Guibert ont proposé de théoriser (Dorin & Guibert 2007). Face aux producteurs privés et aux adeptes du modèle du théâtre public, les associations membres de la Fédurok incarnent selon eux un projet alternatif de professionnalisation et de légitimation du champ. Nous avons tenté d'appréhender ce rapprochement entre les milieux de la culture et de l'économie solidaire dans l'ouvrage collectif<sup>60</sup>, associant acteurs associatifs et chercheurs, que nous avons eu le plaisir de diriger avec Bruno Colin, directeur de l'association Opale (Colin & Gautier 2008).

Dans la lignée de ce qui vient d'être exposé, nous avons parfois ressenti dans l'étude de cas une certaine hostilité des acteurs envers l'entreprise privée et le principe de marché. Cela se ressent également dans certains documents de la fédération. Les entrepreneurs ayant fondé l'association Vibrato ont beaucoup souffert de l'accusation d'enrichissement personnel qui

---

<sup>60</sup> *Pour une autre économie de l'art et de la culture* est sorti fin 2008 aux éditions Erès. Plusieurs personnes citées dans la présente thèse y ont contribué, notamment Philippe Berthelot, G r me Guibert, Jean-Michel Lucas et Jean-Louis Laville.

leur a été adressée et attribuent celle-ci à une rancœur assez répandue dans le champ vis-à-vis du monde marchand :

«*Il faut que le secteur soit capable d'accepter des modes de fonctionnement différents. [...] On est dans un secteur où il y a beaucoup de clichés, beaucoup d'idéologie, et on nous met l'étiquette de boîte privée, boîte à fric.* » (Président, cas n°8)

Pour quelles raisons les organisations entrent-elles en relation les unes avec les autres ? C'est à cette vaste question théorique que nous avons tenté de répondre dans ce chapitre, à l'exemple des lieux associatifs de musiques actuelles. Pour sa part, Christine Oliver identifie six déterminants de la formation de relations inter-organisationnelles : la nécessité (imposée par la contrainte), l'asymétrie (qui traduit une volonté de contrôle et de domination), la réciprocité, l'efficacité interne, la stabilité et la légitimité (Oliver 1990), chaque relation observée dans le monde empirique pouvant être due à une pluralité de déterminants.

Dans le cas des « associations professionnelles » (*trade associations*), auxquelles s'apparente la Fédurok, le partage d'informations et la mise au point de standards professionnels permettent aux membres de faire face aux incertitudes de leur environnement, comme nous l'avons vu dans ce chapitre. Néanmoins, c'est aussi la recherche de soutiens politiques qui motive la création de ces associations professionnelles. Dans les secteurs à forte intervention étatique, ces groupements se forment pour exercer un lobbying en faveur des intérêts de leurs membres, notamment en vue d'établir une législation qui leur soit favorable (Staber & Aldrich 1983). Plus précisément, la forme associative peut être utilisée par des acteurs d'un champ pour solliciter une *co-construction* politique, qui consiste à intervenir directement dans l'élaboration des politiques publiques (Vaillancourt 2008). C'est précisément le thème que nous abordons dans le prochain chapitre qui constitue l'ultime étape du processus analysé.



## Chapitre 7 – La co-construction politique avec les pouvoirs publics

Dans les deux chapitres précédents, nous avons identifié les deux premières « étapes » du processus d'entrepreneuriat institutionnel des lieux associatifs de musiques actuelles. Ce septième et dernier chapitre parachève le raisonnement et en dévoile l'issue : la construction politique conjointe entre les associations et les pouvoirs publics. Nous avons emprunté le terme de « co-construction » à Yves Vaillancourt, qui désigne par là une nouvelle forme de gouvernance publique faisant appel aux acteurs associatifs pour définir les politiques publiques en amont de leur application (Vaillancourt 2008). Il exprime à notre sens l'une des grandes originalités de l'entrepreneuriat institutionnel étudié ici, à savoir la capacité d'acteurs associatifs faiblement dotés en légitimité et en ressources à instaurer un rapport de force favorable avec les autorités.

Selon Paul DiMaggio, pour être efficace, l'institutionnalisation d'une nouvelle pratique locale nécessite une réplique à plus grande échelle, au niveau « systémique » (DiMaggio 1988). Neil Fligstein, pour sa part, a souligné le rôle important de l'Etat dans la formation et la stabilisation de nouveaux champs organisationnels. Les organisations, qu'elles soient lucratives ou non, font souvent appel au gouvernement pour que celui-ci régule le champ en leur faveur, par exemple sous la forme de mesures protectionnistes (Fligstein 1996). Il existe ainsi de nombreux champs où l'Etat participe au « jeu », en tant que régulateur ou prestataire. En France, les champs de l'art et de la culture sont particulièrement visés, comme en témoigne l'ardeur des débats publics sur « l'exception culturelle » dans les années 1990 (Farchy 1999, Regourd 2002). Les musiques actuelles sont elles aussi concernées par cette relation forte et ambiguë avec l'Etat et les collectivités (voir chapitre 1, section 2).

Avec leur émergence et leur professionnalisation par le biais d'une dynamique de réseau, les lieux associatifs de musiques actuelles sont aussi entrés en relation étroite avec les pouvoirs publics. L'un des résultats tangibles est qu'il existe de nos jours 140 lieux labellisés « Scène de musiques actuelles » par le ministère de la Culture et financés majoritairement par les collectivités territoriales. Il s'agit dans le présent chapitre de comprendre le cheminement qui a abouti à cette institutionnalisation, partielle mais réussie, en suivant ce qu'ont entrepris les dirigeants des associations de l'échantillon étudié. Nous avons identifié trois facettes à cette co-construction, qui sont exposées successivement : (1) une prise de parole dans l'espace public visant à exprimer un mécontentement, (2) une négociation multiforme où la recherche de fonds publics rivalise avec la recherche d'autonomie, (3) un changement des « règles du jeu » qui gouvernent le champ des musiques actuelles.

### 1. *Une prise de parole dans l'espace public*

Selon Mark Suchman, d'un point de vue pragmatique, la légitimité repose sur une évaluation discursive. Les observateurs se font une idée du caractère désirable et approprié d'une activité ou d'une forme d'organisation sur la base de discours publics (Suchman 1995). Lorsque des organisations sont « *en quête de légitimité* » (Huault 2002), elles doivent donc formuler

publiquement leur projet et tenter de convaincre leurs interlocuteurs sur cette base. Dans un autre registre, Albert Hirschman montre en quoi la prise de parole dans l'espace public est une stratégie qui s'avère efficace pour débloquer une situation jugée insatisfaisante, dans le monde de l'entreprise comme en politique (Hirschman 1995). En combinant les perspectives néo-institutionnalistes et l'analyse de l'action collective selon Hirschman, nous avons un cadre d'analyse adéquat pour comprendre ce qu'ont réussi à faire les fondateurs et dirigeants associatifs auxquels cette thèse s'intéresse.

Pour rendre les musiques actuelles plus légitimes, les entrepreneurs institutionnels ont élaboré un discours qui permet de faire passer leurs griefs dans la sphère publique, ce que la forme associative est particulièrement apte à mettre en œuvre (Laville 1997). Nous avons relevé deux temps dans cette prise de parole. D'abord, les entrepreneurs institutionnels ont formulé un constat d'*injustice* né du traitement inégalitaire des musiques actuelles par les décideurs politiques. En effet, avant d'agir, ils ont conçu un « cadre » conceptuel pour signaler les problèmes auxquels ils étaient confrontés (Fligstein 2001, Snow & Benford 1992). Il s'agit d'une phase cruciale dont dépend l'issue favorable d'un projet d'institutionnalisation. C'est dans un second temps qu'ils ont exprimé leur position, à partir du constat d'injustice élaboré, soit par le biais d'actions spectaculaires ou illégitimes, soit via l'amorce d'une discussion plus raisonnable avec les pouvoirs publics. Ces deux modalités ne sont pas nécessairement exclusives et quelques leaders associatifs de notre échantillon les ont pratiquées tour à tour.

### **1.1. Faire le constat d'une injustice**

Dans les sociétés occidentales, l'action collective est souvent basée sur le projet rationnel et universaliste de développer une société à la fois plus juste et plus avancée (Meyer et al. 1987). Le thème de la *justice* renvoie à une aspiration d'égalité de traitement propre à la démocratie. Est considérée comme injuste une situation où un groupe d'acteurs est traité, à son détriment, de manière dissemblable par rapport aux autres groupes. Un tel sentiment d'injustice constitue un puissant ressort d'action collective, qui peut déboucher sur la création de nouvelles formes d'organisation (Rao et al. 2000). Manuel Hensmans montre par exemple la manière dont l'industrie musicale a été bouleversée par la création des réseaux *peer-to-peer* tels que Napster, la position stratégique des majors du disque étant considérée comme injuste envers les consommateurs (Hensmans 2003).

Dans le cinquième chapitre, nous avons précisé quel était le projet politique porté par les fondateurs des associations de musiques actuelles. L'aspect premier de ce projet, outre la formalisation de leur existence, était la légitimation culturelle des musiques actuelles afin de sortir du mépris dont elles faisaient encore l'objet à l'orée des années 1980 (Mignon 1991). En suivant les propositions théoriques du philosophe Axel Honneth, il est loisible de dire que les « militants du rock » se sont engagés dans une forme de *lutte pour la reconnaissance* (Honneth 2000). Plus exactement, leur engagement emprunte à deux modes de reconnaissance identifiés par Honneth : la reconnaissance *juridique*, qui consiste à demander les mêmes droits que les autres groupes et la reconnaissance *culturelle*, où il s'agit d'être reconnu par la société au sens large et d'améliorer ainsi l'estime sociale du groupe. Pour ce faire, cette lutte prend la

forme d'un mouvement en faveur d'une « identité sociale » (Tajfel 1981) méprisée ou insuffisamment reconnue. L'objet de la lutte pour la reconnaissance est, selon Honneth, de voir confirmer par autrui des qualités morales que l'on se prête (Honneth 2000). Cette confirmation par le discours public a des propriétés performatives (Austin 1962) en ce qu'elle augmente effectivement l'estime de soi dans les groupes en question.

Des indices de cette quête de reconnaissance parsèment les propos recueillis pendant les entretiens mais aussi les documents produits la Fédurok. A la lecture de ceux-ci, nous remarquons la présence récurrente de constats d'injustice à partir desquels il paraît nécessaire d'agir, ainsi que la mise en scène de contradictions (Seo & Creed 2002) propres au champ des musiques actuelles, au spectacle vivant, voire à la culture au sens large. En voici un aperçu :

- Dans l'éditorial du premier numéro de la lettre d'information de la Fédurok, son président de l'époque décrit la fédération comme « *l'expression de nombreux ras-le-bol* » des membres fondateurs, en particulier à cause de législation contre les nuisances sonores, des relations tendues avec les producteurs privés et le manque de reconnaissance de la profession (La Fédurok 1994).
- En 2001, une note de réflexion quant à la pratique de la musique en amateur évoque les faveurs arbitraires dont disposent des disciplines plus légitimes comme le théâtre ou le chant choral : « *La loi étant censée être la même pour tous, c'est au regard de critères objectifs et d'un souci d'égalité de traitement et de nombre que la règle du jeu doit se fonder et non des avantages acquis par certains.* »
- La synthèse de la première édition du « Tour de France » mené par la fédération conclut sur un constat alarmant qui souligne la pression conjointe du marché et des régulations publiques : « *Il paraît évident que les lieux adhérents de la Fédurok sont dans une situation de fragilité extrême, accentuée par la mise en place obligée des 35h en 2002 et la consolidation progressive des emplois-jeunes. Le positionnement des lieux vis-à-vis du secteur marchand est de plus en plus difficile et le rattrapage financier du secteur public trop lent pour éviter des crises dans les années qui viennent.* » (La Fédurok 2001)
- Un communiqué du 16 juin 2008 signé par quatre fédérations dont la Fédurok rappelle « *qu'il est déterminant que l'Etat persévère dans sa politique de soutien à ce secteur toujours en cours de structuration et que l'intervention de moyens publics est garante d'une diversité artistique et culturelle et d'une équité territoriale.* »
- Le ton se durcit après l'élection de Nicolas Sarkozy et la Fédurok dévoile les engagements politiques de ses dirigeants. Le 21 avril 2009, un communiqué dénonce « *l'idéologie de l'homme économique et des lois naturelles du marché* » accusées de faire le lit du désengagement de l'Etat. La fédération veut participer ainsi à « *une force d'opposition à ce processus antidémocratique de culture du résultat au seul service d'une société individualisée* ».

→ Le 10 juillet 2009, un nouveau communiqué reconnaît qu'« *un travail important a été réalisé depuis 2003 avec l'ensemble de la filière des musiques actuelles, et avec les collectivités territoriales et l'Etat* » mais que « *depuis 3 ans, le ministère n'a rien fait pour maintenir la dynamique* ». L'action du gouvernement en matière culturelle est critiquée: « *Malgré des prises de position en faveur de la diversité, la vision économique libérale domine, et imprègne de plus en plus la décision publique.* »

Les déclarations les plus récentes montrent que la rhétorique de l'injustice (Meyer et al. 1987) n'est pas réservée au seul stade d'émergence d'un champ organisationnel mais peut continuer tout au long de sa structuration. Elle a également lieu au niveau des membres de la fédération qui, de plusieurs façons, ont mis en exergue des inégalités de traitement pour obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics. Le cas des Transmusicales de Rennes, l'un des mythes fondateurs du champ (Meyer & Rowan 1977), est typique de cette rhétorique. Interviewé par des journalistes de FR3 en 1979, l'un de ses fondateurs exprime son désarroi :

« *Quand on voit l'exiguïté de cette salle et le matériel que vous êtes en train de déployer, on peut peut-être être inquiet, non ? Est-ce que la vieille salle de la Cité est bien adaptée à ce genre de concerts ?*

– *Le problème, à Rennes, c'est qu'il n'y a aucune salle disponible, puisque la Maison de la culture ferme ses portes à la musique actuelle et vivante. Donc on est obligé de se réfugier dans les toutes petites salles. [...] On ne peut pas faire de concerts dans des conditions acceptables. De là, l'agressivité, la violence se développent. C'est très difficile pour nous de travailler dans de bonnes conditions.* » ("Rennes : festival de Trans Musique" 1979)

L'un des arguments récurrents de ce constat d'injustice est le fait que les musiques actuelles sont moins bien traitées que des expressions artistiques plus admises comme le théâtre ou l'opéra. C'est la reconnaissance « culturelle » de ces nouveaux courants musicaux qui pose un problème, selon certains entrepreneurs institutionnels, et pour laquelle il faut s'engager :

« *Ça émerge lentement mais ça, justement, c'est un problème d'ordre politique ! Une société qui est incapable de soutenir des pratiques qui émanent de ces générations qui arrivent, globalement, sur 20 ou 30 ans, c'est qu'elle a un dysfonctionnement.* » (Directeur, cas n°5)

Larsen, par son ancienneté, nous éclaire sur la situation particulière des « associations rock » dans les années 1980. Il faut rappeler le contexte politique national, où l'arrivée de la gauche au pouvoir et les premières mesures du nouveau ministre de la Culture ont suscité beaucoup d'espoir parmi les protagonistes du jeune champ des musiques actuelles, alors en pleine phase d'émergence. La « politique du rock » (Teillet 1992) inaugurée par Jack Lang n'a pas répondu à toutes les attentes, si bien que de nombreux acteurs associatifs mécontents ont pointé un décalage entre les promesses et les actes (De Saint-Pulgent 1999, Teillet 2002). Ce décalage est vécu comme une injustice par celles et ceux qui ont cru à un changement radical en écoutant les discours de certains hommes politiques :



« *Le travail de Larsen n'a été que ridiculement pris en compte par l'ensemble des élus ou responsables politiques, droite et gauche confondues, et cela en dépit de marques d'intérêt pour notre action.* » (Extrait de prospectus, 1983, cas n°5)

Faire pression sur les responsables politiques pour qu'ils respectent leurs engagements nous semble être l'une des activités essentielles de la Fédurok. Elle découle de l'injustice ressentie à propos du décalage évoqué ci-dessus.

Avec les enquêtes officielles étudiant les pratiques culturelles des Français (Donnat 1998, Donnat & Cogneau 1990), les entrepreneurs institutionnels ont trouvé un autre argument que l'on peut résumer ainsi : puisque le rock est une pratique culturelle en plein essor, pourquoi l'Etat prend-il si peu de mesures de soutien en sa faveur ? L'injustice est ici constituée par ce décalage entre le nombre important de « pratiquants » des musiques actuelles et la part réduite du budget de l'Etat et des collectivités territoriales leur étant consacrée. Autrement dit, il s'agit de pointer l'existence de besoins encore inassouvis dans la population, que les associations pourraient traiter si elles bénéficiaient d'un soutien suffisant des pouvoirs publics (DiMaggio 1988).

Le contre-exemple idéal est celui du théâtre ou de l'opéra, qui rassemblent un public peu nombreux mais disposent historiquement de moyens publics importants, en tout cas supérieurs à ce que reçoivent les musiques actuelles. D'après Philippe Teillet, les crédits affectés aux musiques actuelles en 1997 par le ministère de la Culture étaient comparables à ce que recevait simultanément de l'Etat la caisse de retraite de l'Opéra national de Paris, soit environ 10 millions d'euros (Teillet 2008). Cette prééminence des franges les plus légitimes du spectacle vivant a certainement constitué un facteur d'engagement pour les entrepreneurs institutionnels :

« *Le théâtre ? Alors ça, vraiment, ça nous gonflait total (sic) ! On se disait : "Il n'y en a que pour le théâtre !"* » (Ancienne directrice, cas n°5)

« *Quand tu vois les millions qui sont alloués à de la "Culture", pourquoi c'est comme ça ? Parce que nous, nos pratiques, elles sont celles du marché et n'en ont pas besoin ? Non, je trouve que ce n'est pas une bonne façon de répondre !* » (Directeur, cas n°5)

L'exclusion de certains acteurs des canaux conventionnels est l'un des ressorts de création de mouvements sociaux (Rao et al. 2000). L'émergence et la mise en réseau des lieux associatifs de musiques actuelles peuvent être liées à une prise de conscience collective de ce qui ne convient pas dans les politiques culturelles et qui mérite d'être changé. Or, il nous semble que jamais cette prise de conscience n'aurait été possible sans une profonde évolution du contexte sociétal au sens large (Lawrence & Phillips 2004, Lounsbury, Ventresca & Hirsch 2003), dans le sens d'un accroissement du *relativisme culturel* (cf. chapitre 1, section 1). En effet, dans les années 1960, il aurait été encore inconcevable que le ministère des Affaires culturelles d'André Malraux soutienne ce qui était perçu comme un divertissement, mais certainement pas de la « musique » ni de la « culture » (Camus 2000). La relativisation des hiérarchies culturelles a ouvert une opportunité inédite pour les entrepreneurs institutionnels (Phillips &

Tracey 2007). Ils ont pu prétendre à une reconnaissance « culturelle » (Honneth 2000) de leur activité en s'appuyant sur un changement de société en cours.

Enfin, un dernier argument utilisé dans certains cas consiste à montrer aux responsables politiques locaux qu'un soutien conséquent a déjà été accordé aux musiques actuelles dans d'autres villes. En quelque sorte, il s'agit de mettre en compétition la municipalité avec ses alter ego en arguant que des besoins ont été satisfaits *là-bas* alors qu'ils restent inaudibles *ici*. Le constat d'injustice s'opère donc sur une base territoriale. Cet argument a été amplement utilisé dans le cas de l'association GBB, dont les fondateurs ont comparé la situation dans leur ville à celle, exemplaire à l'époque, de Rennes :

*« A Rennes où grâce à la salle de la Cité, Hervé Bordier a créé les Transmusicales âgées maintenant de 10 ans, le phénomène rock s'est régulièrement développé (de manière bien encadrée) entraînant dans son sillage des concerts de plus en plus nombreux, un accroissement et une ouverture du public. [...] Nous osons aller jusqu'à dire qu'[ici], la carence de lieux depuis 10 ans a engendré la situation que nous connaissons aujourd'hui. Il faut bien reconnaître que si, toujours à l'image de Rennes, nos groupes avaient véritablement crevé l'écran des grands médias nationaux comme les Daho et consorts, les rockeurs [d'ici] auraient actuellement un tout autre statut. »* (Extrait du journal de communication de l'association, octobre 1988, cas n°3)

Tout un travail d'argumentation est possible, en montrant la hauteur à laquelle sont subventionnées des associations exploitant des lieux similaires. Bien entendu, cette stratégie fonctionne dans la mesure où les dirigeants associatifs parviennent à trouver des arguments convaincants et des chiffres crédibles. C'est actuellement ce qu'entreprennent de faire les dirigeants de Loisirs Plus :

*« Le CG commence à nous soutenir mais c'est vrai que par rapport à d'autres structures, on est largement en dessous ! [...] La ville, même si elle a fait beaucoup d'efforts ces dernières années, en fait elle a deux structures pour le subventionnement d'une ! Beaucoup de salles ont quasiment la même subvention que nous. On pourrait encore aller chercher des subventions. [...] Le budget 2008-2009, je l'ai prévu en allant voir les chiffres chez d'autres salles. »* (Administratrice, cas n°4)

## **1.2. Exprimer ce mécontentement**

Dans les années 1980, il semble qu'une scission ait eu lieu dans le milieu des « associations rock » face au début de reconnaissance dont il bénéficiait de la part de la classe politique. Patrick Mignon explique que certains refusent catégoriquement l'intervention des pouvoirs publics en leur faveur, tandis que d'autres entrent dans le jeu pour avoir accès à des ressources convoitées (Mignon 1997). En reprenant les termes d'Hirschman, les premiers ont choisi la défection (*exit*) et les seconds la prise de parole (*voice*) quand l'occasion s'est présentée (Hirschman 1995). C'est précisément à cette seconde catégorie d'acteurs que cette thèse se consacre.

Neil Fligstein doit être crédité pour avoir mis en avant, dans un même article, deux aspects de l'entrepreneuriat institutionnel qui concernent directement notre propos. D'une part, il estime que l'action de l'Etat est primordiale dans la création de nouveaux champs organisationnels, par son rôle de régulateur. D'autre part, il montre en quoi les stratégies des nouveaux entrants sont de nature politique et culturelle, et pas simplement économique (Fligstein 1996). A qui s'adresse le constat d'injustice que nous venons d'analyser ? Principalement à l'Etat et aux collectivités territoriales. La dimension politique des associations (cf. chapitre 5, section 2) prend la forme d'une oraison destinée à assurer l'ancrage des musiques actuelles dans les politiques culturelles. Qu'il s'agisse de légitimer le rock, de réclamer la construction de lieux adaptés ou d'en assurer la gestion (cf. chapitre 5, section 1), les entrepreneurs institutionnels envoient avant tout un message aux pouvoirs publics.

### *1.2.1. Par des actions spectaculaires, voire illégitimes*

Il y a plusieurs manières de faire passer publiquement un message. Les théoriciens des mouvements sociaux ont souligné la dimension conflictuelle de l'action collective, qui passe souvent par des manifestations hostiles au pouvoir en place (Gamson 1975, Snow & Benford 1992). Un mouvement comprend souvent une frange radicale qui entreprend des actions contestables au vu des institutions en vigueur. Kimberley Elsbach et Robert Sutton ont étudié les activités de deux associations militantes (*Act Up* et *Earth First*) utilisant des techniques controversées pour éveiller les consciences à propos des causes qu'elles défendent. L'étude souligne le rôle prépondérant de porte-parole (Akrich, Callon & Latour 1988) qui ont paradoxalement réussi à rendre légitimes certaines de leurs pratiques par le biais d'actions jugées illégitimes (Elsbach & Sutton 1992).

Pour faire entendre leur mécontentement vis-à-vis du manque de reconnaissance du rock et des musiques actuelles, certains fondateurs et dirigeants associatifs ont eu recours à des stratégies spectaculaires, voire illégitimes. Pour montrer que ces musiques sont des « pratiques culturelles » très répandues dans leur ville et ainsi s'assurer du soutien de la municipalité, les responsables de Loisirs Plus sont conscients de l'intérêt qu'il y a à « faire des gros coups ». Il semble même que dans les années 1980, quand l'association opérait sa mue, le maire de la ville jugeait principalement sa réussite à la visibilité qu'elle se donnait sur la place publique :

*« On était évalué aussi sur des gros coups qu'on faisait et sur lesquels la visibilité était patente pour tout le monde. [...] Et quand le jour de la Fête de la Musique on était capable de foutre 600 personnes dans la rue, [...] ça voulait dire qu'on était capable de mobiliser des gens. »* (Ancien directeur n°1, cas n°4)

Le cas le plus impressionnant en la matière est la véritable campagne d'agit-prop qu'ont menée les responsables de l'association GBB entre 1988 et 1992. Sa monographie en a dévoilé les principes. Les négociations avec la ville étant au point mort, l'association a décidé de changer de stratégie et d'adopter une tactique plus agressive. Ils ont publié un mensuel assez revendicatif et organisé des manifestations publiques pour attirer l'attention sur la nécessité de

construire un lieu dédié aux musiques actuelles. Leur fait d'armes principal est une campagne d'affichage organisée en décembre 1991, où la photo du maire est détournée pour le faire figurer aux commandes d'une batterie. Cette opération s'avère payante puisque le maire les reçoit dès janvier 1992 pour reprendre les négociations :

*« Pour avoir gain de cause, il a fallu, après moult négociations, durcir un peu le ton, changer un peu la procédure et être un peu plus véhéments pour se faire entendre (Rires). »* (Directeur administratif, cas n°3)

*« Pendant les vacances de Noël 1991, on colle en ville des affiches avec [le maire] à la batterie disant “Je sais où répéter mais je ne sais pas où jouer !” Et ça a un impact terrible ! »* (Directeur artistique, cas n°3)

Le cas de GBB valide la proposition théorique d'Elsbach et Sutton. Cela dit, elle n'est pas exempte de certaines ambiguïtés. D'une part, l'association avait déjà obtenu gain de cause en 1990 avec le financement par la ville de locaux de répétition. Elle n'était donc pas aussi marginale qu'on pourrait le croire de prime abord. D'autre part, cette stratégie « rebelle » ne faisait pas l'unanimité au sein de l'association, comme en témoigne son ancien président. Pour lui, il était plus facile d'organiser un mouvement de protestation que d'émettre des propositions constructives en direction de l'équipe municipale :

*« Se dire partenaire de la ville, c'était s'exposer, ça voulait dire prendre ce risque-là. Y'en a qui préféreraient l'ombre et le côté revendicatif poing levé plutôt que s'abaisser à discuter avec la ville. »* (Ancien président, cas n°3)

GBB n'est pas la seule association à avoir eu recours à des actions de ce type. En janvier 1992, Larsen traverse une grave crise de confiance qui voit les partenaires financiers se retirer du jour au lendemain du financement de l'association. Le défaut de gestion financière et certains troubles à l'ordre public entraînent ainsi la fermeture provisoire du Hangar et le chômage technique de l'équipe salariée. Cela dit, la municipalité et le ministère de la Culture n'ont pas définitivement coupé les ponts avec l'association. Un projet de restructuration est proposé par les pouvoirs publics à son bureau, qui refuse. L'association proteste contre la méthode unilatérale de ses partenaires et réussit à déclencher des manifestations de soutien de musiciens désormais orphelins de leur lieu de répétition :

*« [Notre ville est] n°1 au Top 50 de la misère culturelle ! En tuant le Hangar, vous envoyez les groupes dans la rue. »* (Banderole déployée lors d'une manifestation en janvier 1992)

Au bout de quelques mois, un compromis est trouvé car toutes les parties conviennent du fait que le Hangar est un lieu important pour le dynamisme et l'image de la ville. Ce sont des experts envoyés par le ministère de la Culture qui parviennent à débloquer la situation, en tenant compte des objections formulées par les membres de l'association :

*« Il y a eu une décision d'arrêter d'aider et donc une réaction de l'association, qui a finalement réussi à mettre en place un rapport de force politique, public, qui fait que*

*globalement, il y a eu une sortie positive de cette crise, puisque tout le monde a accepté de se remettre autour d'une table, de discuter des problématiques de fonctionnement, avec une caution de l'Etat ! » (Directeur, cas n°5)*

Ces « actions illégitimes » (Elsbach & Sutton 1992) ne sont pas circonscrites aux plus anciennes associations du panel. Plus récemment, en 2000, l'un des fondateurs de 240 BPM participe à une occupation illégale de bâtiments municipaux pour attirer l'attention de la ville sur le manque de locaux de répétition pour les groupes de musiciens :

*« On avait fait une grosse opération coup de poing, on avait occupé des ateliers techniques de la ville, des hangars. On avait fait une occupation symbolique pour que des groupes puissent venir y répéter. » (Codirecteur n°1, cas n°2)*

Bien qu'elle n'ait pas eu d'effet immédiat, cette action a probablement contribué à ce que le dossier de création d'un lieu dédié aux musiques actuelles progresse. Rappelons que le nouveau maire élu en 2001 rouvre ce dossier, qui aboutira à la construction du Technodrome, inauguré en février 2007. Il semble que ces opérations spectaculaires soient une modalité d'action que les entrepreneurs institutionnels utilisent en l'absence d'alternative. Elles ne sont donc pas forcément réduites aux premières années de vie de l'association. L'un des directeurs de l'Amepi songe ainsi à y recourir si jamais la nouvelle majorité municipale remet en cause le soutien de la ville à l'association :

*« J'espère que ça va bien se passer avec les nouveaux élus... sinon je rentrerai dans une phase conflictuelle. Je tiens à ce que ce lieu continue à rendre le service qu'il rend. [...] Quitte à foutre 500 personnes sur la place de la mairie et à faire fonctionner la presse. » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

### *1.2.2. Par l'amorce d'un dialogue raisonnable*

Les « gros coups » réalisés par certains entrepreneurs institutionnels contribuent à accroître leur visibilité dans l'espace public. Cependant, ce n'est souvent pas suffisant pour obtenir satisfaction et il faut aussi entreprendre un travail plus modéré et constructif, en amorçant un dialogue raisonnable avec les représentants des différentes collectivités territoriales. Ce qui se passe « dans la rue » a d'ailleurs pour objectif, dans tous les cas évoqués, d'avoir accès aux bureaux des décideurs politiques locaux. Ces deux modes d'action sont complémentaires dans certains cas. A Loisirs Plus, les quelques actions spectaculaires dans les rues de la ville ou à la télévision ont accru la légitimité *cognitive* de l'association, mais sa légitimité *sociopolitique* (Aldrich & Fiol 1994, Baum & Powell 1995) s'est construite par la discussion avec les représentants de la municipalité :

*« Nous, à Loisirs Plus, on a 2 000 adhérents, ce qui fait que tu touches 12 000 personnes avec les familles et les proches. Le relationnel est fort. Tu es en position de force, de négocier avec la ville. » (Président, cas n°4)*

Dans le cas des Pirates Mélomanes, il a fallu policer l'image sulfureuse de l'association en montrant un intérêt pour l'aménagement du territoire, soit une thématique « raisonnable » et chère aux élus locaux. Les nouveaux dirigeants ayant rejoint l'association en 2001 ont donc initié avec les pouvoirs publics une discussion sur des bases acceptables, afin de sortir de la marginalité dans laquelle les fondateurs s'étaient quelque peu enfermés :

*« Dans les années 1980 entre l'association et [la municipalité], ça se passait mal. Les gens de l'association, c'était des rockeurs, des gens qui revendiquaient des choses... Je vais caricaturer, mais ils étaient plus dans l'optique de cracher à la figure des élus et des financements publics plutôt que d'essayer d'être dans la négociation et dans un partenariat de confiance. »* (Directeur, cas n°7)

*« Allons-y intelligemment pour que les acteurs arrêtent de nous identifier aussi comme des drogués, des alcooliques, et qu'ils voient aussi qu'on s'intéresse aux autres enjeux du territoire et pas uniquement à notre lieu, qu'on s'intéresse aux problématiques des publics auxquels on s'adresse, qu'on s'intéresse aux pratiques musicales sur le territoire. »* (Président, cas n°7)

Etablir un tel « partenariat de confiance » n'est pas chose aisée. Les dirigeants des Pirates Mélomanes ont bien réalisé que la confiance établie par un dialogue raisonnable et constructif est beaucoup plus difficile à faire qu'à défaire. Il y a parfois un écart très important entre le « monde du rock » (Becker 1988) et la classe politique locale. Chez deux des entrepreneurs institutionnels, c'est leur profil atypique, légitime tant dans le milieu du rock associatif que dans la sphère politique, qui a servi à créer la confiance nécessaire chez les élus pour amorcer un dialogue constructif relatif à la construction d'une salle de musiques actuelles. Ils ont donc joué un rôle de « médiateur » en connectant deux champs qui n'avaient pas ou peu de contacts jusqu'ici (Hwang & Powell 2005, Maguire et al. 2004).

Le cas de Bac à Glace est intéressant car il illustre en quoi un « étranger » peut connecter des groupes sociaux très différents par son irruption dans un territoire, ce qu'avait bien montré il y a déjà longtemps Frederik Barth dans les communautés locales de Norvège (Barth 1963). Avant d'être nommé à la tête de l'association, le directeur de Bac à Glace avait été recruté par la ville en tant que chef de projet pour superviser l'ouverture de la Glacière. Son recrutement a été motivé par sa double compétence, à la fois expérimenté dans le milieu associatif de la musique et diplômé d'économie, sans compter ses qualités d'orateur :

*« Mon expérience associative dans le secteur, à Dijon, a plu aux acteurs culturels d'ici, tandis que mon expérience universitaire, tu vois, j'ai un DEA d'économie, elle a plu aux élus et aux services administratifs. »* (Directeur, cas n°1)

GBB présente une configuration similaire. L'actuel président de l'association faisait partie de ses membres fondateurs, en 1988. Or, à cette époque, il venait juste de démissionner de son poste de chargé des relations publiques de la Maison de la culture. Il avait des contacts avec la majorité municipale et jouissait d'une autorité conséquente. En parallèle, il suivait assidûment la scène locale et avait noué des relations avec plusieurs responsables d'associations rock de

la ville. L'amorce d'un dialogue entre celles-ci et la municipalité est due en grande partie à son entregent :

*« L'ancien maire lui a demandé à d'être adjoint à la culture, tu vois ce que je veux dire ? Ils savent que de toute façon, avec lui, c'est comme s'ils avaient quelqu'un de la ville. »*  
(Directeur administratif, cas n°3)

Ces deux exemples démontrent que le succès des entrepreneurs institutionnels repose en partie sur leur capacité à créer des liens entre des acteurs différents, ce que Fligstein désigne par le terme de « *social skills* » (Fligstein 1997). Leur force est d'être légitimes dans les deux groupes d'acteurs (Maguire et al. 2004). L'amorce d'un dialogue entre les associations et les pouvoirs publics, lorsqu'elle est réussie, prend ensuite la forme de négociations continues.

## 2. L'art de la négociation entre associations et pouvoirs publics

Le projet institutionnel des fondateurs, nous l'avons vu (cf. chapitre 5, section 1), contient notamment deux revendications tangibles qui vont faire l'objet de négociations quelquefois intenses entre les associations et les pouvoirs publics : la construction d'une salle de concerts et/ou de locaux de répétition adaptés et la gestion de ces équipements par l'association elle-même. Dans notre échantillon, les configurations sont variées. Pour la moitié des cas, la création de l'association a précédé celle du lieu. L'objectif principal de l'association a donc été de trouver un lieu adapté à la pratique des musiques actuelles. L'autre moitié présente la situation inverse. Un lieu de musiques actuelles opérationnel (appartenant à la ville ou à un propriétaire privé) précède la création de l'association, celle-ci a donc pour but de reprendre la gestion de ce lieu.

Dans tous les cas, les dirigeants de l'association souhaitent « *entrer en politiques publiques* » (Castagnac 2006) avec pour objectif d'obtenir l'approbation de l'Etat et des collectivités territoriales, qui représentent des acteurs puissants dont le soutien est non seulement source de financements potentiels mais aussi de plus grande légitimité (DiMaggio 1983, Fligstein 1996). En ce sens, l'appellation « musiques actuelles » constitue, selon Jean-Michel Lucas, un regroupement de ceux qui se sentent injustement exclus des politiques culturelles :

« *Les musiques actuelles sont le nom donné pour regrouper des genres exclus ou mal intégrés dans les politiques de soutien à la création et à la diffusion. Leur seul point commun reste tactique : constituer opportunément un front commun pour remplir la dernière marche de l'escalier des musiques légitimes et finançables par l'argent public.* » (Lucas 2003)

Nous distinguons deux modalités de cette négociation avec les pouvoirs publics. La première consiste à s'aligner avec la notion ambivalente d'intérêt général pour faire valoir le bien-fondé de son action et ainsi obtenir de l'aide de la part de l'Etat et des collectivités, qui en France en sont les garants. La seconde modalité place la négociation sur le terrain de l'autonomie de l'association vis-à-vis de ses partenaires publics, ce qui peut paraître contradictoire avec la première mais n'en est pas moins recherchée par les entrepreneurs.

### 2.1. S'aligner avec l'intérêt général

Qu'appelle-t-on *intérêt général* ? Cette notion politique revêt une place centrale dans les institutions de la V<sup>e</sup> République française. Plus largement, elle concerne toute communauté organisée qui cherche à réglementer son fonctionnement interne. Paradoxalement, il s'agit d'une notion dont il est presque impossible de donner une définition précise et stable dans l'histoire des communautés humaines (Bolgar 1965). Si l'on s'accorde globalement pour l'opposer conceptuellement aux *intérêts particuliers*, les avis divergent dès lors qu'il s'agit de savoir si ceux-ci s'additionnent pour former l'intérêt général, position libérale rendue célèbre par Adam Smith (Rosanvallon 1989), ou si ce dernier doit les transcender au profit d'un plan jugé supérieur pour la communauté. En somme, il existe autant de définitions de l'intérêt



général qu'il y a de formes de gouvernement, même si, bien entendu, de nombreuses constantes s'observent dans les pays au régime politique similaire.

La définition de ce qu'est l'intérêt général est donc un enjeu politique du fait de son caractère subjectif et évolutif. A ce titre, les associations semblent particulièrement bien armées pour incarner une certaine idée de l'intérêt général, la *société civile* étant, du moins en France, tour à tour opposée ou adossée à l'Etat jacobin dans cette perspective (Rosanvallon 2004). Dans une étude portant sur une variété d'organisations culturelles à but non lucratif aux Etats-Unis, Paul DiMaggio montre qu'elles ont formé avec succès des coalitions destinées à faire pression sur les pouvoirs publics, afin que ceux-ci augmentent le montant de leurs aides financières (DiMaggio 1983). Cette forme de lobbying consiste à affirmer que le service rendu par les associations est de nature à satisfaire l'intérêt de tous, qu'il répond à des besoins impérieux mais qu'en raison du caractère non rentable de l'activité, l'Etat et la ville doivent soutenir leur fonctionnement.

En ce qui concerne les lieux associatifs de musiques actuelles, la logique est de convaincre leurs interlocuteurs publics que le projet qu'ils défendent s'aligne avec l'intérêt général du territoire d'implantation. Un des aspects essentiels de l'entrepreneuriat institutionnel consiste à faire entrer les musiques actuelles dans le domaine de la culture digne d'être subventionnée. En effet, des subventions de fonctionnement régulières apportent deux éléments recherchés par les entrepreneurs institutionnels : la stabilité financière et la légitimité institutionnelle (Gronbjerg 1993). L'étude de cas fournit plusieurs illustrations de cet aspect. D'abord, il est clair que la dépendance aux subventions publiques (Pfeffer & Salancik 1978) est en partie recherchée par les acteurs, pour les raisons avancées par Kirsten Gronbjerg :

*« Pour l'instant, tant que je ne suis pas dans une situation économique difficile, je préfère conserver le modèle économique actuel qui, il est vrai, est basé à 70% sur des fonds publics et qui me pousse à être garant d'une mission de service public. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Le cas de l'association Larsen est intéressant par le fait que ses fondateurs se sont rendus compte, après quelques années d'activité, qu'ils ne pourraient pas s'en sortir financièrement sans un recours à des subventions publiques. En effet, le créneau adopté étant celui de la découverte musicale et de l'expérimentation, qui plus est dans une ville moyenne de Province, il n'était pas question de pouvoir rentabiliser leur activité. L'enjeu a donc été, surtout à partir de 1986, de convaincre la municipalité et le ministère de la Culture que l'association rejoignait l'intérêt général. C'est ce dont témoigne l'ancienne directrice:

*« Quand j'ai compris que je n'allais pas m'autofinancer, j'ai découvert les politiques publiques. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

*« Il y a des initiatives qui viennent des gens et qui sont justes, au sens où elles contribuent à l'intérêt général. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Les caractéristiques du territoire influencent aussi la manière dont les dirigeants associatifs problématisent leur alignement avec l'intérêt général. Dans le cas d'un lieu rural comme le

Galion, géré par l'association Pirates Mélomanes, l'aménagement du territoire devient un thème stratégique. Les entrepreneurs institutionnels y développent un discours proche de celui qui justifie la présence, dans chaque bourgade, d'un bureau de poste ou d'un commissariat :

*« On est en milieu rural, il faut se rendre compte qu'il ne se passe pas grand-chose ici dans le domaine des musiques actuelles. Si l'association n'existait pas, j'imagine qu'une autre aurait pris sa place parce qu'il y a une demande de la part des populations : c'est vraiment un service public qu'on se doit d'apporter. Si on les laisse tout seuls, dans leur coin... »*  
(Directeur, cas n°7)

Donner accès aux habitants du territoire rural aux musiques actuelles n'est certes pas un projet cardinal d'aménagement du territoire, mais l'argumentaire des dirigeants de l'association Pirates Mélomanes semble avoir trouvé un écho chez les collectivités territoriales. En effet, elle bénéficie aujourd'hui du soutien financier de toutes les administrations auxquelles elle pourrait prétendre, hormis la municipalité : Drac, Conseil général, Conseil régional, CNV, Communauté de communes et programme européen Leader Plus.

Situé en proche banlieue parisienne, le Centre Django Reinhardt est bien sûr confronté à d'autres enjeux territoriaux. L'un des problèmes rencontrés par les dirigeants de l'Amepi est le fait que le lieu attire moins d'habitants de la ville que du reste du département, alors que la municipalité est de loin le principal financeur de l'association. Pour convaincre la nouvelle majorité municipale de maintenir son niveau de financement, la stratégie consiste à valoriser le rayonnement du lieu au-delà des limites administratives de la ville :

*« Il va falloir que je les convainque que le CDR n'apporte pas seulement un service public aux habitants de [la ville], il va bien au-delà, tout comme les feux rouges construits par la ville ne fonctionnent pas que pour [ses] habitants ! Et le CDR rayonne au-delà de son territoire d'implantation. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Les cas que nous venons d'évoquer montrent l'intérêt stratégique qu'ont les entrepreneurs institutionnels de s'adresser à tous les échelons administratifs, à « faire feu de tout bois et de toutes les logiques, afin de faire exister ces musiques et d'imposer de nouveaux types d'équipements culturels », comme l'écrit Philippe Berthelot, le directeur de la Fédurok (Berthelot 1997, p. 146). La municipalité est généralement le premier interlocuteur de l'association. Elle en reste aussi le principal financeur dans six cas du panel sur huit. Cela dit, pour pérenniser le fonctionnement de l'association, d'autres partenaires sont associés à différents titres : l'Etat, via les Drac, principalement par le label « Scènes de musiques actuelles », mais aussi le département et la région au titre de leur politique culturelle ou sociale. Lorsqu'elles ont opté pour la « compétence culturelle », les intercommunalités peuvent aussi soutenir le fonctionnement des lieux associatifs de musiques actuelles.

Le fait de traiter avec plusieurs partenaires publics suppose d'élaborer un argumentaire qui s'adapte aux particularités de chacun et d'adopter les procédures idoines. Consécutivement, un temps de plus en plus important semble être consacré par l'équipe salariée à remplir des dossiers de subventions. Il s'agit d'un pis-aller qui est quelque peu compensé par la capacité

de faire « jouer la concurrence » entre les différents financeurs publics. Les dirigeants de l'Amepi en apportent un exemple convaincant :

*« On se met à remplir tous les dossiers de subventions qu'on peut remplir ! Sur chaque projet, on essaye de solliciter des financeurs pour maintenir un niveau d'activité, voire de l'augmenter. [...] Je pense effectivement qu'on choisit ce qu'on fait et qu'on le fait rentrer dans les cases pour toucher les différentes subventions. Je pense qu'on a une bonne autonomie à ce sujet. »* (Administrateur, cas n°6)

*« Stratégiquement, j'ai demandé au conseil général et à la Drac de faire comprendre à la ville que leur participation financière était conditionnée au renouvellement de la DSP »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Une stratégie de veille politique permet aussi aux entrepreneurs institutionnels de préparer au mieux leurs propositions. Ainsi, à l'association GBB, les dirigeants sont à l'affût, guettant les opportunités politiques de faire financer tel ou tel projet. Nous avons pu l'observer à l'occasion d'un ambitieux projet d'extension du lieu, où la ville sera le principal financeur :

*« Ce projet « avait déjà été envisagé aux dernières municipales, ça fait donc six ans qu'on l'a dans les cartons. A un moment, ça devient en phase avec une volonté politique, on répond à une demande et puis voilà. Du coup, ce jour-là, ils nous écoutent en nous disant que c'est intéressant. [...] A un moment, ça coïncide avec un programme politique, et ça peut alors s'inscrire dedans. »* (Directeur administratif, cas n°3)

Voilà une illustration probante de ce que peut signifier l'expression « s'aligner avec l'intérêt général ». Le flair des entrepreneurs institutionnels consiste à fonder leur projet associatif avec les objectifs politiques de la municipalité ou des autres collectivités. La délégation de service public figure parfaitement cette volonté d'alignement puisque le contenu du service est, en théorie du moins, décidé par le commanditaire public qui en confie la gestion à l'association :

*« Une DSP, c'est un projet de politique publique, c'est un outil et cet outil on le travaille ensemble, ce n'est pas une lubie du Youkaïdi de faire ceci ou cela. On est au service d'une politique publique initiée par la ville. »* (Directeur artistique, cas n°3)

Un autre aspect de cette volonté d'incarner l'intérêt général est le recours massif des lieux associatifs de musiques actuelles aux emplois aidés et plus particulièrement au dispositif des « emplois jeunes » mis en place en 1997 par le gouvernement Jospin (Bureau et al. 2001, Bureau et al. 2004). Toutes les associations du panel comptent aujourd'hui au moins un salarié dont le contrat de travail est en partie financé par l'Etat ou une collectivité. Outre les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) et les anciens contrats emploi solidarité (CES) et contrats d'emploi consolidé (CEC), ce sont les « emplois jeunes » qui ont permis aux lieux associatifs de musiques actuelles de franchir un cap dans le développement de leur activité.

Entre 1997 et 2002, ils ont embauché de nouvelles recrues diplômées grâce à ce dispositif, ce qui a permis de créer en leur sein de nouveaux métiers dédiés à l'action culturelle ou à l'accompagnement des musiciens (La Fédurok 2003). Rappelons que le but des « emplois jeunes » était de « *promouvoir le développement d'activités créatrices d'emplois pour les jeunes répondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale notamment dans les domaines des activités sportives, culturelles, éducatives, d'environnement et de proximité* »<sup>61</sup>.

Le recours à ce dispositif a non seulement permis aux associations d'accéder à de nouvelles ressources financières mais aussi contribué à augmenter leur légitimité sociopolitique, puisque l'acceptation de leurs dossiers a en quelque sorte validé leur « caractère d'utilité sociale » (Gronbjerg 1993, Suchman 1995).

En définitive, l'alignement sur la notion d'intérêt général en vue de négocier des subventions auprès des pouvoirs publics a été unanime parmi les lieux. Il a été la condition déterminante de leur développement. Le président des Pirates Mélomanes estime à ce propos qu'aucune alternative n'est possible dès lors qu'on veut sortir de la marginalité. Son témoignage illustre clairement que l'institutionnalisation des lieux de musiques actuelles n'a pas été automatique, mais qu'elle a bien été le résultat de l'action intentionnelle d'individus-stratèges (Beckert 1999, DiMaggio 1988) :

*« Si on souhaitait pérenniser les aides publiques, il fallait rentrer dans une démarche artistique et culturelle où l'objectif n'était pas de faire le maximum de concerts mais bien de rentrer dans l'ensemble des volets de la charte Scène de musiques actuelles. [...] Moi, j'ai été le porteur de l'institutionnalisation complète de ce lieu. [...] Ce lieu ne pouvait plus rester dans l'alternatif comme eux l'avaient imaginé au départ et l'auraient souhaité. Compte tenu des besoins de fonctionnement du lieu, ce n'était pas possible de faire autrement qu'avec les partenaires institutionnels. »* (Président, cas n°7)

## **2.2. Garder le plus d'autonomie possible**

Le néo-institutionnalisme comme la théorie de la dépendance des ressources ont bien souligné la contrainte exercée par les financeurs de l'organisation sur les buts et le fonctionnement de celle-ci, qu'il s'agisse d'une pression tacite à l'isomorphisme coercitif ou d'une forme explicite de contrôle (DiMaggio & Powell 1991b, Pfeffer & Salancik 1978). L'autonomie de l'organisation, c'est-à-dire le droit qu'elle a de se gouverner selon ses propres règles, se trouve nécessairement affectée par celles imposées de l'extérieur par ses financeurs.

Conserver une autonomie la plus grande possible est donc un défi pour les associations qui dépendent à majorité des subventions publiques (57,4% des ressources monétaires, en moyenne, sur les huit cas étudiés). En France, le rapport entre l'Etat et les associations a pris la forme d'une *régulation tutélaire* (Gardin et al. 2008, Laville & Nyssens 2001) depuis

---

<sup>61</sup> Article premier de la Loi n° 97-940 du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes.

l'avènement de « l'Etat social » au début du XX<sup>e</sup> siècle (cf. chapitre 2, section 2). Toutefois, depuis au moins une trentaine d'années, d'autres modes de régulation se sont affirmés dans les associations, allant soit vers une forme d'*autorégulation* comme chez les associations faisant appel aux dons comme les organisations non gouvernementales (Avare & Eynaud 2008, Quéinnec & Igalens 2004), soit vers une régulation *conventionnée* ou  *négociée* qui suppose un « *accord sur des règles définies à partir de ce que les différents acteurs concernés conviennent de retenir comme critères pertinents pour le développement des services* » (Laville & Nyssens 2001, p. 250)

Ces deux nouvelles formes de régulation associative montrent que les associations peuvent, sous certaines conditions, s'extraire de la contrainte étatique. Ceci n'est pas sans incidences sur leur gestion quotidienne (Laville 2009). Comme exposé dans les monographies de Bac à Glace et de l'Amepi, la volonté de gagner en autonomie a conduit les entrepreneurs institutionnels à changer le mode de gestion de leur lieu, passant d'une régie municipale à une délégation de service public par le biais d'une association. Dans ces deux exemples, le lieu existait avant que l'association ne soit créée et ses dirigeants étaient employés par la mairie pour en assurer la gestion. C'est une fois à la tête de la régie qu'ils ont décidé d'opter pour la forme associative en délégation, afin de se libérer de la tutelle municipale. Alors que la majorité municipale aurait pu conserver la mainmise des opérations via une régie, elle a accordé sa confiance aux entrepreneurs institutionnels devant leurs bons arguments.

Les résultats du passage en DSP sont probants. Non seulement les dirigeants sont plus libres dans leur parole, puisqu'ils ne sont plus fonctionnaires municipaux, mais ils ont aussi gagné en légitimité vis-à-vis des autres acteurs associatifs du territoire et plus généralement de l'ensemble des professionnels du champ des musiques actuelles :

« *On a l'oreille du maire, de son adjointe aux finances... ce qui me permet parfois de piquer des gueulantes face à l'adjoint à la culture !* » (Directeur, cas n°1)

« *Avec les autres partenaires, ça a renforcé le fait qu'on était de vrais interlocuteurs, qu'on était les interlocuteurs pour ce projet et pas l'adjointe à la culture ou la chargée des affaires culturelles. Sur le papier, on avait un lien hiérarchique avec ces personnes, depuis ce n'est plus le cas.* » (Codirecteur n°2, cas n°6)

Un autre moyen d'accroître l'autonomie de l'association est de conclure des conventions pluriannuelles. En effet, une association qui doit argumenter chaque année auprès de ses partenaires pour qu'ils reconduisent leur aide est davantage contrôlée de l'extérieur que celle qui a trois ou cinq ans pour bâtir un projet. Par ailleurs, l'un des directeurs de 240 BPM fait sien l'argument qui consiste à voir davantage de liberté là où la contrainte est claire, sans ambiguïté :

« *Il n'y a rien de pire que la gestion avec un partenaire qui te donne une subvention, où bien souvent, qu'il donne 5 000 euros ou 30 000, tu lui dois tout. [...] Il n'y a aucune visibilité fine de ce à quoi sert l'argent, de ce que tu fais avec, etc. [...] Alors que dans le système d'une DSP, on est autonome et libre justement parce qu'il y a un cadre qui est super spécifié. On*

*sait ce qu'il faut qu'on fasse, pourquoi on le fait. Je trouve qu'on est vachement plus autonome comme ça. » (Codirecteur n°1, cas n°2)*

La réunion d'un comité de suivi annuel est commune à sept des huit associations du panel. Ce comité comprend généralement l'ensemble des partenaires financiers de l'association et ses dirigeants salariés, parfois accompagnés du président. Après examen des résultats de l'année et des perspectives à venir, les dirigeants essaient de négocier à la hausse le montant des subventions de fonctionnement qu'ils perçoivent, en arguant entre autres de l'augmentation des coûts de production ou du nécessaire développement de telle ou telle activité. Les comités de suivi sont donc des arènes de négociation privilégiées par les entrepreneurs institutionnels décidés à pérenniser le soutien des pouvoirs publics :

*« On arrive quand même à faire passer un peu d'augmentation et puis, c'est justifié quand même. Ça arrive à peu près à passer, et puis c'est l'occasion de parler des projets. [...] Il faut être convaincant ! » (Directeur administratif, cas n°3)*

*« Chaque année, à partir de 1995, on arrive à négocier à la hausse la subvention de la ville, car le maire nous fait confiance dans la mesure où nos budgets prévisionnels s'avèrent fiables et où nous dégageons un petit excédent. » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

*« En même temps que commençait la DSP, nous avons signé une convention pluriannuelle d'objectifs entre l'Amepi, la ville, le Conseil général et la Drac. Le Conseil général a vraiment joué le jeu, ils sont passés de 40 000 à 70 000 euros par an. Donc effectivement oui, on a pu consolider et structurer l'équipe avec cette convention. » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

Au niveau fédéral, nous remarquons dans les documents produits par la Fédurok une volonté de résister non seulement aux pressions coercitives provenant des pouvoirs publics mais aussi aux pressions du marché (La Fédurok 1998, 2003). L'identité collective promue au sein de la fédération se définit comme une voie intermédiaire entre le « secteur privé lucratif » et le « secteur public administré » (voir chapitre 6, section 3). La fédération dénonce par endroits la concentration dans la filière musicale et la « rentabilité à tout prix » qui seraient nuisibles à la liberté d'entreprendre de ses membres. En quelque sorte, il s'agit de rester un « champ autonome » au sens de Bourdieu, autrement dit un champ dont le mode d'organisation le protège contre les lois du « champ économique » (Bourdieu 1992).

Toutefois, au-delà du discours de la fédération, l'autonomie des vis-à-vis des lois du marché est peu évoquée par les personnes interrogées dans chaque association du panel. L'une des raisons probables est la relative faiblesse des ressources de nature marchande dans les lieux associatifs étudiés<sup>62</sup> et la concurrence très limitée de la part d'entreprises commerciales. En effet, de par leur financement public conséquent, ces associations disposent d'un avantage par rapport à la concurrence du secteur privé. D'ailleurs, les rares lieux dédiés aux musiques

---

<sup>62</sup> Pour rappel, les ventes de services, tous clients confondus, représentent en moyenne 42% des ressources monétaires des associations du panel, tandis que le secteur privé dans son ensemble apporte seulement 7% de ces mêmes ressources, contre 64% pour le secteur public.

actuelles gérés par des entreprises commerciales sont quasiment tous situés à Paris et constituent donc une exception à la règle observable sur l'ensemble du territoire national.

L'art de la négociation entre associations et pouvoirs publics consiste selon nous à trouver un équilibre délicat entre deux tendances contradictoires. La première voit l'association calquer ses objectifs sur ceux des pouvoirs publics, au risque de devenir un simple outil de mise en œuvre d'une politique culturelle locale. La seconde est la quête d'autonomie qui, poussée au bout de sa logique, risque d'éloigner les financeurs publics dès lors que le projet associatif s'écarte de leurs objectifs politiques. Si dans tous les cas étudiés il n'est pas question de se passer de tels financeurs, certains entrepreneurs institutionnels témoignent de la difficulté à conserver l'autonomie de l'association face aux pouvoirs publics, au premier rang desquels on trouve la municipalité :

*« Il a fallu une grande période de combat pour quand même garder le contrôle du projet, sa définition, et ne pas subir le rouleau compresseur du pouvoir municipal qui, prenant en œuvre un problème de bâtiment et d'équipement, déborde jusqu'au contenu du projet qui va se mettre en œuvre dans l'équipement. Ça arrive souvent, ça. »* (Président, cas n°3)

Lorsque négocier dans le cadre proposé ne suffit plus à garantir une autonomie suffisante, les entrepreneurs institutionnels sont conduits à inventer de nouvelles manières de faire. Au lieu de subir les règles imposées de l'extérieur par les pouvoirs publics, ils peuvent tenter d'échapper à celles-ci (Beckert 1999) en imposant de nouveaux arrangements institutionnels qui leur soient plus favorables, sans pour autant rompre la relation avec les pouvoirs publics. Ce travail subtil de changement des « règles du jeu » fait l'objet de la section suivante et constitue l'ultime aspect du processus de co-construction politique que nous avons identifié.

### 3. Des stratégies de changement des « règles du jeu » du champ

Selon Tom Lawrence et Roy Suddaby, le concept de *travail institutionnel* désigne les activités engagées par les acteurs organisationnels pour créer, préserver ou affaiblir les institutions des champs qu'ils occupent, afin d'établir des conditions d'exercice de leur activité qui leur soient plus favorables (Lawrence 1999, Lawrence & Suddaby 2006). Cette activité stratégique de définition du cadre institutionnel est peut-être ce qui sépare l'entrepreneur institutionnel de l'entrepreneur « classique » (Bréchet, Schieb-Bienfait & Desreumaux 2009). C'est d'ailleurs l'aspect qui nous semble se rapprocher le plus du concept de « co-construction » proposé par Vaillancourt, puisque définir en amont le contenu de politiques publiques revient à proposer le cadre institutionnel de leur mise en œuvre (Vaillancourt 2008).

Certaines personnes interrogées dans l'étude de cas manifestent ouvertement leur volonté de réaliser cette co-construction avec les pouvoirs publics en inventant avec eux de nouvelles « règles du jeu » (Bourdieu 1980, North 1990) :

*« Il faut le voir comme une opportunité d'inventer une autre culture politique, [...] des possibilités de co-gouvernance. [...] C'est dans tous les secteurs qu'il y a des initiatives de la société civile. Je crois que c'est dans le secteur artistique qu'on est allé le plus loin. Donc, aller jusqu'au bout d'inventer une histoire qui a une mission publique et qui n'est pas remplie par les collectivités ni l'Etat. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Trois stratégies différentes de changement du cadre institutionnel émergent de l'étude de cas. Primo, il s'agit de créer de nouvelles catégories conceptuelles et donner ainsi une définition théorique de la « carte cognitive » (Lawrence & Suddaby 2006) du champ des musiques actuelles. Secundo, les entrepreneurs institutionnels ont prescrit certains aspects cruciaux de l'agenda politique de la municipalité, jouant un rôle d'experts (DiMaggio 1991, Hwang & Powell 2005) auprès de leurs interlocuteurs publics. Tertio, certains entrepreneurs ont essayé d'établir des ponts avec des champs organisationnels voisins ou connexes, cette stratégie leur permettant d'ouvrir des horizons inédits de réflexion et d'accéder à de nouvelles ressources.

#### 3.1. Créer de nouvelles catégories conceptuelles

Au chapitre précédent, nous avons montré que la professionnalisation des lieux associatifs de musiques actuelles s'est faite par l'établissement de nouvelles normes (cf. chapitre 6, section 2). Parmi ces normes, la création d'un vocabulaire commun occupe une place importante car l'élaboration de discours est un facteur d'institutionnalisation désormais reconnu (Phillips et al. 2004). A travers l'exemple du terme « musiques actuelles », nous avons remarqué qu'il est indispensable, pour les acteurs d'un nouveau champ, d'utiliser un glossaire compris de tous afin que leur interaction soit fructueuse. Regrouper les acteurs derrière une bannière qui fédère plus qu'elle ne divise est généralement le propre des entrepreneurs institutionnels les plus habiles que compte le champ (Fligstein 2001).



Comme vu précédemment, donc, c'est un vocabulaire spécifique désignant des activités culturelles nouvelles que des militants associatifs ont réussi, seuls ou fédérés, à imposer aux pouvoirs publics. C'est particulièrement vrai pour les lieux pionniers, comme le Hangar, dont les fondateurs ont dû créer une catégorie conceptuelle qui n'existait pas dans la France des années 1980 :

*« Le problème, ce n'était pas ce que je faisais, c'était que je m'étais toute seule nommée mission de service public. Et ce n'était pas le fait qu'il n'y avait pas d'argent mais il n'y avait pas d'argent pour moi. A chaque fois, on me disait "Vous êtes qui ? Vous n'êtes pas un centre d'art contemporain !" Tu comprends ? J'avais créé une case. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

« Créer une case » n'est pas chose facile ! Le témoignage de l'ancienne directrice de Larsen corrobore certaines propositions néo-institutionnalistes. Dans un article visant à comprendre en quoi la légitimité est un facteur important dans la constitution de nouveaux champs d'activité, Howard Aldrich et Marlene Fiol en isolent deux dimensions complémentaires. La légitimité *cognitive*, d'abord, désigne le degré de connaissance de la nouvelle activité auprès du grand public, autrement dit, le fait qu'elle ne soit plus questionnée. La légitimité *sociopolitique*, pour sa part, représente le sentiment que cette activité est désirable et appropriée, c'est-à-dire conforme aux règles, normes et croyances en vigueur (Aldrich & Fiol 1994). Chronologiquement, c'est donc d'abord un manque de légitimité cognitive auquel se sont heurtés les pionniers du champ :

*« On me disait "C'est pas un métier", mais je ne comprenais pas pourquoi on me disait ça. Le ministère m'avait envoyé quelqu'un qui m'avait dit "Vous n'avez pas le droit de faire ce que vous faites, ça n'existe pas !" »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Montrer que « ça existe » bel et bien est donc une mission qui incombe aux pionniers d'un champ en pleine phase d'émergence. Au-delà des discours, ce sont des actes qui peuvent prouver qu'une nouvelle forme d'organisation vient de voir le jour. En suivant l'exemple de Larsen, nous voyons qu'ouvrir au public l'un des premiers lieux dédiés aux musiques actuelles a été un déclencheur important :

*« On créait nos métiers, quand même. Tu sais, à l'époque, on faisait des réunions, il y avait Bruno Lion<sup>63</sup>, on était pas mal. Tout le monde disait "Il faut faire des lieux !" Moi j'arrivais, pleine de peinture et de plâtre, et au bout d'un moment j'ai dit "Et bien nous, ça ouvre demain !" C'était aussi le côté "Nous, on l'a fait !", dans une époque où tout le monde en parlait. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

Une fois ce nouveau type d'organisations connu, du moins dans une certaine mesure, il s'agit de lui fournir une légitimité sociopolitique. L'une des modalités du travail institutionnel est de changer les « associations normatives » (Lawrence & Suddaby 2006), autrement dit de

---

<sup>63</sup> Rappelons que Bruno Lion est le fondateur du Réseau Rocks en 1985 et fut nommé au cabinet de Jack Lang en 1989 en tant que chargé de mission pour le rock et les variétés. Bien qu'il n'ait jamais travaillé dans un lieu, c'est l'un des premiers entrepreneurs institutionnels du champ.

modifier les liens entre des pratiques et leurs justifications culturelles et morales. En l'occurrence, dans le cas des lieux de la Fédurok, il a fallu dédouaner ces pratiques musicales des représentations négatives auxquelles elles étaient traditionnellement associées : inculture, brutalité voire nihilisme. En dépit de la notoriété grandissante du rock dans la société française, les personnes appartenant au monde du rock et de ses dérivés avaient encore une mauvaise réputation auprès de nombreux décideurs politiques dans les années 1980 et 1990.

L'un des tours de force de certains entrepreneurs institutionnels a été d'améliorer l'image de ces musiques, en montrant au personnel politique local qu'on pouvait très bien les promouvoir avec rigueur, professionnalisme et dans le respect de la législation. Nous en avons un exemple récent avec l'association 240 BPM, qui a réussi à gagner la confiance de décideurs politiques a priori peu convaincus par les mérites de la musique « techno ». Il est intéressant de constater que c'est la réussite incontestable du festival qu'ils organisent depuis 1999 qui a servi de levier. En attirant plusieurs milliers de personnes dans des conditions professionnelles, le festival a aussi fait parler en bien de la ville, ce qui a plu aux décideurs municipaux :

*« [Notre festival] était la vitrine de la structure. C'est ce qui nous a permis d'accueillir notre notoriété, notre légitimité sur le paysage culturel [municipal] et régional auprès des institutionnels, qui au début nous ont vu débarquer avec des yeux tout ronds et puis nous ont fait confiance petit à petit, quand on leur a prouvé par A plus B qu'on faisait les choses de façon professionnelle, qu'on n'était pas des punks. »* (Administrateur, cas n°2)

L'une des meilleures preuves que le processus d'entrepreneuriat institutionnel qui nous intéresse a porté ses fruits réside dans le fait qu'aujourd'hui, les lieux de musiques actuelles sont des équipements culturels comme les autres, qui « ne font plus débat », comme on dit parfois. Nombreuses sont les villes moyennes qui ont désormais leur Smac ou qui comptent la faire construire. Ces lieux ont rejoint en ce sens les théâtres et centres dramatiques financés par la collectivité au prix de ce que certains qualifient négativement par le terme d'institutionnalisation (Teillet 2002). L'usage désormais répandu des expressions « lieu de musiques actuelles » ou « scène de musiques actuelles » démontre justement que ce projet d'institutionnalisation a bien eu lieu, comme en témoigne le directeur artistique de GBB :

*« Dans un secteur très jeune, où il n'y avait pas d'histoire d'équipements, de structures comme le théâtre, etc., où il n'y avait pas d'argent, eh bien l'arrivée d'un équipement, d'argent, d'un métier, de postes permanents a créé parfois des troubles, des interrogations, dans le genre "Ça devient une institution" [...] Le secteur a mûri en quatorze ans, là, il y a plein de questions qui ont disparu. Une Smac, de l'argent public, des permanents, bosser dans les clous de la législation, tout ça, c'est acté. »* (Directeur artistique, cas n°3)

### **3.2. Définir le contenu de l'agenda politique**

Nous abordons maintenant une des facettes les plus saisissantes de ce dernier chapitre. La co-construction politique évoquée par Vaillancourt se focalise essentiellement sur le fait que les associations contribuent à définir le contenu de politiques publiques *en amont* de leur

application (Vaillancourt 2008). Or, il nous semble que cette co-construction ne se limite pas à ce travail préalable et qu'elle peut très bien se poursuivre pendant l'application de ces politiques et dans la phase d'évaluation de leurs premiers résultats. C'est dans cette logique que nous avons repéré trois étapes stratégiques où les entrepreneurs institutionnels étudiés ont contribué à la définition du contenu de l'agenda politique local : (1) la définition de la mission de service public qui leur échoit, (2) la modification du contenu de cette mission en cours de réalisation et (3) l'élaboration des critères permettant d'évaluer la performance de leur propre association.

Le point commun de ces trois stratégies réside dans l'expertise que s'attribuent les dirigeants associatifs et que leur reconnaissent les partenaires publics. Nous avons affaire à un cas manifeste d'*asymétrie d'informations*, où les pouvoirs publics qui « payent » pour le service fourni par l'association n'ont pas les moyens d'estimer sa qualité (Akerlof 1970). Il y a une incertitude sur la qualité qui est d'ailleurs commune à tous les biens artistiques et culturels, dont la valeur est très difficile à mesurer ou à reconnaître objectivement (Benhamou 2004, Farchy 1999). Dans un tel contexte d'incertitude, les dirigeants des associations ont endossé un rôle d'expert auprès des pouvoirs publics, rôle dont Hokyu Hwang et Walter Powell ont souligné la congruence avec l'entrepreneuriat institutionnel (Hwang & Powell 2005). Cette expertise a renforcé la crédibilité professionnelle des entrepreneurs et a accompagné le changement en la matière.

### 3.2.1. Définir la mission de service public

Détenteurs d'un savoir-faire que les financeurs publics ne maîtrisent pas, par manque d'expérience dans ce champ (Teillet 2008), les entrepreneurs institutionnels ont souvent participé à la définition de la « mission de service public » qu'ils étaient censés remplir. Bien sûr, ceci s'applique surtout aux situations où la relation entre l'association et les pouvoirs publics prend la forme d'une délégation de service public, comme dans la moitié des cas du panel. La différence fondamentale entre une DSP et une simple convention est que la première exige une formulation précise des objectifs attendus par le délégant, celui-ci étant aussi censé contrôler leur accomplissement par le délégataire. Dans une convention, c'est au contraire l'association qui expose son projet et les objectifs qu'elle poursuit.

La monographie de l'association GBB nous apporte un éclairage sans fard sur la manière dont ses dirigeants ont défini eux-mêmes le contenu du cahier des charges en vertu duquel la municipalité leur a confié la gestion du Youkaïdi. Rappelons que la DSP conclue en 1994 était certainement la première en France pour un lieu de musiques actuelles. Cette absence de précédent a certainement conduit les élus et les techniciens de la mairie à faire entièrement confiance aux acteurs de terrain :

« *Le cahier des charges avec la ville, on en est un petit peu à l'origine, [...] il ne faut pas se leurrer, surtout en 1994, la ville n'était pas capable de pondre un truc comme ça, il a bien fallu l'éclairer.* » (Directeur administratif, cas n°3)

*« Le projet, c'est nous qui l'avons défini, ce n'est pas la ville. Elle fait semblant de nous le déléguer, mais en fait, c'est nous qui l'avons défini. »* (Président, cas n°3)

A l'approche du renouvellement de la DSP en 2008, la municipalité semblait hésitante à reconduire ce mode de gestion particulier, non pas à cause d'un manquement de l'association mais pour des raisons budgétaires et de gouvernance. Face à cette hésitation, les dirigeants de GBB ont insisté pour que la DSP soit renouvelée en mettant en avant les bénéfices pour les deux parties du contrat :

*« J'ai fait une longue note pour dire que nous, on voulait une DSP, parce que politiquement, on estimait que c'était plus fort et j'ai réexpliqué qu'en plus, c'était eux qui seraient gagnants. »* (Directeur artistique, cas n°3)

Un deuxième cas très probant est celui de l'Amepi et du mode de gestion du Centre Django Reinhardt. Cet équipement a été construit et géré par la municipalité entre novembre 1992 et février 1994, mois auquel le lieu, rappelons-le, ferme par arrêté préfectoral en raison des nombreuses plaintes des habitants du quartier. C'est à ce moment-là qu'interviennent les deux entrepreneurs devenus depuis codirecteurs de l'association. Ils prennent acte de la confusion parmi l'équipe municipale et saisissent l'occasion pour proposer de reprendre la gestion du lieu à leur manière :

*« Et là, on s'est positionné : on a proposé un projet de reprise, pour repartir du bon pied. La municipalité [...] n'avait pas d'idées particulières pour le fonctionnement. Nous, on a soumis un projet qui consistait à relancer des activités en mettant en place une communication destinée à rassurer la population locale. »* (Codirecteur n°2, cas n°6)

*« Très vite, on a fait comprendre à l'équipe municipale qu'on pouvait avoir l'opportunité d'accueillir tel ou tel artiste, intéressant pour tout le monde (le public, l'image de la ville etc.) en fin de saison, et que même si on n'avait plus le budget pour, il fallait le faire quand même. »* (Codirecteur n°2, cas n°6)

Leur capacité de conviction aidant, ils sont recrutés par la ville pour gérer le CDR sous la forme d'une régie municipale, ce qu'ils acceptent jusqu'en 2003, où ils persuadent les élus et techniciens municipaux qu'il est nécessaire de changer le mode de gestion du lieu en faveur d'une DSP. Or, ce sont aussi eux qui vont définir les grandes lignes du cahier des charges de cette délégation, en accord avec leurs interlocuteurs :

*« Le contenu de l'appel d'offres a été construit entre [l'autre directeur], moi, le DGS<sup>64</sup> et les politiques. Le cahier des charges a donc été élaboré ensemble. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Nous avons là un exemple de co-construction politique remarquable où les entrepreneurs institutionnels sont à la fois juge et partie. Ils ont ainsi répondu à l'appel d'offres qu'ils ont contribué à rédiger, sans qu'un autre candidat suffisamment crédible se présente face à eux.

---

<sup>64</sup> Directeur général des services.

Quant aux six autres associations étudiées, elles présentent à des degrés divers des similitudes avec les deux exemples « radicaux » que sont GBB et l'Amepi.

### *3.2.2. Modifier le contenu de cette mission en cours de route*

La co-construction ne survient pas nécessairement en amont de la décision politique. Elle peut aussi avoir lieu en cours de route. Effectivement, le rythme et la stabilité des phénomènes d'institutionnalisation sont très variables (Lawrence et al. 2001) et le risque de désinstitutionnalisation existe si les acteurs ne maintiennent pas suffisamment leur effort (Oliver 1992). Une fois un partenariat établi entre l'association et ses financeurs publics, les entrepreneurs institutionnels ne cessent pas leur activité du jour au lendemain. Dans les quatre cas où c'est une simple convention qui lie les deux parties, cette co-construction « continue » semble assez modeste. Il s'agit surtout de justifier que les objectifs ont été atteints et de préparer le renouvellement de la convention, qui a lieu généralement chaque année ou tous les trois ans.

En revanche, les quatre cas où le mode de gestion du lieu est une DSP mettent au jour un important travail des entrepreneurs institutionnels pour modifier le contenu de cette délégation pendant que celle-ci est toujours en vigueur. Un contrat de DSP étant généralement plus long (quatre à sept ans) qu'une simple convention, il est plus difficile de prévoir les évolutions de l'activité ou du contexte plusieurs années à l'avance. Lorsqu'un problème survient pendant la durée d'exécution de la DSP, les dirigeants de l'association peuvent tenter d'y répondre dans la limite des termes du contrat. L'autre solution, plus audacieuse, consiste à modifier les termes de ce contrat avant échéance. C'est cette deuxième voie qui témoigne de la force de persuasion des entrepreneurs institutionnels.

Comme il a été exposé précédemment (cf. chapitre 5, section 1), nous avons observé deux cas (Bac à Glace et Amepi) où les entrepreneurs institutionnels sont parvenus à faire changer d'avis les responsables politiques, en transférant à une association la gestion d'un lieu auparavant géré par une régie municipale. Rappelons simplement que ce changement a été initié pour gagner en souplesse dans la gestion quotidienne et adopter la forme organisationnelle la plus légitime vis-à-vis des autres professionnels du champ. Les dirigeants de Bac à Glace et Amepi ont volontairement troqué la sécurité de leur emploi municipal pour recourir à la forme associative. Il a fallu attendre plus de trois ans entre la proposition de changement et sa mise en place effective, mais les entrepreneurs institutionnels ont persévéré malgré quelques réticentes émanant de certains de leurs interlocuteurs :

*« J'ai proposé, dans mes premiers entretiens avec la ville, de réfléchir à une évolution du projet vers quelque chose de plus collectif. » (Directeur, cas n°1)*

*« Cette équipe s'est toujours identifiée comme appartenant à un secteur professionnel, et non à la fonction publique. Nous voulions nous rapprocher du secteur en matière de salaires, de cadres d'emploi, de conventions collectives » (Codirecteur n°1, cas n°6)*

Dans deux autres cas (240 BPM et GBB), le mode de gestion initial n'a pas changé mais les termes du contrat de DSP ont été largement modifiés à l'initiative de l'association, à mesure que le projet se développait.

En 2005, l'association 240 BPM a été choisie par la municipalité pour assurer la gestion du nouvel équipement dédié aux musiques actuelles qu'elle venait de construire. Depuis février 2007, elle est donc délégataire du service public que les décideurs politiques locaux ont attribué à ce nouveau lieu. Les termes du contrat de délégation semblent très stricts et baliser clairement ce qui est attendu de l'association. Néanmoins, il ne faudrait pas en déduire que les dirigeants associatifs sont complètement démunis face à ces règles contractuelles. A plusieurs reprises, ils ont réussi à imposer des modifications aux termes initiaux de la DSP que la ville a acceptées, le point d'orgue étant l'intégration de l'organisation du festival Blast au contrat :

*« L'avantage d'une délégation de service public, du moins de sa convention, c'est que ce n'est pas figé. D'un commun accord, on peut toujours rédiger un avenant pour modifier telle ou telle chose. Ca, on ne manquera pas de le faire. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

*« On a développé tellement de choses, et pas forcément des choses qui étaient demandées par la DSP. Il va donc falloir, soit qu'on demande les moyens à la municipalité à pouvoir pérenniser et faire progresser ces activités, soit qu'on les diminue ! »* (Présidente, cas n°2)

Cette volonté d'inclure au contrat des éléments imprévus initialement se retrouve dans le cas de GBB, qui communique depuis plusieurs années en direction de la municipalité pour qu'elle finance deux projets importants pour l'avenir de l'association : une extension du bâtiment pour y accueillir un atelier de création et de résidence d'artistes et un grand festival en partenariat avec des organisations à l'étranger. Faisant preuve d'opportunisme, les dirigeants de GBB ont réussi à inscrire ces deux projets à l'agenda politique de la ville en les intégrant à la DSP qui ne concernait, au départ, que la gestion du Youkaïdi et de ses locaux de répétition :

*« Au début, il n'y avait que de la diffusion et les locaux de répétition. Après, il y a eu l'accompagnement d'artistes, le dispositif d'accompagnement et de parrainage. Après, il y a eu les résidences, quelques années plus tard. Tout ça, ce sont des choses qui se rajoutent. On va avoir [...] le studio de création, là, et puis vraisemblablement un festival autour des musiques du Mali... Donc, tout ça, ce sont des plus. »* (Directeur administratif, cas n°3)

### 3.2.3. Proposer les termes de sa propre évaluation

Dans une revue des stratégies possibles en réponse aux pressions institutionnelles, Christine Oliver remarque que celles-ci varient selon un continuum allant de l'obéissance passive à la manipulation intentionnelle (Oliver 1991). Or, l'une des traductions possibles de cette « manipulation » est l'influence que peuvent exercer les organisations sur leurs tutelles afin de modifier favorablement les modalités de leur propre *évaluation*. Richard Scott a illustré ce phénomène en montrant que des directeurs de maisons de convalescence ont pu imposer aux pouvoirs publics des critères de performance acceptables pour leur organisation (Scott 1983).

En exploitant l'incertitude qui prévaut sur la qualité des services rendus, les entrepreneurs institutionnels paraissent en capacité d'être de nouveau juge et partie.

Les dirigeants des lieux associatifs de musiques actuelles doivent logiquement rendre des comptes à leurs financeurs publics, mais l'étude de cas montre que cette évaluation de la performance reste très floue. Les critères permettant d'apprécier les résultats de l'association sont bien souvent suggérés par les dirigeants de l'association eux-mêmes, puis discutés et validés par les représentants des financeurs :

*« Au fond, c'est nous qui fournissons les moyens d'apprécier ce que nous faisons. Et ce n'est pas vraiment de l'évaluation. »* (Président, cas n°3)

*« Le départ de [l'ancien directeur] a entraîné la rupture des conventions. Il a donc fallu repenser un petit peu la manière dont on faisait les choses, et pour nous, il a paru important de rendre des comptes. Je dirais que c'était à notre initiative. [...] Mais on essaye de le faire en concertation aujourd'hui avec nos partenaires. [...] On souhaite rentrer dans une co-construction avec nos partenaires. »* (Directeur, cas n°8)

Cela semble particulièrement marqué chez les associations qui ne sont pas liées à la ville par un contrat de délégation de service public mais par une simple convention d'objectifs et de moyens renouvelée chaque année, comme à Larsen. Dans ces cas-là, il ne s'agit pas de rendre un service public répondant à certains critères fixés par la municipalité. C'est à l'association de convaincre ses partenaires du bien-fondé de ses plans :

*« Très clairement, au comité de suivi, c'est nous qui sommes force de proposition, ne serait-ce qu'à la fin de l'audit, on a mis tout le projet à plat, on a fait un budget sur tout ce qu'on voulait réaliser, optimisé au maximum. [...] On est avant tout une association, il ne faut pas l'oublier, on a un projet à mener, si les tutelles voulaient une DSP, elles le feraient, en l'occurrence ce n'est pas le cas, voilà ! La ville n'est même pas au CA. »* (Administratrice, cas n°5)

Dans les rares cas où les termes de l'évaluation sont clairement définis, comme dans le contrat de DSP qui lie l'association 240 BPM à la municipalité, les dirigeants gardent cependant une marge de manœuvre pour en amender les critères :

*« Il y a eu un cahier des charges très strict de la ville. [...] On a une obligation de produire tant de concerts, tant de coproductions, tant de locations... Il y a tout un tas de choses à vérifier. [...] Après, avec certaines libertés, quand même ! Je sais que c'est quand même nous qui avons fixé les horaires et les tarifs des studios de répétition. »* (Présidente, cas n°2)

Jusqu'à présent, la capacité des dirigeants associatifs à proposer les termes de leur évaluation a surtout concerné leurs débats avec la municipalité, voire les autres collectivités territoriales. Au niveau de l'Etat, le thème de l'évaluation des dépenses publiques et de la performance des organisations subventionnées est devenu prioritaire depuis la mise en place en 2007 des principes de la *Loi organique relative aux lois de finances* (Lucas 2007). Or, en la matière, il

n'y a pas d'« exception culturelle » prévue et les associations recevant des aides du ministère de la Culture doivent s'attendre à ce que leur performance soit évaluée systématiquement dans les années qui viennent. Toutefois, comme le note Jean-Michel Lucas, les critères proposés pour l'instant par le ministère semblent assez inadaptés à la réalité des associations culturelles, parce qu'essentiellement quantitatifs. Par ailleurs, il est toujours aussi difficile d'apprécier la qualité des biens et services culturels (Benhamou 2004, Farchy 1999). Voici certainement une nouvelle opportunité à saisir pour les entrepreneurs institutionnels.

### **3.3. Etablir des ponts avec d'autres champs**

L'un des apports majeurs du néo-institutionnalisme est, selon Fligstein, d'avoir mis en avant les interactions complexes entre acteurs pour créer et stabiliser des champs organisationnels. Parmi ces interactions, il peut y avoir des retombées (*spillovers*) provenant de champs voisins, les frontières des champs étant relativement poreuses (Fligstein 2001). C'est particulièrement vrai lorsque des crises se propagent d'un champ à l'autre, ou lors de l'invasion d'un champ par une nouvelle catégorie d'acteurs (Fligstein 1996). Etablir de façon intentionnelle des ponts avec des acteurs situés dans d'autres champs permet la « translation » d'institutions (Phillips et al. 2000) et donc la possibilité de construire des arrangements hybrides, utilisant par exemple des pratiques ou des idées importées d'un autre secteur d'activité. La confrontation à une situation difficile conduit parfois l'entrepreneur institutionnel à rejoindre un nouveau champ, distinct de celui où il opère historiquement (Durand & McGuire 2005).

L'étude de cas présente quelques exemples où les lieux associatifs de musiques actuelles ont emprunté des éléments de champs connexes ou étendu leurs relations à des acteurs organisés d'autres champs. Dans le cas de l'Amepi, l'un de ses dirigeants a récemment rejoint un club local d'entrepreneurs. L'enjeu est certainement d'augmenter la légitimité du Centre Django Reinhardt auprès des acteurs du monde de l'entreprise et d'enrichir le carnet d'adresses des dirigeants dans l'optique de créer de futurs partenariats :

*« Je fais partie d'un club d'entrepreneurs du [département]. On est une centaine d'ambassadeurs, dont une quinzaine de représentants du monde associatif et culturel. Evidemment, c'est une très bonne entrée pour trouver du mécénat. »* (Codirecteur n°1, cas n°6)

Créer des ponts localement avec d'autres acteurs économiques du territoire est aussi une stratégie de l'association Pirates Mélomanes. Située en milieu rural, celle-ci est confrontée à un risque d'isolement qui a d'ailleurs handicapé le développement de son projet dans les années 1980. Les nouveaux dirigeants ont donc mis en place des partenariats avec un ensemble de commerçants et d'artisans locaux, afin que ceux-ci leur fournissent des biens et des services qui valorisent l'image du territoire auprès des utilisateurs du lieu :

*« Plutôt que d'aller dépenser tout notre argent, tous les week-ends, dans des hypermarchés, on va plutôt faire travailler les artisans du coin : le vin, la viande, le fromage, les fruits, on les achète à des producteurs locaux, sur le marché. C'est un choix économique, ça nous coûte*



*un peu plus cher mais c'est vraiment une démarche volontaire de l'association. Plutôt que d'envoyer les artistes dans des hôtels – ici, on n'est pas très équipés en la matière mais il y a quand même quelques gros hôtels – on préfère leur proposer des gîtes ruraux pas loin d'ici. »* (Directeur, cas n°7)

Un autre type de ponts peut être créé lorsque les dirigeants des lieux s'aventurent sur des champs artistiques différents. Rappelons-nous que les « militants du rock » ont réalisé, à l'aube des années 1990, que la focalisation sur ce seul genre musical n'était plus en phase avec les nouveaux courants musicaux apparus depuis. L'expression « musiques actuelles » prend acte de cette pluralité des courants. Surtout, c'est l'ambition d'accueillir dans ces lieux des formes artistiques autres que musicales qui fonde la multi ou pluridisciplinarité du projet associatif. Si aujourd'hui cette idée de croisements disciplinaires est devenue un lieu commun, ce n'était pas le cas dans les années 1980 :

*« Aussi, on avait tous une envie de multidisciplinarité et de convivialité. [...] Des disciplines qui se croisent, ça ne se faisait pas. »* (Ancienne directrice, cas n°5)

*« Des groupes [...] qui tournaient déjà dans des pays européens, et qui avaient vu, rencontré, joué dans des friches industrielles, squats, espaces culturels alternatifs [...] rapportaient l'idée d'un lieu qui ne soit pas que "rock'n'roll", qui puisse accueillir de la musique africaine, du rock, du cinéma, etc. »* (Directeur artistique, cas n°3)

*« Je pense que 240 BPM doit aussi développer un volet de production sur une ligne artistique qui soit pluridisciplinaire, faire un festival de skate avec des groupes de rock, enfin, vraiment axer le tout sur la pluridisciplinarité, sur d'autres esthétiques. »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Ce mouvement de croisement disciplinaire se retrouve aussi au niveau fédéral. En effet, depuis quelques années, la Fédurok coopère étroitement avec la FSJ avec qui elle partage désormais son site web<sup>65</sup>. Depuis 2000, elle travaille régulièrement avec des d'autres organisations intermédiaires représentant tous les champs du spectacle vivant (théâtre, arts de la rue, cirque...) via l'Ufisc. La raison d'être de cette « union de fédérations » est justement de traiter de problèmes communs qui dépassent les spécificités de chaque champ disciplinaire. Nous constatons d'ailleurs l'abandon des revendications purement « esthétiques » au profit de thèmes liés à la fiscalité, à l'économie et à l'emploi (Gautier 2008a).

Par le biais de l'Ufisc, mais pas seulement, les dirigeants de la Fédurok essayent de créer des liens avec le champ de l'économie sociale et solidaire. Ce sont des liens inédits. Les acteurs du monde culturel ont été jusqu'ici très peu présents dans cette mouvance (Colin & Gautier 2008). L'étude de cas a montré que cet intérêt pour l'économie sociale et solidaire existe chez

---

<sup>65</sup> Sur la page d'accueil dudit site, on peut lire le texte suivant : « La Fédurok et la Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées (FSJ) sont deux fédérations du secteur des musiques actuelles regroupant plus de 85 lieux qui ont développé depuis plusieurs années des rapprochements et des collaborations. Ce site Internet est l'une des concrétisations de ce rapprochement. Vous y trouverez des informations, des actualités, de la documentation propres à l'ensemble du secteur des musiques actuelles ainsi que des ressources produites par chacune des fédérations. »

certaines adhérents mais suscite aussi des réticences. En ce qui concerne les réalisations concrètes, seule l'association Bac à Glace semble avoir envisagé des pratiques propres à ce champ afin de pallier le plafonnement des financements publics pour la culture :

*« On arrive au plafond de ce que les collectivités peuvent faire. C'est assez compliqué. Mais il y a certainement des champs à explorer qui ne sont pas forcément culturels, pour des sources de financement et des manières de travailler qui peuvent permettre à nos structures, soit en étant associatif ou plutôt dans des formes coopératives, d'accéder à des dispositifs propres au champ de l'économie solidaire. [...] C'est un travail politique à faire au sein des pôles et des fédérations régionales pour aller expliquer que nous sommes dans un secteur non lucratif, il y a une utilité sociale dans ce qu'on peut faire, et que derrière ça, on peut accéder à d'autres champs. » (Président, cas n°1)*

## 4. Les limites de la co-construction politique

Le courant de recherche de la « dépendance des ressources » s'est focalisé sur le contrôle exercé depuis l'extérieur sur les organisations, notamment par ses financeurs principaux. L'une des propositions théoriques principales de ce courant est qu'une organisation est d'autant moins capable de résister aux pressions extérieures qu'elle tire la plupart de ses ressources des organisations de tutelle qui exercent ces pressions (Oliver 1991, Pfeffer & Salancik 1978). En dépit des efforts des entrepreneurs institutionnels et de la réussite étonnante dont ils ont fait preuve à plusieurs reprises, la dépendance des lieux associatifs aux pouvoirs publics est réelle et se dévoile sous deux aspects complémentaires : (1) un pouvoir croissant dans leurs finances et leur gouvernance et (2) le caractère réversible de la co-construction, où les risques de désinstitutionalisation touchent même les associations les plus autonomes.

### 4.1. Le poids croissant des pouvoirs publics

L'analyse des ressources présentée dans chaque monographie est sans ambiguïté. Dans sept cas sur huit, la majorité des ressources mobilisées par l'association est issue du secteur public. En moyenne, les apports combinés de la municipalité, du département, de la région et de l'Etat pèsent près de 64% du total des ressources des lieux associatifs. Ces ressources prennent principalement la forme de subventions de fonctionnement et de mises à disposition de locaux appartenant à la ville. La théorie de la dépendance des ressources semble confirmée par les dires des personnes interrogées :

*« Pour moi, ici, c'est un montage politique, point. 70 à 80% de nos moyens, c'est de l'argent public. Sans un accord politique, idéalement le plus large possible, ça n'existe pas. »*  
(Directeur, cas n°5)

Cette implication des pouvoirs publics est parfois vécue comme une réduction de la liberté des entrepreneurs. Finalement, le marché tant décrié par certains est aussi envié par d'autres, pour les possibilités qu'il ouvre et que ne permettent pas les subventions publiques :

*« Même si on a une grande liberté dans la DSP, on reste financé [...] par des institutionnels qui changent en fonction des mandats, de temps en temps, qui peuvent avoir des projets différents. On n'est pas dans de l'économie marchande, lucrative, où on fait ce qu'on veut et point barre ! »* (Administrateur, cas n°2)

Il faudrait pouvoir mesurer avec précision l'évolution de la part des financements publics dans les ressources des lieux du panel, sur une période d'une dizaine d'années pour les plus anciens. Nous avons manqué de temps pour réaliser cette étude complémentaire, qui demande un travail important de retraitement des données comptables. Par ailleurs, ce travail n'aurait pas été possible pour les associations les plus jeunes et nous avons parfois eu des difficultés à recueillir les données nécessaires pour le seul exercice 2007. Néanmoins, nous émettons l'hypothèse que la proportion des subventions publiques a augmenté régulièrement pour

chaque association depuis sa création, dès lors qu'on inclut au calcul les contrats de travail aidés.

Le poids des pouvoirs publics dans la gestion des associations ne concerne pas seulement les ressources. Dans *tous* les cas étudiés, on nous a rapporté le poids de règles contraignantes émanant des pouvoirs publics, de la ville au ministère, chaque administration ayant ses particularités. La grande difficulté consiste à faire face à l'ensemble de ces pressions, qui s'exercent simultanément :

*« La convention qui nous lie à la ville reste extrêmement contraignante. [...] Tout est très normé dans le contrat. [...] Il y a tout un tas d'outils préétablis qui permettent de voir si on est dans les clous et si on a respecté tous nos engagements. »* (Codirecteur n°2, cas n°2)

L'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell 1983) de l'Etat sur les associations hautement subventionnées prend la forme d'une « épée à double tranchant » (Moon & Jung 2007) car l'Etat est à la fois joueur et arbitre. En effet, ses exigences particulières en tant que financeur complètent la réglementation croissante qui s'applique à ces associations désormais professionnelles, accueillant du public et respectueuses des normes de sécurité et d'hygiène en vigueur. L'un des dirigeants de l'association 240 BPM le raconte avec beaucoup de recul :

*« On a souhaité structurer le secteur, être reconnu par les pouvoirs publics. Je pense qu'en retour, les pouvoirs publics nous ont collé un certain nombre de réglementations sur le dos... Moi, je suis vachement critique sur nos lieux, qui au bout du compte sont des lieux où on ne peut plus fumer, des lieux dans lesquels tu finis à une heure parce que tu as une licence qui t'y oblige, d'ici deux ans, on ne pourra plus boire d'alcool [...]. Il est où le rock'n'roll, quoi ? [...] Si on n'a plus les moyens financiers de prendre ces libertés de création et si on ne peut plus le faire non plus au niveau réglementaire, qui va le faire ? »* (Codirecteur n°1, cas n°2)

Le déficit d'autonomie dans la conduite du projet associatif est compensé par les gains en stabilité financière et en légitimité institutionnelle (Gronbjerg 1993), mais la relation entre eux ne semble pas linéaire (Moon & Jung 2007). La perte d'autonomie organisationnelle peut excéder le gain de légitimité et réduire considérablement la marge de manœuvre dont disposent les dirigeants associatifs.

#### **4.2. Le caractère réversible de la co-construction**

Dès 1992, Christine Oliver a clairement indiqué que le néo-institutionnalisme ne saurait se limiter à l'étude des phénomènes de création d'institutions. Il convient selon elle d'étudier avec la même rigueur les actions entreprises dans les organisations en vue de détruire ou de conserver des institutions existantes (Oliver 1992). L'idée sous-jacente à cette proposition théorique est que le processus d'institutionnalisation n'est pas irréversible. Même les institutions les plus puissantes peuvent tomber en désuétude si elles ne sont pas activement reproduites par les acteurs du champ concerné (Lawrence et al. 2001, Zucker 1988).

Nous souhaitons simplement insister sur deux aspects qui illustrent le caractère réversible de la co-construction politique entamée par chaque lieu du panel avec les pouvoirs publics. Le premier est lié à la dépendance des lieux associatifs de musiques actuelles vis-à-vis des ressources apportées par les financeurs publics. Malgré une diversification certaine, la municipalité reste dans sept cas sur huit le principal « apporteur de ressources » de l'association. Si celle-ci décide de retirer son soutien, par exemple en ne renouvelant pas une convention triennale, l'association voit 50 à 60% de ses ressources disparaître du jour au lendemain ! Le même risque se présente à la fin d'un contrat de DSP. Le nouvel appel d'offres lancé par la municipalité peut être emporté par un autre prestataire et obliger l'association à revoir complètement son projet et son fonctionnement :

*« Concrètement, le principal financeur, c'est la ville. Si demain, il y a une alternance politique qui fait que les nouveaux élus décident que les musiques actuelles ne les intéressent plus du tout, on sera bien emmerdés. »* (Président, cas n°1)

Parmi les huit cas étudiés, un seul illustre crûment la fragilité du processus d'entrepreneuriat institutionnel et la réversibilité de la co-construction avec les pouvoirs publics. C'est en effet le seul cas où l'association a dû cesser son activité entre le moment où nous avons interviewé ses dirigeants et celui de l'écriture de la thèse :

*« Après sept années d'existence, Vibrato cesse son activité dans le secteur des musiques actuelles [...]. La structure a débuté un projet ambitieux avec un investissement très faible des pouvoirs publics mais au fil du temps les pertes de l'association se sont creusées car les missions d'intérêt général qu'elle portait auraient nécessité une participation plus importante de ses partenaires financiers. »* (Extrait du site web de l'association, cas n°8)

Insuffisamment soutenue par la municipalité, l'association Vibrato n'a pas trouvé les moyens de compenser le déficit structurel de son activité de diffusion des musiques actuelles. Avec 22% des subventions reçues contre plus de la moitié dans six des sept autres cas, la commune n'est que le troisième financeur public derrière la Drac et la région. Fait remarquable, Vibrato est financée à 71% par ses prestations de service, ce qui la distingue du reste du panel. Nous avons également souligné les apports très importants du groupe Maltissime, sous diverses formes (achat de prestations, mécénat, mises à disposition). En somme, l'association Vibrato était celle qui présentait la moins grande dépendance vis-à-vis de l'argent public et la configuration la plus originale et aboutie d'hybridation des ressources.

Ceci n'a pas suffi à éviter la cessation d'activités et donc la désinstitutionnalisation du projet artistique et culturel mis en œuvre depuis 2002. Il est frappant de constater que c'est le lieu associatif le moins dépendant des subsides publics qui ferme ses portes, à cause précisément du refus de la municipalité de financer davantage son fonctionnement. La proximité entre Vibrato et le groupe d'entreprises a suscité la confusion quant au caractère désintéressé de la gestion associative alors que, paradoxalement, il n'y a eu, à notre connaissance, aucune malversation de ce genre. C'est le manque de légitimité du montage financier de Vibrato qui a contribué à ses difficultés.

\*\*\*

Dans cette troisième et dernière partie de la thèse, nous nous sommes astreint à présenter le *processus* d'entrepreneuriat institutionnel, tel que nous l'avons compris, et ce de la manière la plus intelligible possible. Il comprend trois temps qui correspondent approximativement à un niveau d'analyse et une période chronologique, même si, encore une fois, nous rappelons qu'il s'agit là d'une conceptualisation de la réalité qui paraîtra peut-être un peu rigide aux professionnels du champ eux-mêmes. Chacun de ces temps a fait l'objet d'un chapitre de cette partie. Afin d'appuyer notre discours et d'éclairer le lecteur, nous proposons un schéma récapitulatif qui représente globalement la manière dont l'entrepreneuriat institutionnel des lieux de musiques actuelles a eu lieu (voir figure 5).

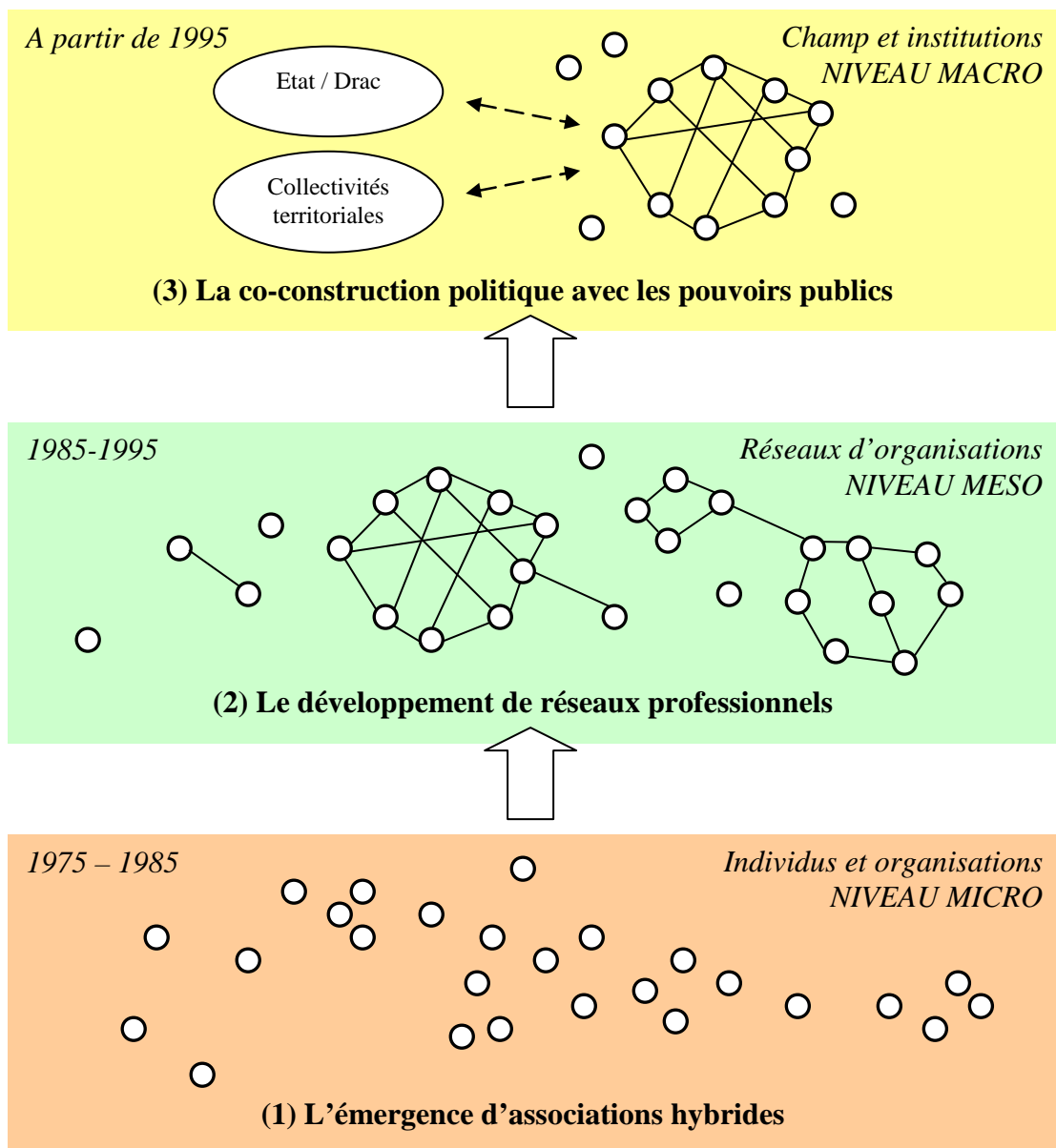


Figure 5 – Le processus d'entrepreneuriat institutionnel des lieux de musiques actuelles

Que conclure de ces trois derniers chapitres ? La clef de compréhension primordiale réside à notre sens dans *l'influence réciproque* qu'ont exercé les entrepreneurs institutionnels et les pouvoirs publics. A tous les stades du développement du champ des musiques actuelles, les associations étudiées et leur regroupement fédéral ont interagi avec l'Etat et les collectivités territoriales. Il est presque difficile de déterminer qui des deux parties a le plus influencé l'autre. D'une certaine manière, on peut considérer que l'entrepreneuriat institutionnel des militants du rock a porté ses fruits puisqu'il a abouti à l'inclusion de musiques considérées naguère comme illégitimes dans le giron de l'action publique :

« *Ce qui est important, c'est ce que notre fonctionnement a cassé, en rupture avec l'histoire des institutions culturelles* » (Directeur artistique, cas n°3)

Néanmoins, cet entrepreneuriat institutionnel n'a pas radicalement « cassé » les institutions existantes. Comme le remarque Philippe Teillet, les lieux associatifs de musiques actuelles se sont inscrits dans la tradition des politiques culturelles du spectacle vivant en France, caractérisées par une logique d'équipement et une priorité accordée aux enjeux artistiques et de création (Teillet 2007). Mais s'agit-il d'une fatalité qui s'impose nécessairement aux acteurs ou bien y a-t-il au contraire une part de responsabilité chez ceux qui s'institutionnalisent ? L'ancienne directrice de l'association Larsen penche en faveur de cette deuxième hypothèse :

« *Franchement, c'est les gens qui s'institutionnalisent eux-mêmes, ils ne sont pas obligés ! Et c'est là que tu vois que le monde, c'est nous. [...] On a toujours plus de choix qu'on ne le croit.* » (Ancienne directrice, cas n°5)

Selon Bourdieu, pour qu'un champ existe et fonctionne, il faut que ses participants soient prêts à « jouer le jeu » et donc acceptent à minima les lois qui le gouvernent (Bourdieu 1980). Autrement dit, n'importe quel acteur qui participe à la vie d'un champ, même s'il souhaite en changer les institutions, partage avec les autres acteurs la croyance que le jeu en vaut la peine. Le cas des lieux de musiques actuelles est à ce titre très instructif car il montre que l'on peut s'opposer à des institutions en vigueur dans le champ de la culture et en respecter les grands principes de fonctionnement (Seo & Creed 2002).

Et si le prix à payer pour l'entrepreneuriat institutionnel réussi des « militants du rock » était in fine une perte d'autonomie due à la prise en charge croissante des musiques actuelles par les pouvoirs publics ? Où est passé l'esprit punk, le *do-it-yourself* des années 1970 (Guibert 2006) ? Les militants du rock qui ont réussi le doivent beaucoup au fait qu'ils ont accepté de se professionnaliser, de structurer leur champ et de coopérer avec les autorités :

« *Il y a toute cette démarche de professionnalisation, de structuration où on rentre dans les clous, on obtient de l'argent parce qu'on respecte certains critères, notamment dans le mode de rémunération des artistes. Toutes ces choses-là nous sont un peu imposées par les modes de financement de certains organismes, comme le CNV. On travaille à essayer de rentrer dans les clous de cette professionnalisation.* » (Directeur, cas n°7)





## Conclusion

L'objet premier de cette recherche est d'éclairer la façon dont l'entrepreneuriat institutionnel procède sous la forme associative, en particulier lors de la constitution d'un nouveau champ organisationnel. En effet, l'examen de la littérature néo-institutionnaliste a révélé un certain déficit de connaissances à propos de l'*association* et de ses atouts spécifiques pour conduire le changement. Pourtant, plusieurs courants de recherche en sociologie, en économie ou en sciences politiques ont mis en évidence la *dimension institutionnelle* de l'association en régime démocratique. Sa propension à être utilisée par l'homme pour instituer collectivement de nouvelles « règles du jeu » en société traverse, par exemple, la théorie des mouvements sociaux ou les recherches récentes sur l'entreprise sociale.

Cette recherche a un autre objet, complémentaire du premier. Il s'agit de comprendre les rapports complexes qu'entretiennent les associations avec les *pouvoirs publics*. Si l'on admet communément que l'isomorphisme coercitif exercé par l'Etat (et dans une moindre mesure, par les collectivités territoriales) contraint fortement le fonctionnement des associations, il est plus rare de souligner l'influence non négligeable que celles-ci exercent en retour. Le concept d'entrepreneuriat institutionnel nous semble devoir être abordé dans son versant *politique*. Rares sont encore les recherches qui examinent le travail institutionnel mené par les dirigeants et salariés associatifs en vue de modifier les politiques publiques existantes. Le cas de la France est certainement très instructif en la matière car depuis la Révolution, les associations et l'Etat ont une relation ambiguë, entre rivalité et concorde.

## **Apports de la thèse**

En étudiant le cas particulier des *lieux associatifs de musiques actuelles*, nous pensons avoir donné des éléments de réponse à ces deux objets. Les apports de la présente recherche nous semblent être de trois ordres. D'abord, des apports *théoriques* qui donnent un éclairage nouveau sur les conditions et le processus d'entrepreneuriat institutionnel dans les associations. Ensuite, des apports *méthodologiques* liés à l'étude de cas multiple et à l'usage de la Cifre et des apports *opérationnels* en direction des professionnels du champ étudié.

### *Apports théoriques*

L'un des apports de cette thèse est d'avoir abordé simultanément les *conditions* qui favorisent l'entrepreneuriat institutionnel et le *processus* par lequel il se déploie concrètement. Notre analyse s'est focalisée sur le processus lui-même, qui fait l'objet des trois derniers chapitres (partie III), tandis que les conditions ont été abordées dès le premier chapitre, en guise de préalable à la compréhension du champ organisationnel étudié. Rappelons succinctement les résultats que nous avons exposés au fil de la thèse.

La constitution du champ des musiques actuelles est intervenue dans un *contexte* historique, politique et culturel particulier que nous nous sommes efforcé de situer. Trois éléments de ce contexte ont très certainement encouragé les entrepreneurs institutionnels à agir. Il s'agit moins d'événements ponctuels que de tendances lourdes ayant accompagné le XXe siècle.

Nous nous sommes focalisés sur la période 1960-1990. Du plus général au plus particulier, nous avons souligné successivement ceci :

- L'élargissement considérable du concept de *culture*, dont l'acception anthropologique est venue concurrencer et englober son sens classique, a créé une certaine confusion dans son usage contemporain. Le *relativisme* véhiculé entre autres par les sciences sociales a contribué à étendre le domaine de ce qui est considéré comme *culturel*.
- Depuis sa création en 1959, le ministère de la Culture français a connu une évolution doctrinale notable tout en augmentant son action. L'introduction du concept de *développement culturel* dans les années 1970 a étendu son champ d'intervention à la « vie culturelle primaire », tandis que l'arrivée de la gauche au pouvoir a légitimé les « arts mineurs » et instauré les premières mesures de soutien en leur faveur.
- La musique rock naît aux Etats-Unis vers 1955 et se propage rapidement à travers le monde. En France, la génération du *baby-boom* la découvre avec enthousiasme alors que ses aînés s'en méfient. Symbole de la rébellion, le rock est étranger à la culture au sens classique mais il gagne en légitimité et en audience dans les années 1970, jusqu'à devenir un pan dominant de la culture contemporaine.

Ces trois conditions ont rendu possible la « politique du rock » initiée par Jack Lang en 1981 et l'avènement d'un véritable *champ organisationnel* à la même époque. Son émergence est précédée par une séquence d'importation puis d'acculturation du rock anglo-saxon par la jeunesse française. C'est en 1978 que l'expression « musiques actuelles » est utilisée pour la première fois par un organisateur de concerts de rock dans un dialogue avec sa mairie, afin d'obtenir l'accès à un lieu adapté. Il s'agit d'après nous d'un signe qu'un travail d'entrepreneuriat institutionnel vient de commencer.

L'analyse comparée de huit lieux associatifs de musiques actuelles a permis de reconstituer, par une étude de cas multiple, le *processus* qui a débouché sur l'*institutionnalisation* de ces lieux dans le paysage artistique et culturel national. Nous avons identifié trois temps qui ont chacun fait l'objet d'un chapitre de la thèse :

- (1) L'émergence d'associations hybrides, fondées par des individus entrepreneurs, passionnés et militant pour la reconnaissance des musiques actuelles sur leur territoire. Leur hybridation se décline dans le projet associatif mais aussi dans les ressources mobilisées et le mode de gouvernance déployé.
- (2) Le rapprochement de ces associations dans des réseaux professionnels, qui entraîne des comportements mimétiques mais aussi la normalisation et la structuration du jeune champ des musiques actuelles. Une identité collective voit notamment le jour grâce à l'activisme de la Fédurok.
- (3) La co-construction politique avec les pouvoirs publics, point culminant du processus d'entrepreneuriat institutionnel qui voit les dirigeants associatifs prendre publiquement

la parole et négocier opiniâtrement avec l'Etat et les collectivités territoriales. Leur capacité à changer les « règles du jeu » du champ est étonnante mais la contrepartie est une dépendance accrue envers les pouvoirs publics.

Par cette recherche, nous avons tenté de combler un vide de la littérature néo-institutionnelle à travers l'étude d'un type d'organisations associatives jusqu'ici très peu étudié. En trente ans, le champ des musiques actuelles nous semble être arrivé à un stade de structuration important. Le nombre conséquent de lieux de musiques actuelles en France et les dépenses croissantes qu'y consacrent l'Etat et les collectivités témoignent d'une d'institutionnalisation réussie. Le cas particulier de ce genre d'associations nous amène aussi à des conclusions plus générales.

D'abord, soulignons l'impact des mutations profondes de la société, qui ouvrent ou ferment des opportunités dont les entrepreneurs institutionnels sont dépendants pour mettre en œuvre leur projet de changement. Les innovations radicales existent mais elles doivent être replacées dans leur contexte pour en apprécier le degré de radicalité. L'une des clefs du succès est sans doute le fait d'aligner son projet au bon moment avec l'évolution du contexte. Parfois, l'entrepreneuriat institutionnel consiste seulement à accompagner un changement des mœurs global et à le traduire localement en pratiques concrètes.

Ensuite, remarquons la souplesse de la forme associative, qui a en quelque sorte servi à mettre en œuvre trois variantes d'entrepreneuriat institutionnel. Au niveau *local*, comme forme d'organisation hybride permettant d'adosser un projet politique à une activité économique, qui peut recevoir des subventions, vendre biens et services et mobiliser du bénévolat. Au niveau *réticulaire*, pour fédérer des organisations, bâtir une nouvelle profession ou répliquer à une échelle plus grande ce qui est entrepris localement. Au niveau *institutionnel*, afin de plaider publiquement en faveur d'une cause et d'entrer en pourparlers avec ce grand « producteur d'institutions » qu'est l'Etat.

Enfin, admettons que l'entrepreneuriat institutionnel n'aboutit pas forcément aux résultats escomptés. Outre les échecs, comme la désinstitutionnalisation prématurée d'une nouveauté, il y a parfois des résultats inattendus. Les entrepreneurs peuvent arriver à un compromis qui n'est pas entièrement satisfaisant mais qui est néanmoins considéré comme une victoire. L'influence réciproque et synchronique entre associations et pouvoirs publics dans la constitution d'un nouveau champ peut conduire à une « étatisation » de l'innovation d'origine associative, qui la vide en partie de sa substance. La réversibilité des institutions doit aussi inciter les entrepreneurs à ne pas célébrer trop hâtivement le succès de leur projet.

### *Apports méthodologiques et opérationnels*

Du point de vue méthodologique, nous espérons avoir prouvé que la Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) est un dispositif adéquat pour réaliser une recherche qualitative et exploratoire par étude de cas. La construction progressive de notre objet s'est nourrie des expériences en entreprise, dans le milieu professionnel que nous avons rejoint. C'est grâce à cette proximité avec la profession que nous avons eu un accès rapide et facilité

au terrain de recherche. C'est aussi grâce à la Cifre que l'interaction permanente entre la théorie et les observations empiriques a été aussi fluide tout au long de la thèse. La liberté dont nous avons bénéficié pour organiser notre travail est moins propre à la Cifre en général qu'à la grande qualité de la collaboration avec l'entreprise Orama et le laboratoire d'accueil.

L'apport méthodologique principal de la thèse est la réalisation d'une étude de cas multiple de huit associations avec une pluralité d'angles d'analyse. D'une part, notre recherche a porté tant sur des contenus organisationnels (le projet, les ressources et la gouvernance) que sur des processus (la genèse et l'évolution de chaque association). D'autre part, nous avons intégré une variété de données à l'étude. Outre l'entretien, technique principale de recueil, nous avons ainsi conduit une analyse systématique des ressources de chaque association, procédé à une analyse documentaire diversifiée et agi en tant qu'observateur participant, notamment auprès de la fédération dont sont membres les huit associations de l'étude de cas. La convocation de la « théorie enracinée » et l'écriture de monographies nous ont permis de conceptualiser et de mettre en scène nos analyses.

L'une des forces de cette recherche est d'avoir porté simultanément sur plusieurs niveaux, donnant ainsi plus d'ampleur à l'analyse du processus d'entrepreneuriat institutionnel. Nous nous sommes intéressés aux fondateurs et aux dirigeants des lieux associatifs de musiques actuelles, aux propriétés de leur organisation, à la collaboration inter-organisationnelle au sein de réseaux et, enfin, au champ des musiques actuelles dans son ensemble.

Du point de vue opérationnel, cette thèse apporte plusieurs éléments qui pourraient être mis à profit par les professionnels du champ des musiques actuelles. Les recherches en management stratégique, en particulier celles qui portent sur l'entrepreneuriat, débouchent souvent sur un mélange d'éléments théoriques et d'applications pratiques. Même si nous n'avons pas entrepris une « recherche-action » à proprement parler, nous pensons que cette thèse peut néanmoins avoir des retombées opérationnelles intéressantes.

En premier lieu, nous pensons à chacun des huit cas étudiés. Pour remercier les personnes qui ont aimablement accepté de participer, nous avons prévu d'organiser une forme de restitution des résultats de la thèse dans chaque association du panel. D'abord, par la communication aux dirigeants de la monographie réalisée pour l'occasion, ce qui nous semble en mesure d'apporter un éclairage extérieur intéressant sur le fonctionnement de l'association. Ensuite, au cas par cas, nous pouvons envisager une visite sur site afin de présenter à l'équipe les résultats de la thèse et notamment ce qui distingue l'association du reste du panel.

En second lieu, nous avons prévu d'organiser, à l'occasion d'une assemblée générale de la Fédurok, une restitution collective des résultats de la thèse. En conservant l'anonymat des associations étudiées, nous pensons pouvoir montrer de manière transversale quels ont été les facteurs de réussite et d'échec des entrepreneurs institutionnels. Ce pourrait être l'occasion d'apporter également des éclairages théoriques à propos des notions d'institutionnalisation et de légitimité, qui font partie du vocabulaire courant des acteurs de la fédération. Le contexte actuel des lieux de musiques actuelles est difficile et l'avenir peu prévisible. Un retour sur la façon dont s'est constitué le champ sur ces 30 dernières années paraît opportun.

Enfin, nous pensons que la thèse aura des retombées avantageuses pour l'entreprise d'accueil. Nous en voyons deux variantes principales. La première consiste en l'expérience et les connaissances accumulées durant ces trois années de travail, qui sont de nature à améliorer la qualité de nos contributions aux missions de conseil menées par Orama. La seconde retombée pourrait prendre la forme d'une publication ou de la rédaction de fiches pratiques en collaboration avec l'équipe d'Orama, ce qui servirait à valoriser de concert les résultats de notre recherche et la communication de l'entreprise.

## **Discussion**

La thèse de doctorat est à la fois l'achèvement d'un important travail et le commencement d'une recherche plus longue et plus exigeante, que le doctorant n'a fait qu'effleurer. En conséquence, la présente conclusion est aussi une ouverture vers d'autres travaux potentiels, qui pourront être menés par nos soins ou par d'autres. Nous n'avons sans doute pas le recul nécessaire aujourd'hui pour juger de leur pertinence mais nous souhaitons ouvrir ici la discussion de deux manières subsidiaires. D'une part, en exposant les limites de notre propre recherche et d'autre part, en évaluant la pertinence du concept d'entrepreneuriat institutionnel pour l'étude des associations et les pistes de réflexion qui s'en dégagent.

### *Limites de la thèse*

Nous avons exposé au troisième chapitre les limites méthodologiques de notre recherche, que nous proposons de résumer ici en quelques lignes. La méthode des cas a été critiquée à plusieurs reprises pour son manque de validité externe et sa faible capacité de généralisation. Cela dit, un grand nombre de cas étudiés en profondeur tend à réduire ces écueils. Les connaissances intermédiaires que l'étude de cas produit peuvent être d'une grande valeur. Une étude de cas inductive peut ainsi formuler des hypothèses originales, demandant à être testées dans une recherche ultérieure. Néanmoins, les études de cas aboutissent rarement d'elles-mêmes à de « grandes théories » sociologiques.

Nous avons été confronté à deux problèmes pendant la phase de recueil des données. D'une part, nous sommes peut-être allé trop tôt sur le terrain, à un moment où la problématique n'était pas stabilisée, ce qui a créé un décalage entre les questions posées et l'analyse finale. D'autre part, nous avons reconstitué le processus à partir des souvenirs des interviewés, que nous avons interrogés une seule fois, tandis qu'une étude longitudinale rigoureuse suppose de prélever les données à intervalles réguliers sur la période concernée.

En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons pointé trois limites de notre travail. D'abord, un usage partiel de la « théorie enracinée » qui n'en a pas respecté tous les canons, faute de temps et de moyens. Ensuite, un codage manuel des données alors que des logiciels tels que Nvivo facilitent et améliorent la qualité de cette étape cruciale de l'analyse. Enfin, une difficulté à nous mettre à distance de la littérature néo-institutionnaliste, qui a peut-être exercé une influence trop importante sur notre analyse.

Nous attribuons une autre catégorie de limites à notre recherche. Elles sont d'ordre spatio-temporel et concernent tout ce que nous n'avons pas pu entreprendre par éloignement géographique ou par manque de temps. Citons à ce titre l'analyse des ressources de chaque association, que nous aurions souhaité étendre sur plusieurs années afin de suivre précisément leur évolution comparée. Nous regrettons aussi de n'avoir pu inclure à l'étude deux cas additionnels, abandonnés en courte de route et pour lesquels nous avons conduit quelques premiers entretiens.

Nous n'avons pas non plus consacré le temps nécessaire pour visiter en détail d'autres courants théoriques qui auraient certainement pu enrichir l'analyse, comme la théorie de l'acteur-réseau et l'écologie des populations. Enfin, nous aurions aimé consacrer plus de temps à Orama durant notre dernière année de thèse, qui s'est révélée plus chargée que dans nos estimations. Il est à la fois libérateur et frustrant de devoir s'éloigner de l'activité de l'entreprise pour se consacrer à l'écriture, labeur solitaire s'il en est !

### *A propos du concept d'entrepreneuriat institutionnel*

L'entrepreneuriat institutionnel est un concept qui a gagné en popularité dans les recherches en sociologie et en gestion depuis son utilisation en 1988 par Paul DiMaggio. Un programme de recherche a été ouvert depuis, faisant l'objet de dizaines de publications dans les revues les plus prestigieuses. A l'heure des premiers bilans portant sur ce concept, des zones d'ombre subsistent. Par la présente recherche, nous espérons avoir contribué à en éclairer deux : la manière dont l'entrepreneuriat institutionnel procède dans les associations et sa dimension proprement politique, quand il met aux prises les entrepreneurs et les pouvoirs publics.

Nous pensons néanmoins que le concept d'entrepreneuriat institutionnel n'a pas encore de définition suffisamment claire et robuste pour devenir incontournable dans son domaine. En effet, la consultation de la littérature en la matière témoigne de certaines hésitations qui méritent d'être discutées et approfondies. Nous en avons relevé trois.

Nous remarquons dans un premier temps que des concepts voisins ont été utilisés par les néo-institutionnalistes pour désigner des phénomènes similaires, à savoir la capacité stratégique des acteurs à créer, maintenir ou détruire des institutions. Tom Lawrence a avancé le concept de *stratégie institutionnelle* (Lawrence 1999), puis, avec Roy Suddaby, celui de *travail institutionnel* (Lawrence & Suddaby 2006). Silvia Dorado propose quant à elle de distinguer l'entrepreneuriat de la participation massive (*partaking*) et du regroupement collaboratif (*convening*) (Dorado 2005). D'autres auteurs préfèrent raisonner à l'aide de concepts fournis par des courants plus anciens comme l'ethnométhodologie, l'interactionnisme symbolique ou la théorie de la pratique (Powell & Colyvas 2008). Ce foisonnement conceptuel trahit certainement un manque de confiance envers le terme « entrepreneur », peut-être jugé trop normatif ou « héroïque » par certains.

La deuxième ambiguïté est qu'au-delà du néo-institutionnalisme, le terme « entrepreneur » est justement plébiscité par d'autres courants de recherche qui s'intéressent également au monde

associatif et aux secteurs artistiques et culturels. Au fil de nos lectures, nous avons constaté avec étonnement que la réalité dont nous voulions rendre compte à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel pouvait être abordée, de manière similaire, avec les concepts d'*entrepreneur nonprofit* (Badelt 1997, Young 1983, 1986), d'*entrepreneur idéologique* (Rose-Ackerman 1997), d'*entrepreneur moral* (Becker 1985), d'*entrepreneur social* (Dees 1998a, Defourny 2004) voire d'*entrepreneur artistique* ou *culturel* (Bureau 2001, DiMaggio 1986a) ! Il y a certainement un vrai travail de synthèse à effectuer pour y voir plus clair et pour savoir ce que l'entrepreneur institutionnel apporte de plus par rapport à tous ses concurrents.

Enfin, la dernière hésitation nous ramène aux théories classiques de l'entrepreneuriat. Devant l'abondance théorique que nous venons de souligner, il est essentiel de revenir aux sources et de mettre un peu d'ordre dans nos pensées. L'entrepreneur institutionnel est-il une forme spécifique d'entrepreneuriat, qui suppose des actions et des aptitudes différentes des autres entrepreneurs, ou bien est-il au contraire une figure englobante de tous les entrepreneurs, dans la mesure où même un « classique » créateur d'entreprise contribue à agir sur les institutions qui régissent son domaine d'activité (Bréchet et al. 2009) ? Par ailleurs, le fait d'utiliser le terme d'entrepreneuriat pour décrire le projet politique des fondateurs et des dirigeants associatifs n'est-il pas réducteur ? L'association est-elle réellement une « entreprise » comme les autres, ou bien y a-t-il autre chose qui se joue entre ses membres ?

Ces pistes méritent qu'on y réfléchisse sérieusement et devraient, le cas échéant, apporter les lumières qui nous font encore défaut à propos du thème par ailleurs très stimulant de l'entrepreneuriat institutionnel.





## Bibliographie

- Abbott, A. D. (1988). *The System of professions : an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Adorno, T. W. & Horkheimer, M. (1974). "La Production industrielle de biens culturels", *La Dialectique de la raison*: 129-176. Paris: Gallimard.
- Adrien, Y. (1973). "Je chante le rock électrique". *Rock & Folk*, 72: 38-39.
- Akerlof, G. A. (1970). "The Market for 'lemons' : quality uncertainty and the market mechanism". *The Quarterly journal of economics*, 84(3): 488-500.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988). "A quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole". *Annales des Mines*, 12: 14-29.
- Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). "Fools rush in ? The institutional context of industry creation". *Academy of management review*, 19(4): 645-670.
- Allard-Poesi, F. & Maréchal, G. (2007). "Construction de l'objet de recherche". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 34-57. Paris: Dunod.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arendt, H. (1989). *La Crise de la culture : huit exercices de pensée politique* (Between past and future, 1954). Paris: Gallimard.
- Aron, R. (1967). *Les Etapes de la pensée sociologique*. Paris: Gallimard.
- Audubert, P. (2007). *Profession entrepreneur de spectacles* (5<sup>e</sup> éd.). Paris: Irma.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Avare, P. & Eynaud, P. (2008). "L'Autorégulation des associations faisant appel aux dons". In J.-L. Laville, & C. Hoarau (dir.), *La Gouvernance des associations : sociologie, économie, gestion*: 151-169. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Avare, P. & Sponem, S. (2008). "Le Managérialisme et les associations". In C. Hoarau, & J.-L. Laville (dir.), *La Gouvernance des associations : sociologie, économie, gestion*: 111-127. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Badelt, C. (1997). "Entrepreneurship theories of the nonprofit sector". *Voluntas*, 8(2): 162-178.
- Badelt, C. (2003). "Entrepreneurship in nonprofit organizations : its role in theory and in the real world nonprofit sector". In H. K. Anheier, & A. Ben-Ner (dir.), *The Study of nonprofit enterprise : theories and approaches*: 139-159. New York: Kluwer.
- Bardin, L. (2001). *L'Analyse de contenu* (10<sup>e</sup> éd.). Paris: PUF.

- Barnard, C. (1950). *The Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barth, F. (1963). *The Role of entrepreneur in social change in northern Norway*. Bergen: Artok.
- Bastiat, F. (1994). "Les Sociétés de secours mutuel". In F. Bastiat (dir.), *Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas*: 268-272. Paris: Romillat.
- Baum, J. A. C. & Powell, W. W. (1995). "Cultivating an institutional ecology of organizations". *American sociological review*, 60(4): 529-538.
- Baumard, P. et al. (2007). "La Collecte des données et la gestion de leurs sources". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*: 228-262. Paris: Dunod.
- Baumard, P. & Ibert, J. (2007). "Quelles approches avec quelles données ?" In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*: 84-106. Paris: Dunod.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance* (Outsiders. Studies in the sociology of deviance, 1963). Paris: Métailié.
- Becker, H. S. (1988). *Les Mondes de l'art* (Arts Worlds, 1984). Paris: Flammarion.
- Beckert, J. (1999). "Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choices and institutionalized practices in organizations". *Organization studies*, 20(5): 777-799.
- Bell, D. (1976). *The Cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books.
- Ben-Ner, A. (1986). "Nonprofit organizations : why do they exist in market economies ?" In S. Rose-Ackerman (dir.), *The Economics of nonprofit institutions : studies in structure and policy*: 94-113. New York: Oxford University Press.
- Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991). "Nonprofit organizations in the mixed economy : a demand and supply analysis". *Annals of public and cooperative economics*, 62(4): 519-550.
- Bénéton, P. (1975). *Histoire de mots : culture et civilisation*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Benghozi, P.-J., Paris, T. & de Saint-Pulgent, M. (2003). *Mondialisation et diversité culturelle. Le cas de la France*. Paris: Institut français des relations internationales.
- Benhamou, F. (2002). *L'Economie du star-system*. Paris: Odile Jacob.
- Benhamou, F. (2004). *L'Economie de la culture*. Paris: La Découverte.
- Benjamin, W. (2007). *L'Oeuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* (Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, 1936). Paris: Allia.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *La Construction sociale de la réalité* (The Social construction of reality, 1967). Paris: Armand Colin.
- Bernier, A. & Buot, F. (1994). *L'Esprit des seventies*. Paris: Grasset.

- Berthelot, P. (1997). "De la nécessaire structuration globale du champ des musiques amplifiées". In Géma (dir.), *Politiques publiques et musiques amplifiées*: 144-149. Agen: Géma.
- Berthelot, P. (2005). "Dix ans de Fédurok, ou l'émergence du monde du milieu !" In Irma (dir.), *L'Officiel de la musique*: 72. Paris: Irma.
- Berthod, M. & Weber, A. (2006). *Le Soutien de l'Etat aux musiques dites actuelles*. Inspection générale de l'administration des affaires culturelles, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris.
- Bigoudi Impérial. (1990). *Etat du rock 90. Rock et collectivités locales*. Paris.
- Bigoudi Impérial. (1991). *Etat du rock 91. Collectivités locales, rock et autres aventures musicales*. Paris.
- Bigoudi Impérial. (1992). *Etat du rock 92. Actes des rencontres*. Paris.
- Bigoudi Impérial. (1993). *Etat du rock 93. Actes des rencontres*. Paris.
- Bird, B. J. (1992). "The Roman god Mercury : an entrepreneurial archetype". *Journal of management inquiry*, 1(3): 205-212.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (1992). *L'Enquête et ses méthodes. L'entretien*. Paris: Nathan.
- Bloch-Lainé, F. (1977). "Entre l'administration et le marché : les associations gestionnaires". *Revue d'économie politique*, 4: 548-564.
- Bolgar, V. (1965). "L'Intérêt général dans la théorie et dans la pratique ". *Revue internationale de droit comparé*, 17(2): 329-363.
- Boltanski, L. (1975). "La Constitution du champ de la bande dessinée". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1: 37-59.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bordage, F. et al. (1990). *Les Nouveaux lieux culturels*. Agence Rhône-Alpes de services aux entreprises culturelles, Lyon.
- Boudon, R. (1977). *Effets pervers et ordre social*. Paris: P.U.F.
- Boudon, R. (1990). *L'Art de se persuader : des idées fausses, fragiles ou douteuses*. Paris: Fayard.
- Boudon, R. (2004). *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme*. Paris: Odile Jacob.
- Boudon, R. & Bourricaud, F. (2004). "Institutions". In R. Boudon, & F. Bourricaud (dir.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, (7<sup>e</sup> éd.): 327-334. Paris: P.U.F.
- Bourdieu, P. (dir.). (1965). *Un Art moyen. Essai sur les usages sociaux de la photographie*, Paris: Minit.

- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Minuit.
- Bourdieu, P. (1980). "Quelques propriétés des champs". In P. Bourdieu (dir.), *Questions de sociologie*: 113-120. Paris: Minuit.
- Bourdieu, P. (1986). "The Forms of capital". In J. G. Richardson (dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1992). *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, P. & Darbel, A. (1966). *L'Amour de l'art : les musées et leur public*. Paris: Minuit.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.-C. (1964). *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*. Paris: Minuit.
- Bourgeois, L. (1992). *Solidarité*. Paris: Colin.
- Brandl, E. (2009). *L'ambivalence du rock, entre subversion et subvention : une enquête sur l'institutionnalisation des musiques populaires*. Paris: L'Harmattan.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. & Desreumaux, A. (2009). "Les Figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet". *Revue de l'entrepreneuriat*, 8(1): 37-53.
- Brint, S. & Karabel, J. (1991). "Institutional origins and transformations : the case of American community colleges". In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (dir.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 337-360. Chicago: University of Chicago Press.
- Buchanan, J. M. & Tullock, G. (1962). *The Calculus of consent : logical foundations of constitutional democracy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bureau, M.-C. (2001). *Le Statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*. Centre d'études de l'emploi, Paris.
- Bureau, M.-C. et al. (2001). *Les Emplois-jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*. Paris: La Documentation française.
- Bureau, M.-C., Gomel, B. & Schmidt, N. (2004). *Les Associations de musiques actuelles, partenaires du programme nouveaux services – emplois jeunes*. Centre d'études de l'emploi, Paris.
- Bureau, M.-C. & Le Dantec, E. (2007). "L'Entreprise à but non lucratif : un objet fiscal non identifié ?" In C. Bourreau-Dubois, & B. Jeandidier (dir.), *Economie sociale et droit*: 23-37. Nancy: L'Harmattan.
- Buxton, D. (1985). *Le Rock, star-système et société de consommation*. Grenoble: La Pensée sauvage.
- Camus, R. (2000). *Répertoire des délicatesses du français contemporain*. Paris: P.O.L.

- Camus, R. (2007). *Commande Publique*. Paris: P.O.L.
- Camus, R. (2008). *La Grande déculturation*. Paris: Fayard.
- Castagnac, G. (1991). "L'Enjeu des scènes locales". *Yaourt*, Hors-série 4: 37.
- Castagnac, G. (2006). *Le Processus de structuration d'un secteur. Le développement des musiques actuelles et leur entrée en politiques publiques*. Communication présentée au colloque "Journée de formation de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture", Paris.
- Castel, R. (1995). *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- Cateura, O. (2006). *La convention CIFRE : atouts et limites pour l'étude de cas*. Communication présentée au colloque "Atelier méthodologique de l'AIMS : Etude de cas", IAE de Lille.
- Cenam. (1984). *Maxi-rock, mini-bruits. Lieux de répétition : des solutions, un guide*. Paris: Centre national d'action musicale, Ministère de la Culture.
- CGLU. (2004). *Agenda 21 de la culture*. Cités et gouvernements locaux unis, Barcelone.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Chanial, P. (2004). "Honneur, vertu et intérêt. Les sociologies de l'association d'Alexis de Tocqueville". *Cahiers internationaux de sociologie*, 117: 197-223.
- Chanial, P. & Laville, J.-L. (2001). "L'Economie solidaire : une question politique". *Mouvements*, 19: 11-20.
- Chanial, P. & Laville, J.-L. (2002). "L'Economie solidaire : une question politique". *Mouvements*, 19: 11-20.
- Chanial, P. & Laville, J.-L. (2005). "L'économie sociale et solidaire en France". In J.-L. Laville, J.-P. Magnen, G. De França Filho, & A. Medeiros (dir.), *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*: 47-74. Paris: Erès.
- Charreire, S. & Durieux, F. (2007). "Explorer et tester, les deux voies de la recherche". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*: 59-83. Paris: Dunod.
- Chosson, J.-F. (1996). "Les Politiques publiques et la question du développement culturel". *Hermès*, 20: 59-65.
- Clemens, E. S. (1993). "Organizational repertoires and institutional change : women's groups and the transformation of U.S. Politics, 1890-1920". *American journal of sociology*, 98(4): 755-798.
- Clemens, E. S. (2006). "The Constitution of citizens : political theories of nonprofit organizations". In W. W. Powell, & R. Steinberg (dir.), *The Nonprofit sector : a research handbook*, (2<sup>e</sup> éd.): 207-220. New Haven: Yale University Press.

- Clemens, E. S. & Cook, J. M. (1999). "Politics and institutionalism : explaining durability and change". *Annual Review of Sociology*, 25: 441-466.
- Clouscard, M. (1981). *Le Capitalisme de la séduction. Critique de la social-démocratie libertaire*. Paris: Editions sociales.
- CNMA. (1998). *Rapport à Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication*. Commission nationale des musiques actuelles, Paris.
- CNV. (2008). *Enquête économique et sociale auprès des entreprises du spectacle vivant de musiques actuelles et de variétés*. Centre national de la chanson des variétés et du jazz, Paris.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). "A Garbage can model of organizational choice". *Administrative science quarterly*, 17(1): 1-25.
- Colin, B. & Gautier, A. (2008). *Pour une autre économie de l'art et de la culture*. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Cooney, K. (2006). "The Institutional and technical structuring of nonprofit ventures : case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields". *Voluntas*, 17(2): 143-161.
- Cooney, K. (2007). "Fields, organizations, and agency. Toward a multilevel theory of institutionnalization in action". *Administration and Society*, 39(6): 687-718.
- Coqblin, C. et al. (2005). *Des Lieux pour les musiques actuelles : construire, réhabiliter*. Paris: La Lettre du cadre territorial.
- Coulangeon, P. (2005). *Sociologie des pratiques culturelles*. Paris: La Découverte.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cuche, D. (1996). *La Notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- David, A. (2000a). "La Recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?" In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (dir.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*: 193-213. Paris: Vuibert.
- David, A. (2000b). "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées". In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (dir.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*: 83-109. Paris: Vuibert.
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (dir.). (2000). *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert.
- De Certeau, M. (1974). *La Culture au pluriel*. Paris: Union générale d'édition.
- De Certeau, M. (1980). *Invention du quotidien : arts de faire*. Paris: Union générale d'édition.

- De Saint-Pulgent, M. (1999). *Le Gouvernement de la culture*. Paris: Gallimard.
- De Tocqueville, A. (1992). *Oeuvres complètes*. Paris: Gallimard.
- Dees, J. G. (1998a). "Enterprising nonprofits". *Harvard business review*, 76(1): 54-67.
- Dees, J. G. (1998b). "The Meaning of 'social entrepreneurship'". *Stanford University Graduate school of business*, [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
- Defourny, J. (2001). "From third sector to social enterprise". In C. Borzaga, & J. Defourny (dir.), *The Emergence of social enterprise*: 1-28. Londres: Routledge.
- Defourny, J. (2004). "L'émergence du concept d'entreprise sociale". *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII(3): 9-23.
- Déjean, F., Gond, J.-P. & Leca, B. (2004). "Measuring the unmeasured : an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry". *Human relations*, 57(6): 741-764.
- Delacroix, J. & Rao, H. (1994). "Externalities and ecological theory : unbundling density dependence". In J. A. C. Baum, & J. V. Singh (dir.), *Evolutionary dynamics of organization*: 255-268. New York: Oxford University Press.
- Desreumaux, A. (2004). "Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations". In I. Huault (dir.), *Institutions et Gestion*: 29-47. Paris: Vuibert.
- DiMaggio, P. J. (1983). "State expansion and organizational fields". In R. H. Hall, & R. E. Quinn (dir.), *Organizational theory and public policy*: 147-161. Beverly Hills: Sage.
- DiMaggio, P. J. (1986a). "Cultural entrepreneurship in 19th-century Boston". In P. J. DiMaggio (dir.), *Nonprofit enterprise in the arts. Studies in mission and constraint*: 41-61. New York City: Oxford University Press.
- DiMaggio, P. J. (dir.). (1986b). *Nonprofit enterprise in the arts. Studies in mission and constraint*, New York City: Oxford University Press.
- DiMaggio, P. J. (1988). "Interest and agency in institutional theory". In L. G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*: 3-21. Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. (1991). "Constructing an organizational field as a professional project : U.S. art museums, 1920-1940". In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (dir.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 267-292. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. & Anheier, H. K. (1990). "The Sociology of nonprofit organizations and sectors". *Annual Review of Sociology*, 16: 137-159.
- DiMaggio, P. J. & Bryson, B. (2007). "Public attitudes towards cultural authority and cultural diversity in education and the arts". In C. N. Blake (dir.), *The Arts of democracy : art, public culture, and the State*: 243-274. Philadelphie: University of Pennsylvania Press.



- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American sociological review*, 48(2): 147-160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991a). "Introduction". In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (dir.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (dir.). (1991b). *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Donnat, O. (dir.). (1998). *Les Pratiques culturelles des Français : enquête 1997*, Paris: La Documentation française.
- Donnat, O. & Cogneau, D. (1990). *Les Pratiques culturelles des Français : 1973-1989*. Paris: La Découverte.
- Dorado, S. (2005). "Institutional entrepreneurship, partaking, and convening". *Organization studies*, 26(3): 385-414.
- Dorin, S. & Guibert, G. (2007). *Le Secteur des musiques actuelles : les paradoxes de la professionnalisation*. Communication présentée au colloque "Les Arts moyens aujourd'hui", Paris.
- Douglas, J. (1987). "Political theories of nonprofit organization". In W. W. Powell (dir.), *The Nonprofit sector : a research handbook*: 43-54. New Haven: Yale University Press.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2007). "Validité et fiabilité de la recherche". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 263-293. Paris: Dunod.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization : practices and principles*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dubar, C. & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Armand Colin.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir ?*. Paris: Seuil.
- Durand, R. & McGuire, J. (2005). "Legitimizing agencies in the face of selection : the case of AACSB". *Organization studies*, 26(2): 165-196.
- Durkheim, E. (1983). "Seconde préface", *Les Règles de la méthode sociologique*: XI-XXIV. Paris: P.U.F.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of management review*, 14(4): 532-550.
- Eisenstadt, S. N. (1980). "Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change : comparative analysis of traditional civilizations". *American journal of sociology*, 85(4): 840-869.

- Elias, N. (1973). *La Civilisation des moeurs* (Über den Prozess der Zivilisation, 1939). Paris: Calmann-Lévy.
- Elias, N. (1993). *Engagement et distanciation : contributions à la sociologie de la connaissance* (Engagement und Distanzierung, 1983). Paris: Fayard.
- Elsbach, K. D. & Sutton, R. I. (1992). "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories". *Academy of management journal*, 35(4): 699-738.
- Enjolras, B. (2001). "Associations et isomorphisme institutionnel". *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 75(261): 68-75.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Evers, A. & Laville, J.-L. (2004). "Social services by social enterprises : on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society". In A. Evers, & J.-L. Laville (dir.), *The Third sector in Europe*: 237-255. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change* Cambridge: Polity Press.
- Farchy, J. (1999). *La Fin de l'exception culturelle ?* Paris: CNRS Editions.
- Ferraton, C. (2004). "L'Idée d'association chez Alexis de Tocqueville". *Cahiers d'économie politique*, 46: 45-65.
- Finkelkraut, A. (1987). *La Défaite de la pensée*. Paris: Gallimard.
- Fligstein, N. (1996). "Markets as politics : a political-cultural approach to market institutions". *American sociological review*, 61(4): 656-673.
- Fligstein, N. (1997). "Social skill and institutional theory". *American behavioral scientist*, 40: 397-405.
- Fligstein, N. (1998). *Fields, power, and social skill : a critical analysis of the new institutionalisms*. Communication présentée au colloque "Power and Organization", Hambourg.
- Fligstein, N. (2001). "Social skill and the theory of fields". *Sociological theory*, 19: 105-125.
- Fligstein, N. & Mara-Drita, I. (1996). "How to make a market : reflections on the attempt to create a single market in the European Union". *American journal of sociology*, 102(1): 1-33.
- Forgues, B. & Vandangeon-Derumez, I. (2007). "Analyses longitudinales". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 439-465. Paris: Dunod.
- François-Poncet, M.-T. & Wallach, J.-C. (1999). *Commission nationale de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture : musiques amplifiées*. FNCC, Paris.

- Fretel, A. (2008). "L'association comme réponse à la question sociale du XIX<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle : d'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social". *Revue de la régulation*, 2: 1-30.
- Friedberg, E. (1992). "Les Quatre dimensions de l'action organisée". *Revue française de sociologie*, 33(4): 531-557.
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit : a conceptual and policy primer*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fumaroli, M. (1982). "De Malraux à Lang : l'excroissance des Affaires culturelles". *Commentaire*, 5(18): 247-259.
- Fumaroli, M. (1992). *L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne*. Paris: Fallois.
- Gadrey, J. (2004). *L'Utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*. DIES, MIRE, Paris.
- Galaskiewicz, J. (1985). "Professional networks and the institutionalization of a single mind set". *American sociological review*, 50(5): 639-658.
- Galaskiewicz, J. & Wasserman, S. (1989). "Mimetic processes within an interorganizational field : an empirical test". *Administrative science quarterly*, 34(3): 454-479.
- Gamson, J. (1995). "Must identity movements self-destruct ? A queer dilemma". *Social problems*, 42(3): 390-407.
- Gamson, W. (1975). *The Strategy of social protest*. Homewood: Dorsey Press.
- Gans, H. J. (1974). *Popular culture and high culture : an analysis and evaluation of taste*. New York: Basic Books.
- Garaudel, P., Noël, F. & Schmidt, G. (2008). *Instituer de nouvelles règles de gestion des restructurations : le fonctionnement d'un réseau d'entrepreneurs institutionnels*. Communication présentée au colloque "XIX<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines", Dakar.
- Gardin, L. (2006). "A Variety of resource mixes in social enterprises". In M. Nyssens (dir.), *Social enterprise : at the crossroads of market, public policies and civil society*: 111-136. Londres: Routledge.
- Gardin, L. (2008). "L'Approche socio-économique des associations". In C. Hoarau, & J.-L. Laville (dir.), *La Gouvernance des associations : sociologie, économie, gestion*: 93-108. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Gardin, L., Rival, M. & Torset, C. (2008). "La Régulation tutélaire des associations médico-sociales". In C. Hoarau, & J.-L. Laville (dir.), *La Gouvernance des associations : sociologie, économie, gestion*: 129-149. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Garud, R., Jain, S. & Kumaraswamy, A. (2002). "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards : the case of Sun Microsystems and Java". *Academy of management journal*, 45(1): 196-214.
- Gautier, A. (2008a). "Le Parcours de l'Ufisc, de sa création à l'écriture du manifeste". In B. Colin, & A. Gautier (dir.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*: 43-60. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Gautier, A. (2008b). "Les Lieux associatifs de musiques actuelles. Régulation hybride et changement institutionnel". In C. Hoarau, & J.-L. Laville (dir.), *La Gouvernance des associations : sociologie, économie, gestion*: 171-199. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Gautier, A. & Eynaud, P. (2009). *When nonprofits rally to change public policies : an inter-organizational IT platform in the field of popular music*. Communication présentée au colloque "25th EGOS Colloquium", Barcelone.
- Géma. (1997). *Politiques publiques et musiques amplifiées*. Agen: Groupe d'étude sur les musiques amplifiées.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of society : outline of a theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Girin, J. (1990). "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode". In A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*: 141-182. Paris: Economica.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine de Gruyter.
- Gramsci, A. (1978). *Cahiers de prison, 10, 11, 12, 13*. (Quaderni del carcere, 1948-1951). Paris: Gallimard.
- Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of weak ties ". *American journal of sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1982). "The Strength of weak ties : a network theory revisited". In P. V. Marsden, & N. Lin (dir.), *Social structure and network analysis*: 105-130. Beverly Hills: Sage.
- Granovetter, M. S. (1985). "Economic action and social structure : the problem of embeddedness". *American journal of sociology*, 91(3): 481-510.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). "Understanding radical organizational change : bringing together the old and new institutionalism". *Academy of management review*, 21(4): 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. R. (2002). "Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields". *Academy of management journal*, 45(1): 58-80.

- Grenier, C. & Josserand, E. (2007). "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 107-139. Paris: Dunod.
- Gronbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding : managing revenues in social service and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guibert, G. (1998). *Les Nouveaux courants musicaux. Simples produits des industries culturelles ?* Nantes: Mélanie Sèteun.
- Guibert, G. (2006). *La Production de la culture : le cas des musiques amplifiées en France*. Paris: Irma/Mélanie Sèteun.
- Guibert, G. (2007). "Les musiques amplifiées en France. Phénomènes de surfaces et dynamiques invisibles". *Réseaux*, 25(141): 297-324.
- Hamel, G. P. (1996). "Strategy as revolution". *Harvard business review*, 73(4): 69-82.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. (1977). "The population ecology of organizations". *American journal of sociology*, 82(5): 929-964.
- Hansmann, H. (1980). "The Role of nonprofit enterprise". *Yale journal of law*, 89: 835-901.
- Hansmann, H. (1987). "Economic theories of the nonprofit organization ". In W. W. Powell (dir.), *The Nonprofit sector*: 27-42. New Haven: Yale University Press.
- Hatchuel, A. (2000). "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective". In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (dir.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*: 7-43. Paris: Vuibert.
- Haveman, H. A. & Rao, H. (1997). "Structuring a theory of moral sentiments : institutional and organizational coevolution in the early thrift industry". *American journal of sociology*, 102(6): 1606-1651.
- Heath, J. & Potter, A. (2005). *Révolte consommée. Le mythe de la contre-culture* (The Rebell sell, 2004). Paris: Naïve.
- Hebdige, D. (2008). *Sous-culture. Le sens du style* (Subculture. The meaning of style, 1979). Paris: Zones.
- Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Henry, P. (2002). "Les Espaces-projets artistiques : une utopie concrète pour un avenir encore en friche". *Théâtre / Public*, 163: 60-71.
- Hensmans, M. (2003). "Social movement organizations : a metaphor for strategic actors in institutional fields". *Organization studies*, 24(3): 355-381.
- Hirsch, P. M. (1975). "Organizational effectiveness and the institutional environment". *Administrative science quarterly*, 20(3): 327-344.

- Hirschman, A. O. (1995). *Défection et prise de parole* (Exit, voice and loyalty : responses to decline in firms, organizations and states, 1970). Paris: Fayard.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S. chemical industry". *Academy of management journal*, 42(4): 351-371.
- Hoffman, A. J. & Ventresca, M. J. (2002). "Introduction". In A. J. Hoffman, & M. J. Ventresca (dir.), *Organizations, policy and the natural environment : institutional and strategic perspectives*: 1-27. Stanford: Stanford University Press.
- Hoggart, R. (1970). *La Culture du pauvre. Etude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre* (The Uses of literacy. Aspects of working-class life, 1957). Paris: Minuit.
- Holm, P. (1995). "The Dynamics of institutionalization : transformation processes in Norwegian fisheries". *Administrative science quarterly*, 40(3): 398-422.
- Honneth, A. (2000). *La Lutte pour la reconnaissance* (Kampf um Anerkennung, 1992). Paris: Editions du Cerf.
- Howard, J. A. (2000). "Social psychology of identities". *Annual review of sociology*, 26: 367-393.
- Huault, I. (2002). "P. DiMaggio et W. Powell : des organisations en quête de légitimité". In S. Charreire, & I. Huault (dir.), *Les Grands auteurs en management*: 99-112. Paris: EMS.
- Hunter, M. (1990). *Les Jours les plus Lang*. Paris: Odile Jacob.
- Hwang, H. & Powell, W. W. (2005). "Institutions and Entrepreneurship". In S. A. Alvarez, R. Agarwal, & O. Sorenson (dir.), *Handbook of entrepreneurship research : disciplinary perspectives*: 201-232. New York: Springer.
- Ingram, P. & Silverman, B. S. (dir.). (2002). *The New institutionalism in strategic management*, Advances in Strategic Management, 19, New York: Elsevier.
- Ion, J. (1997). *La Fin des militants ?* Paris: L'Atelier.
- James, E. (1993). "Why do different countries choose a different public-private mix of educational services?" *Journal of human resources*, 28(3): 571-592.
- Jepperson, R. L. (1991). "Institutions, institutional effects and institutionalism". In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (dir.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Kraatz, M. S. (1998). "Learning by association ? Interorganizational networks and adaptation to environmental change". *Academy of management journal*, 41(6): 621-643.
- La Fédurok. (1994). "Edito : I love rock'n'roll !" *La Gazette magique*, 0: 1.

- La Fédurok. (1997). "De qui Smac-t-on ?" *La Gazette magique*, 9.
- La Fédurok. (1998). *Politiques publiques et musiques amplifiées*. Nantes: La Scène.
- La Fédurok. (2001). *Restitution synthétique de la 1ère édition (1999/2000) du Tour de France de la Fédurok*. Nantes.
- La Fédurok. (2003). *Le Tour de France de la Fédurok : observation permanente et partagée d'un réseau, 1999-2002*. Nantes.
- La Fédurok. (2006). "Historique de la Fédurok". *Site officiel de la Fédurok et la FSJ*, <http://www.la-fedurok.org/>.
- La Fédurok. (2007). *L'Observation participative et partagée : une méthode proposée par la Fédurok*. Nantes.
- La Fédurok. (2009). *Les publics, services et métiers de la répétition dans les lieux de musiques amplifiées/actuelles*. Nantes.
- Lallement, M. (2008). "L'Entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise". *Revue française de socio-économie*, 1(1): 67-87.
- Lasch, C. (2001). *Culture de masse ou culture populaire ?* (Mass culture reconsidered, 1981). Castelnau-le-Lez: Climats.
- Laurent, J. (1955). *La République et les beaux-arts* Paris: Julliard.
- Laville, J.-L. (1997). "L'Association : une liberté propre à la démocratie". In J.-L. Laville, & R. Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*: 35-73. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. (2000). *L'Economie solidaire. Une perspective internationale* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. (2003). "Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle". *Revue du MAUSS*, 21: 237-249.
- Laville, J.-L. (2004). *Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss*. Communication présentée au colloque "Congrès national de sociologie de l'Association française de sociologie", Villetaneuse.
- Laville, J.-L. (2008). "Gouvernance et management des associations". In G. Schmidt (dir.), *Le Management : fondements et renouvellements*: 142-148. Paris: Sciences humaines.
- Laville, J.-L. (2009). "Management et régulation dans les associations". *Connexions*, 91: 149-161.
- Laville, J.-L. et al. (dir.). (2005). *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris: Erès.
- Laville, J.-L. & Nyssens, M. (dir.). (2001). *Les Services sociaux entre associations, Etat et marché : l'aide aux personnes âgées*, Paris: La Découverte.

- Laville, J.-L. & Sainsaulieu, R. (dir.). (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. & Vaillancourt, Y. (1998). "Les Rapports entre associations et État : un enjeu politique". *Revue du MAUSS*, 11: 119-135.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Harvard: Harvard University Press.
- Lawrence, T. B. (1999). "Institutional strategy". *Journal of management*, 25(2): 161-188.
- Lawrence, T. B., Hardy, C. & Phillips, N. (2002). "Institutional effects of interorganizational collaboration : the emergence of proto-institutions". *Academy of management journal*, 45(1): 281-290.
- Lawrence, T. B. & Phillips, N. (2004). "From Moby Dick to Free Willy : Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields". *Organization*, 11(5): 689-711.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). "Institutions and institutional work". In S. R. Clegg (dir.), *Handbook of organization studies*, (2<sup>e</sup> éd.): 215-254. Londres: Sage.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001). "The Temporal dynamics of institutionalization". *Academy of management review*, 26(4): 624-644.
- "Le Rock à Montreuil". (1982). *FR3*, Actualités régionales Île-de-France, 24 juillet.
- Leblebici, H. et al. (1991). "Institutional change and the transformation of interorganizational fields : an organizational history of the U.S. radio broadcasting industry". *Administrative science quarterly*, 36(3): 333-363.
- Leca, B. (2006). "Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique". *Finance, Contrôle, Stratégie*, 9(4): 67-86.
- Leca, B., Battilana, J. & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions : a review of institutional entrepreneurship*. Harvard business school, Harvard.
- "Les Trans". (1986). *FR3 Bretagne*, Rennes Soir, 9 décembre.
- Lévesque, B. (2003). "Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'Etat". *Annals of public and cooperative economics*, 74(4): 489-513.
- Lévi-Strauss, C. (1950). "Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss". In M. Mauss (dir.), *Sociologie et anthropologie*: IX-LII. Paris: P.U.F.
- Lextrait, F. & Kahn, F. (dir.). (2004). *Nouveaux territoires de l'art*, Paris: Sujet-Objet.
- Lidou, M. (2001). "Pour en finir avec les musiques actuelles". *La Scène*, 20: 2.



- Lindblom, C. E. (1959). "The Science of "muddling through"". *Public administration review*, 19(2): 79-88.
- Lipietz, A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*. Paris: La Découverte.
- Looseley, D. (1995). *The Politics of fun : cultural policy and debate in contemporary France*. Oxford: Berg.
- Lounsbury, M. & Crumley, E. T. (2007). "New practice creation : an institutional perspective on innovation". *Organization studies*, 28(7): 993-1012.
- Lounsbury, M., Ventresca, M. & Hirsch, P. M. (2003). "Social movements, field frames and industry emergence : a cultural political perspective on US recycling". *Socio-economic review*, 1: 71-104.
- Lucas, J.-M. (1985). "La Musique rock et les jeunes". *Après-demain*, 277: 14-22.
- Lucas, J.-M. (2003). "Les Relations entre les décideurs publics et les musiques amplifiées : un ballet en sept figures". In A. Laffanour (dir.), *Territoires de musiques et cultures urbaines*. Paris: L'Harmattan.
- Lucas, J.-M. (2007). *LOLF, indicateurs de performance et évaluation : la politique culturelle en porte-à-faux*. Communication présentée au colloque "Que serait la vie sans les associations ?" Paris.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). "Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV-AIDS treatment advocacy in Canada". *Academy of management journal*, 47(5): 657-679.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). "Social entrepreneurship research : a source of explanation, prediction, and delight". *Journal of world business*, 41: 36-44.
- Majone, G. (1984). "Professionalism and nonprofit organizations". *Journal of health policy, politics and law*, 8: 639-659.
- Manoeuvre, P. (1985). *L'Enfant du rock*. Paris: Lattès.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marchal, E. (1992). "L'Entreprise associative entre calcul économique et désintéressement". *Revue française de sociologie*, 33(3): 365-390.
- Marrou, H. I. (1938). "Culture, civilisation, décadence". *Revue de synthèse*, 15: 133-160.
- Mauss, M. (1930). "Les Civilisations. Eléments et formes". In L. Febvre (dir.), *Civilisation. Le mot et l'idée*: 81-106. Paris: La Renaissance du livre.
- Mauss, M. & Durkheim, E. (1913). "Note sur la notion de civilisation". *L'Année sociologique*, 12: 46-50.

- Mauss, M. & Fauconnet, P. (1901). "La Sociologie : objet et méthode", *La Grande encyclopédie*: 165-176. Paris: Société anonyme de la Grande encyclopédie.
- Meyer, J. W., Boli, J. & Thomas, G. M. (1987). "Ontology and rationalization in the Western cultural account". In G. M. Thomas, J. W. Meyer, F. O. Ramirez, & J. Boli (dir.), *Institutional structure. Constituting state, society, and the individual*: 12-37. Londres: Sage.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony". *American journal of sociology*, 83(2): 340-363.
- Michéa, J.-C. (2002). *Impasse Adam Smith. Brèves remarques sur l'impossibilité de dépasser le capitalisme sur sa gauche* Paris: Flammarion.
- Michéa, J.-C. (2008). *La Double pensée : retour sur la question libérale*. Paris: Flammarion.
- Michels, R. (1968). *Political parties : a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Free Press.
- Mignon, P. (1982). "Rock la galère : on revient toujours à Givors". *Esprit*, janvier: 168-173.
- Mignon, P. (1991). "Paris/Givors : le rock local". In A. Hennion, & P. Mignon (dir.), *Rock. De l'histoire au mythe*: 197-216. Paris: Anthropos.
- Mignon, P. (1993). "Existe-t-il une "culture rock" ?" *Esprit*, juillet: 140-150.
- Mignon, P. (1997). "Evolution de la prise en compte des musiques amplifiées par les politiques publiques". In Groupe d'étude sur les musiques amplifiées (dir.), *Politiques publiques et musiques amplifiées*: 23-30. Agen: Géma.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes* (Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods, 1984). Bruxelles: De Boeck.
- Minefi. (2000). *Fiche technique relative à la lucrativité des associations exploitant des lieux de spectacles vivants*. Ministère de l'Economie et des Finances, Paris.
- Ministère de la Culture et de la Communication. (1998). "La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant". *Supplément à la Lettre d'information du ministère de la Culture et de la Communication*, 40.
- Minkoff, D. C. (1994). "From service provision to institutional advocacy : the shifting legitimacy of organizational forms". *Social forces*, 72(4): 943-969.
- Minkoff, D. C. (2002). "The Emergence of hybrid organizational forms : combining identity-based service provision and political action". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31: 377-401.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (The structuring of organizations. A synthesis of the research, 1979). Paris: Editions d'organisation.

- Mintzberg, H. (1990). "The Design school : reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic management journal*, 11(3): 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. et al. (2005). "The Invisible world of association". *Leader to leader*, 36: 37-45.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). "Of strategies : deliberate and emergent". *Strategic management journal*, 6(3): 257-272.
- Moe, T. M. (1984). "The New economics of organization". *American journal of political science*, 28: 739-777.
- Moon, M. J. & Jung, K. (2007). "The Double-edged sword of public-resource dependence: the impact of public resources on autonomy and legitimacy in Korean cultural nonprofit organizations". *Policy studies journal*, 35(2): 205-226.
- Morin, E. (1962). *L'Esprit du temps : essai sur la culture de masse*. Paris: Grasset.
- Morin, E. (1975). *L'Esprit du temps 2 : Nécrose*. Paris: Grasset.
- Mucchielli, A. (dir.). (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris: Armand Colin.
- Murray, P. (2005). *Festus Festus : conversations avec Elisabeth Lévy*. Paris: Fayard.
- Neveu, E. (1996). *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris: La Découverte.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions ". *Academy of management review*, 15(2): 241-265.
- Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of management review*, 16(1): 145-179.
- Oliver, C. (1992). "The Antecedents of deinstitutionalization". *Organization studies*, 13: 563-588.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views". *Strategic management journal*, 18(9): 697-713.
- Opale. (2008). *Les Associations culturelles employeurs en France*. Centre national d'appui et de ressources Culture, Paris.
- Ortega y Gasset, J. (1967). *La Révolte des masses* (La rebelión de las masas, 1929). Paris: Gallimard.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations*. New York City: Oxford University Press.

- Palmer, D. A. & Biggart, N. W. (2002). "Organizational institutions". In J. A. C. Baum (dir.), *The Blackwell companion to organizations*: 259-280. Malden: Wiley-Blackwell.
- Parker, T. & Stone, M. (2005). "South Park : Die hippie, die !" *Comedy Central*, 16 mars.
- Parsons, T. (1951). *The Social system*. New York: The Free Press.
- Parsons, T. (1956). "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I". *Administrative science quarterly*, 1(1): 63-85.
- Perret, B. & Roustang, G. (1993). *L'Economie contre la société*. Paris: Seuil.
- Perret, V. & Séville, M. (2007). "Fondements épistémologiques de la recherche". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 13-33. Paris: Dunod.
- Peterson, R. A. (1990). "Why 1955 ? Explaining the advent of rock music". *Popular Music*, 9(1): 97-116.
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal field research on change : theory and practice". *Organization science*, 1(3): 267-292
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). "Studying organizational change and development : challenges for future research". *Academy of management journal*, 44(4): 697-713.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External control of organizations : a resource dependence perspective* New York: Harper & Row.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis : investigating processes of social construction*. Thousand Oaks: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2000). "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields". *Journal of management studies*, 37(1): 23-43.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2004). "Discourse and Institutions". *Academy of management review*, 29(4): 635-652.
- Phillips, N. & Tracey, P. (2007). "Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage : connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization". *Strategic organization*, 5(3): 313-320.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring : why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy ?" *Harvard business review*, 74(6): 61-78.
- Powell, W. W. (1990). "Neither market nor hierarchy : network forms of organization". *Research in organizational behavior*, 12: 295-336.

- Powell, W. W. (1991). "Expanding the scope of institutional analysis". In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (dir.), *The New institutionalism in organizational analysis*: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. W. & Colyvas, J. A. (2008). "Microfoundations of institutional theory". In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (dir.), *Handbook of organizational institutionalism*: 276-298. Londres: Sage.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. P. (1990). "The Core competence of the corporation". *Harvard business review*, 68(3): 79-91.
- Quéinnec, E. (2007). "La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution". *Revue française de gestion*, 177: 83-94.
- Quéinnec, E. & Igalens, J. (dir.). (2004). *Les Organisations non gouvernementales et le management*, Paris: Vuibert.
- Quinn, J. B. (1982). "Managing strategies incrementally". *Omega*, 10(6): 613-627.
- Rao, H. (1998). "Caveat emptor : the construction of nonprofit consumer watchdog organizations". *American journal of sociology*, 103(4): 912-961.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). "Institutional change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an identity movement in French Gastronomy". *American journal of sociology*, 108(4): 795-843.
- Rao, H., Morrill, C. & Zald, M. N. (2000). "Power plays : how social movements and collective action create new organizational forms". *Research in organizational behavior*, 22: 237-281.
- Regourd, S. (2002). *L'Exception culturelle*. Paris: P.U.F.
- Reinarman, C. (1988). "The Social construction of an alcohol problem : the case of Mothers against drunk drivers and social control in the 1980s". *Theory and Society*, 17(1): 91-120.
- "Rennes : festival de Trans Musique". (1979). *FR3*, Rennes Soir, 14 juin.
- "Rennes : le rock à propos des Transmusicales". (1982). *FR3*, Rennes Soir, 15 décembre.
- Rigaud, J. (1975). *La Culture pour vivre*. Paris: Gallimard.
- "Rock à Rennes". (1985). *Antenne 2*, Journal de 20h, 27 décembre.
- Rosanvallon, P. (1981). *La Crise de l'État-providence* Paris: Seuil.
- Rosanvallon, P. (1989). *Le Libéralisme économique. Histoire de l'idée de marché*. Paris: Seuil.
- Rosanvallon, P. (1990). *L'État en France de 1789 à nos jours*. Paris: Seuil.
- Rosanvallon, P. (2004). *Le Modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Paris: Seuil.

- Rose-Ackerman, S. (1996). "Altruism, nonprofits, and economic theory". *Journal of economic literature*, 43(2): 701-728.
- Rose-Ackerman, S. (1997). "Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm". *Voluntas*, 8(2): 120-134.
- Rosen, S. (1981). "The Economics of superstars". *American economic review*, 71(5): 845-858.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2007a). "Echantillons". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*: 192-227. Paris: Dunod.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2007b). "Le Design de la recherche". In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> éd.): 143-172. Paris: Dunod.
- Sabatier, B. (2007). *Nous sommes jeunes, nous sommes fiers. La culture jeune d'Elvis à Myspace*. Paris: Hachette littératures.
- Saez, G. (2004). "La Politique culturelle des villes". In G. Saez (dir.), *Institutions et vie culturelles*, (2<sup>e</sup> éd.): 44-49. Paris: La Documentation française.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service. Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Saussois, J.-M. (2007). *La Théorie des organisations*. Paris: La Découverte.
- Say, J.-B. (1972). *Traité d'économie politique*. Paris: Calmann-Lévy.
- Schneiberg, M. & Lounsbury, M. (2008). "Social movements and institutional analysis". In R. Greenwood (dir.), *The Handbook of organizational institutionalism*: 650-672. Londres: Sage.
- Schneider, M. (1993). *La Comédie de la culture*. Paris: Seuil.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, W. R. (1975). "Organizational structure". *Annual review of sociology*, 1: 1-20.
- Scott, W. R. (1983). "Reform movements and organizations : the case of aging". In J. W. Meyer, & W. R. Scott (dir.), *Organizational environments : ritual and rationality*: 115-127. Beverly Hills: Sage.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2001). "Organization : overview". In N. J. Smelser, & P. B. Baltes (dir.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*: 10910-10917. Oxford: Elsevier.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkely: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism : old and new". *Administrative science quarterly*, 41(2): 270-277.

- Seo, M.-G. & Creed, W. E. D. (2002). "Institutional contradictions, praxis, and institutional change : a dialectical perspective". *Academy of management review*, 27(2): 222-247.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan.
- Smith, D. H. (1997). "The Rest of the nonprofit sector : grassroots associations as the dark matter ignored in prevailing "Flat Earth" maps of the sector ". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2): 114-131.
- Snow, D. A. & Benford, R. D. (1992). "Master frames and cycles of protest". In A. Morris, & C. Mueller (dir.), *Frontiers in social movement theory*: 133-155. New Haven: Yale University Press.
- Snow, D. A. et al. (1986). "Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation". *American sociological review*, 51(4): 464-481.
- Staber, U. & Aldrich, H. E. (1983). "Trade association stability and public policy". In R. H. Hall, & R. E. Quinn (dir.), *Organizational theory and public policy*: 163-178. Beverly Hills: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Steidlmeier, P. (1993). "Institutional approaches in strategic management". *Journal of economic issues*, 27(1): 189-211.
- Steinberg, R. & Gray, B. H. (1993). ""The Role of nonprofit enterprise" in 1993 : Hansmann revisited". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 22(4): 297-316.
- Steiner, G. (1973). *La Culture contre l'homme* (In Bluebeard's castle. Some notes towards the redefinition of culture, 1971). Paris: Seuil.
- Stinchcombe, A. L. (1965). "Social structure and organizations". In J. G. March (dir.), *Handbook of organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Stinchcombe, A. L. (1997). "On the virtues of the old institutionalism". *Annual review of sociology*, 23: 1-18.
- Strang, D. & Meyer, J. W. (1993). "Institutional conditions for diffusion". *Theory and Society*, 22(4): 487-511.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches". *Academy of management review*, 20(3): 571-611.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). "Rhetorical strategies of legitimacy". *Administrative science quarterly*, 50(1): 35-67.
- Sukel, W. M. (1978). "Third sector organizations : a needed look at the artistic-cultural organization". *Academy of management review*, 3(2): 348-354.

- Swanson, E. B. & Ramiller, N. C. (1997). "The Organizing vision in information systems innovation". *Organization science*, 8(5): 458-474.
- Swedberg, R. (1998). "Max Weber's manifesto in economic sociology". *Archives européennes de sociologie*, 39(2): 379-398.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories : studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tchernonog, V. (dir.). (2007). *La Paysage associatif français : 2007*, Paris: Dalloz.
- Teillet, P. (1992). *Le Discours culturel et le rock. L'expérience des limites de la politique culturelle de l'Etat*. Doctorat en science politique, Faculté des sciences juridiques, Université de Rennes I.
- Teillet, P. (2002). "Eléments pour une histoire des politiques publiques en faveur des musiques amplifiées". In P. Poirrier (dir.), *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation. XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.*: 361-393. Paris: La Documentation française.
- Teillet, P. (2003). "Publics et politiques des musiques actuelles". In O. Donnat, & P. Tolila (dir.), *Le(s) public(s) de la culture*: 155-180. Paris: Presses de la Fondation nationales des sciences politiques.
- Teillet, P. (2007). "Le "Secteur" des musiques actuelles. De l'innovation à la normalisation... et retour ?" *Réseaux*, 25(141): 269-296.
- Teillet, P. (2008). "Politiques culturelles et musiques populaires / actuelles / amplifiées". In H. Dauncey, & P. Le Guern (dir.), *Stéréo : sociologie comparée des musiques populaires, France – Grande-Bretagne*: 59-71. Paris: Mélanie Sèteun, Irma.
- Thiétart, R.-A. (dir.). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> éd.), Paris: Dunod.
- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution*. Reading: Addison-Wesley.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). "Institutional sources of change in the formal structure of organizations : the diffusion of civil service reforms, 1880-1935". *Administrative science quarterly*, 28(1): 22-39.
- Touché, M. (1994). *Connaissance de l'environnement sonore urbain, l'exemple des lieux de répétition. Faiseurs de bruits ? Faiseurs de sons ? Question de point de vue*. Annecy: CNRS.
- Tylor, E. B. (1920). *Primitive culture* (6<sup>e</sup> éd.). New York: Putnam's Sons.
- Unesco. (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City.
- Unesco. (2001). *Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle*. Conférence générale de l'Unesco, 31<sup>e</sup> session, Paris.



- Unesco. (2005). *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Conférence générale de l'Unesco, 33<sup>e</sup> session, Paris.
- Urfalino, P. (2004). *L'Invention de la politique culturelle* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Hachette.
- Vaillancourt, Y. (2008). "Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques". *Cahiers du LAREPPS*, 08(01): 1-31.
- Van Colen, F. (2003). *Education populaire et musiques amplifiées. Analyse des projets de onze lieux de musiques amplifiées*. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, Paris.
- Van de Ven, A. H. & Garud, R. (1994). "The Coevolution of technical and institutional events in the development of an innovation". In J. A. C. Baum, & J. V. Singh (dir.), *Evolutionary dynamics of organization*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). "Alternative approaches for studying organizational change". *Organization studies*, 26(9): 1377-1404.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field : on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wallach, J.-C. & Franco, R. (2000). "Musiques actuelles et amplifiées : une professionnalisation nouvelle ?" *La Scène*, 19: 8-9.
- Weber, M. (1958). "The Three types of legitimate rule". *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1): 1-11.
- Weber, M. (1959). *Le Savant et le Politique* (Wissenschaft als Beruf, Politik als Beruf, 1919). Paris: Plon.
- Weber, M. (1967). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 1905). Paris: Gallimard.
- Weber, M. (1971). *Économie et Société* (Wirtschaft und Gesellschaft, 1922). Paris: Plon.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weisbrod, B. A. (1975). "Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy". In E. Phelps (dir.), *Altruism, morality, and economic theory*: 171-195. New York: Russel Sage Foundation.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wijen, F. & Ansari, S. (2007). "Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship : insights from regime theory". *Organization studies*, 28(7): 1079-1100.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (3<sup>e</sup> éd.). Londres: Sage.
- Young, D. R. (1983). *If not for profit, for what ?* Lexington: D.C. Heath.
- Young, D. R. (1986). "Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations : elements of a theory". In S. Rose-Ackerman (dir.), *The Economics of nonprofit institutions : studies in structure and policy*: 161-184. New York: Oxford University Press.
- Zucker, L. G. (1977). "The Role of institutionalization in cultural persistence". *American sociological review*, 42(5): 726-743.
- Zucker, L. G. (1987). "Institutional theories of organization". *Annual review of sociology*, 13: 443-464.
- Zucker, L. G. (1988). "Where do institutional patterns come from ? Organizations as actors in social systems". In L. G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*: 23-49. Cambridge: Ballinger.

## *Table des illustrations*

Voici les différents tableaux et figures qui illustrent les propos développés dans cette thèse.

### **Les tableaux**

Tableau 1 – L'évolution du sens du mot « culture » .....	28
Tableau 2 – Typologie des adhérents de la Fédurok .....	76
Tableau 3 – Evolution parallèle du contexte sociétal et du champ des musiques actuelles.....	80
Tableau 4 – Les trois piliers du néo-institutionnalisme .....	90
Tableau 5 – Créer, maintenir et perturber des institutions .....	95
Tableau 6 – Les formes basiques d'association .....	113
Tableau 7 – Avantages et inconvénients de la posture du « chercheur impliqué » dans une Cifre.....	132
Tableau 8 – Un cadre intégrateur pour les recherches en sciences de gestion.....	141
Tableau 9 – Données générales sur les huit cas de l'échantillon .....	144
Tableau 10 – Données recueillies et techniques de recueil utilisées.....	145
Tableau 11 – Typologie provisoire des stratégies déployées par les entrepreneurs institutionnels .....	150
Tableau 12 – Ressources des huit cas de l'échantillon (en euros) .....	296
Tableau 13 – Ressources des huit cas de l'échantillon (en pourcentage) .....	297

### **Les figures**

Figure 1 – Schéma du champ des musiques actuelles.....	72
Figure 2 – Moyenne des ressources monétaires, par type.....	297
Figure 3 – Moyenne des ressources monétaires, par origine .....	298
Figure 4 – Organigramme-type d'un lieu associatif de musiques actuelles.....	354
Figure 5 – Le processus d'entrepreneuriat institutionnel des lieux de musiques actuelles....	405

## Table des matières

Voici une table des matières qui fait figurer toute l'arborescence de la thèse :

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
Le champ des musiques actuelles.....	14
L'entrepreneuriat institutionnel des associations .....	16
Problématique et question de recherche.....	17
Aspects méthodologiques.....	19
Principaux résultats .....	20
Plan de la thèse .....	22
<b>PARTIE I – EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA CONSTITUTION DU CHAMP DES MUSIQUES ACTUELLES.....</b>	<b>26</b>
1. <i>Le contexte sociétal</i> .....	27
1.1. L'élargissement du concept de « culture ».....	27
1.1.1. Culture et civilisation .....	28
1.1.2. Culture et sciences sociales .....	31
1.1.3. Des questions en suspens .....	34
1.2. L'évolution des politiques culturelles en France.....	36
1.2.1. Un préalable : l'intervention de l'Etat en faveur des arts.....	36
1.2.2. André Malraux et l'action culturelle .....	38
1.2.3. Jacques Duhamel et le développement culturel .....	39
1.2.4. Jack Lang et le vitalisme culturel .....	41
1.3. De la contre culture à la « culture rock » .....	43
1.3.1. Le rock contre la culture.....	44
1.3.2. La culture rock .....	46
2. <i>Le champ des musiques actuelles</i> .....	49
2.1. Du rock aux « musiques actuelles » : l'émergence d'un nouveau champ.....	50
2.1.1. L'importation et la diffusion du rock anglo-saxon.....	50
2.1.2. La pratique du rock dans les villes .....	54
2.1.3. La mise en réseau .....	58
2.2. Où jouer ? La question politique des lieux.....	62
2.2.1. Une politique du rock .....	62
2.2.2. Des petits lieux musicaux aux scènes de musiques actuelles.....	65
3. <i>Les principaux acteurs du champ</i> .....	69
3.1. Un schéma des organisations qui composent le champ .....	69
3.2. Le rôle prépondérant de la Fédurok .....	73
4. <i>Vers l'institutionnalisation des musiques actuelles ?</i> .....	79
4.1. Un tableau synthétique .....	79
4.2. Le thème de l'institutionnalisation .....	81
<b>CHAPITRE 2 – L'ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL DANS LES ASSOCIATIONS .....</b>	<b>84</b>
1. <i>Un cadre théorique néo-institutionnaliste</i> .....	85
1.1. Le concept d'institution en sociologie.....	85
1.2. Le néo-institutionnalisme sociologique.....	87
1.2.1. La première vague du néo-institutionnalisme sociologique.....	88
1.2.2. Le paradoxe de l'action encadrée et l'extension de la théorie.....	90

1.3.	L'entrepreneuriat institutionnel.....	93
1.3.1.	La mobilisation du concept d'entrepreneur institutionnel.....	93
1.3.2.	Un agenda de recherche dynamique et pluridisciplinaire .....	96
2.	<i>Aborder l'entrepreneuriat institutionnel dans les associations</i> .....	100
2.1.	Un domaine encore peu étudié .....	100
2.1.1.	Les associations professionnelles.....	101
2.1.2.	Les associations de promotion ou de défense d'une cause .....	103
2.2.	La dimension institutionnelle de l'association .....	105
2.2.1.	L'association et la démocratie chez Tocqueville .....	106
2.2.2.	L'association et le traitement de la question sociale .....	107
2.3.	Les rapports entre associations et Etat : isomorphisme ou innovation ?.....	109
2.3.1.	Associations et production de services sociaux .....	109
2.3.2.	Associations et mouvements sociaux .....	111
2.3.3.	Une tentative de typologie.....	113
2.4.	L'entrepreneuriat institutionnel dans les associations.....	114
2.4.1.	Un nouveau associationniste ? .....	115
2.4.2.	L'entrepreneuriat associatif.....	116
2.4.3.	L'entrepreneuriat social.....	118
3.	<i>Question de recherche</i> .....	120
<b>CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE SUIVIE .....</b>		<b>123</b>
1.	<i>La construction de l'objet de recherche</i> .....	124
1.1.	Le point de départ de la thèse .....	124
1.2.	Une construction progressive .....	126
1.2.1.	Les premières pistes issues du mémoire .....	126
1.2.2.	La stabilisation de l'objet .....	128
1.3.	Les conditions de déroulement de la thèse.....	130
1.3.1.	La Convention industrielle de formation par la recherche .....	131
1.3.2.	Liberté, je chéris ton nom ! .....	133
2.	<i>Les choix de méthode</i> .....	135
2.1.	Une recherche qualitative.....	135
2.1.1.	Une recherche exploratoire par induction .....	136
2.1.2.	Une recherche sur le contenu et le processus.....	137
2.1.3.	Une recherche « engagée ».....	138
2.1.4.	Observation ou intervention ? .....	140
2.2.	La méthode des cas .....	141
2.2.1.	Une étude de cas multiple .....	142
2.2.2.	Le recueil des données .....	144
2.2.3.	L'analyse des données.....	148
<b>PARTIE II – ETUDE DE CAS .....</b>		<b>155</b>
<b>CHAPITRE 4 – HUIT LIEUX ASSOCIATIFS DE MUSIQUES ACTUELLES .....</b>		<b>156</b>
1.	<i>Cas n°1 – Association Bac à Glace</i> .....	157
1.1.	Genèse et évolution de l'association .....	158
1.2.	Ressources de l'association .....	162
1.2.1.	Ressources monétaires .....	162
1.2.2.	Ressources non monétaires .....	166
1.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	167
1.3.	Gouvernance de l'association.....	169

2.	<i>Cas n°2 – Association 240 BPM</i> .....	173
2.1.	Genèse et évolution de l'association .....	174
2.2.	Ressources de l'association .....	180
2.2.1.	Ressources monétaires .....	181
2.2.2.	Ressources non monétaires .....	184
2.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	184
2.3.	Gouvernance de l'association.....	185
3.	<i>Cas n°3 – Association Guitare, Basse, Batterie (GBB)</i> .....	191
3.1.	Genèse et évolution de l'association .....	191
3.2.	Ressources de l'association .....	197
3.2.1.	Ressources monétaires .....	197
3.2.2.	Ressources non monétaires .....	201
3.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	201
3.3.	Gouvernance de l'association.....	203
4.	<i>Cas n°4 – Association Loisirs Plus</i> .....	208
4.1.	Genèse et évolution de l'association .....	209
4.2.	Ressources de l'association .....	216
	Ressources monétaires .....	216
	Ressources non monétaires .....	219
	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	220
4.3.	Gouvernance de l'association.....	221
5.	<i>Cas n°5 – Association Larsen</i> .....	227
5.1.	Genèse et évolution de l'association .....	227
5.2.	Ressources de l'association .....	234
5.2.1.	Ressources monétaires .....	234
5.2.2.	Ressources non monétaires .....	236
5.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	237
5.3.	Gouvernance de l'association.....	239
6.	<i>Cas n°6 – Association pour les musiques électriques, populaires et innovantes (Amepe)</i> .....	244
6.1.	Genèse et évolution de l'association .....	244
6.2.	Ressources de l'association .....	251
6.2.1.	Ressources monétaires .....	251
6.2.2.	Ressources non monétaires .....	254
6.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	255
6.3.	Gouvernance de l'association.....	256
7.	<i>Cas n°7 – Association Pirates Mélomanes</i> .....	260
7.1.	Genèse et évolution de l'association .....	261
7.2.	Ressources de l'association .....	267
7.2.1.	Ressources monétaires .....	267
7.2.2.	Ressources non monétaires .....	270
7.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	271
7.3.	Gouvernance de l'association.....	272
8.	<i>Cas n°8 – Association Vibrato</i> .....	276
8.1.	Genèse et évolution de l'association .....	277
8.2.	Ressources de l'association .....	284
8.2.1.	Ressources monétaires .....	284
8.2.2.	Ressources non monétaires .....	288
8.2.3.	Hybridation des ressources et équilibre du projet .....	289
8.3.	Gouvernance de l'association.....	291

9.	<i>Quelques éléments de comparaison entre les cas</i> .....	295
9.1.	De quelques généralités.....	295
9.2.	Des ressources .....	296
<b>PARTIE III – PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>		<b>301</b>
CHAPITRE 5 – L’EMERGENCE D’ASSOCIATIONS HYBRIDES .....		302
1.	<i>Les entrepreneurs et leurs intentions</i> .....	303
1.1.	Qui sont les fondateurs ? .....	303
1.1.1.	Des entrepreneurs .....	304
1.1.2.	Des passionnés .....	306
1.1.3.	Des militants.....	307
1.2.	Quel est leur projet institutionnel ? .....	309
1.2.1.	Avoir une existence formelle .....	310
1.2.2.	Légitimer le rock et les musiques actuelles.....	310
1.2.3.	Demander la création d’un lieu adapté.....	312
1.2.4.	Assurer la gestion de ce lieu.....	314
1.3.	Pourquoi choisir l’association ? .....	315
1.3.1.	Le pragmatisme des débuts .....	315
1.3.2.	Peu d’idéologie.....	318
2.	<i>L’hybridation comme principe stratégique</i> .....	320
2.1.	Une double dimension économique et politique .....	320
2.2.	L’hybridation des ressources.....	324
2.2.1.	La dépendance aux aides publiques .....	324
2.2.2.	La nécessité de développer les ressources propres.....	327
2.2.3.	Importance et ambiguïté du bénévolat .....	329
2.3.	Une gouvernance associative indécise .....	331
2.3.1.	Association ouverte, association fermée .....	332
2.3.2.	L’entrepreneur institutionnel contre la démocratie interne .....	334
CHAPITRE 6 – LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX PROFESSIONNELS .....		339
1.	<i>L’imitation des pionniers et des pairs</i> .....	340
1.1.	Imiter ce qui est efficace .....	340
1.2.	Imiter ce qui est légitime .....	343
1.3.	Des influences multiples et complexes .....	346
2.	<i>La professionnalisation par le réseau</i> .....	347
2.1.	Elaborer des normes professionnelles .....	347
2.1.1.	Un vocabulaire commun .....	348
2.1.2.	Des activités et des professions standardisées.....	350
2.1.3.	Un exemple de « bonne pratique » : l’autolimitation.....	354
2.2.	Structurer le champ des musiques actuelles .....	356
2.2.1.	Par la Fédurok .....	357
2.2.2.	Par d’autres groupements .....	359
3.	<i>La construction d’identités au sein du réseau</i> .....	363
3.1.	Des identités singulières.....	363
3.2.	Une identité collective.....	367
CHAPITRE 7 – LA CO-CONSTRUCTION POLITIQUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS .....		372
1.	<i>Une prise de parole dans l’espace public</i> .....	372
1.1.	Faire le constat d’une injustice.....	373

1.2.	Exprimer ce mécontentement.....	377
1.2.1.	Par des actions spectaculaires, voire illégitimes .....	378
1.2.2.	Par l’amorce d’un dialogue raisonnable.....	380
2.	<i>L’art de la négociation entre associations et pouvoirs publics</i> .....	383
2.1.	S’aligner avec l’intérêt général.....	383
2.2.	Garder le plus d’autonomie possible.....	387
3.	<i>Des stratégies de changement des « règles du jeu » du champ</i> .....	391
3.1.	Créer de nouvelles catégories conceptuelles.....	391
3.2.	Définir le contenu de l’agenda politique .....	393
3.2.1.	Définir la mission de service public.....	394
3.2.2.	Modifier le contenu de cette mission en cours de route.....	396
3.2.3.	Proposer les termes de sa propre évaluation .....	397
3.3.	Etablir des ponts avec d’autres champs.....	399
4.	<i>Les limites de la co-construction politique</i> .....	402
4.1.	Le poids croissant des pouvoirs publics.....	402
4.2.	Le caractère réversible de la co-construction.....	403
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>408</b>
	Apports de la thèse .....	409
	Apports théoriques .....	409
	Apports méthodologiques et opérationnels .....	411
	Discussion .....	413
	Limites de la thèse.....	413
	A propos du concept d’entrepreneuriat institutionnel .....	414
	<i>Bibliographie.....</i>	<i>417</i>
	<i>Table des illustrations .....</i>	<i>442</i>
	Les tableaux.....	442
	Les figures .....	442
	<i>Table des matières.....</i>	<i>443</i>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>449</b>
	Annexe n°1 – Glossaire.....	450
	Annexe n°2 – Guide d’entretien.....	451
	Annexe n°3 – Liste des entretiens réalisés .....	453
	Annexe n°4 – Extrait d’entretien retranscrit .....	455
	Annexe n°5 – Exemple d’analyse des ressources .....	459
	Annexe n°6 – Rencontres professionnelles auxquelles nous avons participé.....	462
	Annexe n°7 – Listing national des associations rock en 1986 (anonyme).....	464
	Annexe n°8 – Questionnaire aux groupes rock locaux (Images Records).....	466
	Annexe n°9 – Forum des associations rock à Montpellier en 1984 (Caapare) .....	468
	Annexe n°10 – Bulletin d’infos n°8 du Caapare .....	469





## **Annexes**

## **Annexe n°1 – Glossaire**

Voici une liste des sigles et acronymes les plus couramment utilisés dans la thèse :

**AG** : Assemblée générale.

**CA** : Conseil d'administration.

**Cifre** : Convention industrielle de formation par la recherche.

**Cnasea** : Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles.

**CNV** : Centre national des variétés, de la chanson et du jazz.

**CSMA** : Conseil supérieur des musiques actuelles.

**Drac** : Direction régionale des affaires culturelles.

**DSP** : Délégation de service public.

**Irma** : Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles.

**FSJ** : Fédération des scènes de jazz.

**MJC** : Maison des jeunes et de la culture.

**Sacem** : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

**SMA** : Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles.

**Smac** : Scènes de musiques actuelles.

**Ufisc** : Union fédérale d'intervention des structures culturelles.

## **Annexe n°2 – Guide d’entretien**

Voici le guide d’entretien que nous avons utilisé auprès de l’ensemble des acteurs interrogés. S’il paraît quelque peu directif, nous n’avons pas pour autant posé les questions les unes à la suite des autres. Au contraire, nous avons privilégié le fil de la discussion et modulé l’ordre, voire la formulation des questions en fonction de notre interlocuteur.

### **GENESE ET EVOLUTION**

- Quelle a été l’impulsion à l’origine de la création de l’association ?
- Pourquoi avoir choisi la forme associative ?
- Comment a-t-elle évolué jusqu’à aujourd’hui, quelle a été sa trajectoire ?
- Comment définiriez-vous le projet de l’association de manière synthétique ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez pour le réaliser ?
- Quelles sont les perspectives de développement de l’association ?

### **NATURE ET HYBRIDATION DES RESSOURCES**

- Comment décririez-vous l’équilibre budgétaire actuel de l’association ?
- Quelles sont les principales difficultés financières rencontrées ?
- Quelle est la stratégie de l’association pour mobiliser de nouvelles ressources ?
- Quels sont les projets d’investissement de l’association ?

### **NATURE ET COORDINATION DES LOGIQUES D’ACTION**

- Quels sont les valeurs et les objectifs partagés qui cimentent l’association ?
- Quelles sont, au contraire, les logiques divergentes qui y cohabitent ?
- Y a-t-il eu des tensions, des conflits marquants depuis sa création ? Pour quelles raisons ?
- L’association est-elle une organisation militante ? Quel est son projet politique ?

### **PROFIL DE GOUVERNANCE**

- Que pensez-vous du statut associatif et du mode de gestion actuel de l’association ?
- Quel est le degré d’autonomie de l’association vis-à-vis de ses principaux partenaires ?

- Comment et par qui sont prises les décisions au sein de l'association ?
- Quel est le rôle effectif du CA ? Comment travaille-t-il avec l'équipe salariée ?
- Sur quels critères la performance de l'association est-elle évaluée ?

### **INNOVATION ET ISOMORPHISME**

- Quelles sont les innovations les plus marquantes dans l'histoire de l'association ?
- Qu'a-t-elle changé dans le paysage culturel local et/ou national?
- Quelle est sa légitimité vis-à-vis des acteurs culturels émergents d'aujourd'hui ?
- Quelle est l'identité particulière de l'association ? En quoi se distingue-t-elle ?
- En quoi diffère-t-elle vraiment d'une entreprise privée ou d'un établissement public ?

### **Annexe n°3 – Liste des entretiens réalisés**

La présente liste récapitule l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas réalisée, par association. Nous avons eu la possibilité de réaliser la plupart des entretiens sur site. Nous avons conservé l'anonymat de nos interlocuteurs pour des raisons de confidentialité et suite à la demande expresse de quelques uns (cf. chapitre 3, section 2).

#### **Association « Bac à Glace »**

1<sup>ère</sup> visite le 9/5/2007 : entretien collectif avec le directeur, le président et l'ancien président.

2<sup>ème</sup> visite le 22/4/2008 : entretiens avec le directeur, l'administratrice et le président.

3<sup>ème</sup> visite le 25/3/2009 : entretiens avec deux des fondateurs.

#### **Association « 240 BPM »**

1<sup>ère</sup> visite le 26/5/2008 : entretiens avec les deux directeurs, l'administrateur et la présidente.

2<sup>ème</sup> visite le 13/6/2008 : suite et fin de l'entretien avec la présidente.

#### **Association « Guitare, Basse, Batterie »**

1<sup>ère</sup> visite le 8/4/2008 : entretiens avec les deux directeurs<sup>66</sup>.

2<sup>ème</sup> visite le 24/6/2008 : suite et fin de l'entretien avec le directeur artistique.

Le 19/9/2008 : entretien téléphonique avec le président.

Le 11/3/2009 : entretien au domicile de l'un des fondateurs.

#### **Association « Loisirs Plus »**

1<sup>ère</sup> et unique visite le 16/5/2008 : entretiens avec le directeur, l'administratrice et le président.

Le 25/2/2009 : entretien avec l'un des fondateurs, sur son lieu de travail.

Le 16/3/2009 : entretien téléphonique avec l'un des fondateurs.

#### **Association « Larsen »**

1<sup>ère</sup> et unique visite le 6/5/2008 : entretiens avec le directeur, l'administratrice et le président.

Le 3/7/2008 : entretien avec l'une des fondatrices, sur son lieu de travail.

---

<sup>66</sup> L'un d'eux assume également les fonctions d'administrateur.

**Association « pour les musiques électriques, populaires et innovantes »**

1<sup>ère</sup> visite le 28/4/2008 : entretiens avec l'un des deux directeurs et l'administrateur.

2<sup>ème</sup> visite le 13/5/2008 : entretien avec le second directeur.

Le 19/5/2008 : entretien avec le président, dans un lieu public.

**Association « Pirates Mélomanes »**

1<sup>ère</sup> et unique visite le 21/4/2008 : entretiens avec le directeur<sup>67</sup> et le président.

**Association « Vibrato »**

1<sup>ère</sup> et unique visite le 23/4/2008 : entretiens avec le directeur, l'administratrice et le président.

---

<sup>67</sup> Le directeur de cette association assume également les fonctions d'administrateur.

## Annexe n°4 – Extrait d’entretien retranscrit

En règle générale, les entretiens ont duré entre 1h et 1h30. La retranscription d’un entretien s’étale sur une vingtaine de pages environ. Afin de ne pas surcharger inutilement les annexes, nous présentons ici un extrait d’entretien avec le directeur artistique de GBB, qui nous semble représentatif d’un « bon entretien » car nous avons recueilli beaucoup d’informations valables. Le but est de donner au lecteur un aperçu de la teneur des échanges, du ton adopté et de la relation de confiance que nous avons tenté de bâtir avec les personnes interrogées.

« J’ai une première série de questions qui concerne surtout la genèse du projet, son évolution. [Le directeur administratif] m’a un peu expliqué comment c’était au départ, mais vu que toi, tu étais administrateur de GBB dès le début...

– Moi j’étais là à la première réunion où on a réuni tous les acteurs, et j’étais là à la deuxième réunion, j’ai fait partie de ceux qui ont pris la première feuille blanche pour commencer à rédiger des choses.

– Justement, à ce titre-là, ça m’intéressait d’avoir ton point de vue rétrospectif sur ce qu’a été l’étincelle, l’impulsion qui a fait que cette structure a été créée.

– L’impulsion ? Il y a deux choses. D’abord, l’impulsion de la fédération des acteurs, curieusement, vient d’un élu qui a dit “fédérez-vous pour parler d’une seule voix !” C’était l’élu à la culture de l’époque, qui avait déjà une oreille attentive auprès de l’Ubu ou du Confort Moderne, qui existaient déjà. Tout en se disant que c’était peut-être un peu fou comme projet, mais bon, il faut bien commencer.

– C’était en quelle année, ça ?

– Et bien, fin 1987, début 1988. Sachant qu’on avait des parcours individuels associatifs, moi sur des formes d’expression rock “mais pas que”, j’avais monté un festival pluridisciplinaire.

– Tu étais plutôt organisateur de concerts ?

– Oui. Et [le directeur administratif] était plutôt dans l’organisation de concerts pure. Il y avait déjà [le président] qui jouait un petit rôle puisqu’il était étudiant mais il bossait à [...] la Maison de la culture, tout bêtement. Il était un peu déjà catalogué “Monsieur Rock” parce qu’il venait de faire sa thèse sur le rock, donc [il] avait déjà joué un petit rôle. Donc ça, c’est la fédération des acteurs. Ensuite, la mise en cohérence du projet qu’on porte, elle est effectivement la synthèse de ces expériences de l’Ubu et du Confort Moderne. Moi j’étais en contact avec le Confort et l’Ubu depuis tout le temps, enfin, j’ai toujours [...] connu aussi l’équipe qui a créé le Confort. [...] Donc c’était un mélange de ces expériences-là, qui étaient pour moi mes aînés, mes référents, et l’expérience rapportée par des groupes [...] qui tournaient déjà dans des pays européens, et qui avaient vu, rencontré, joué dans des friches industrielles, squats, espaces culturels alternatifs... Et de ces expériences, ils rapportaient



l'idée d'un lieu qui ne soit pas que "rock'n'roll", qui puisse accueillir de la musique africaine, du rock, du cinéma, etc.

– OK. Et la création de la structure stricto sensu, ça s'est fait comment ?

– L'association, elle se crée à la première réunion qui fédère les gens, c'est en février 1988. Les statuts sont déposés en juin 1988, donc on est pile dans les vingt ans, là. Et sur notre premier journal, organe revendicatif qui synthétise notre demande, en octobre 1988, [...] que je peux te montrer d'ailleurs. (*Il se lève pour m'apporter le document*) Voilà le numéro un, tu vois ? Et tu as déjà [le président]. Et c'est un dossier qui se veut un peu... Ca, tu peux le photocopier si tu veux. Tout est là. Ca, c'est le projet. Et le paysage des groupes [locaux] avec tous les groupes qui existaient cette année-là.

– D'accord, OK. Je photocopierai ça après...

– Oui. Et ça c'est fabriqué avec une subvention de la ville ! C'est-à-dire que la ville nous aide à nous structurer.

– Dès le début, elle a été sensible à ça... D'accord. Alors, tout simplement, pourquoi avoir choisi de se fédérer en association ? C'est une question bête...

– Je pense que personne n'était en capacité de faire une autre proposition que l'association à cette époque.

– Alors, [le directeur administratif] m'a rappelé que vous cherchiez à avoir des locaux de répétition et une salle de diffusion, il y avait les deux revendications...

– Alors, la première demande, c'est une salle. Les locaux de répétition sont venus dans le projet, mais en second. C'est plus sous l'impulsion de la ville qui nous a dit "peut-être qu'on pourrait d'abord faire des locaux de répétition !" Mais nous, notre priorité, c'était la salle, le lieu de diffusion. Si l'association a été la seule forme qu'on puisse imaginer à l'époque, pour nous, il y a quand même eu une parenthèse, à un moment donné, où il y a eu l'idée d'avoir une initiative totalement privée, ce qui n'aurait pas changé la forme juridique mais on cherché à louer nous-même, en se passant de la mairie. Pour autant, à part cette parenthèse-là qui a duré quelques mois, où on a cherché parce qu'on n'en pouvait plus d'attendre la mairie, a toujours prédominé l'idée d'un lieu culturel, certes alternatif dans les formes artistiques, dans les modes d'organisation, dans le fait que ça puisse être un lieu d'expo, un lieu de travail, un lieu vivant en permanence, mais pas un lieu alternatif en tant que squat. Il y a peut-être eu d'ailleurs, depuis cette époque, des malentendus entre certains activistes, entre les différents courants de l'association, mais en gros, moi je n'ai aucun papier qui ne demande autre chose que ce qu'on a toujours défendu, à savoir un projet dans les clous, professionnel, reconnu, culturel, et pas un lieu alternatif, *underground*, hors des clous. Ce qui était alternatif, c'était...

– Le contenu, quoi.

– Le contenu, mais pas la forme.

- Oui, c’est intéressant, c’est une distinction qui a du...
- Oui parce qu’elle a engendré pas mal de malentendus après.
- C’est ça, dans le collectif de départ, il y a peut-être eu des gens qui après se sont désolidarisés de cette vue-là ?
- Oui, voilà.
- Est-ce que depuis le départ – alors soit le fait de se fédérer, de se mettre ensemble, soit la création de l’asso – tu as identifié jusqu’à aujourd’hui une trajectoire particulière où il y aurait eu des étapes fondamentales de l’association ? [On] m’a parlé du recrutement d’une équipe salariée, au fur et à mesure...
- Et bien, l’association c’est en 1988. L’ouverture des locaux de répétition, très important, mars 1990. Pour moi c’est la deuxième date. Très vite et très facilement, on obtient la gestion des locaux de répétition. C’est une façon pour la ville de répondre à une demande qui, avec le recul, est quand même assez forte en termes d’organisation citoyenne, tu vois ? L’air de rien, on fait du bruit, on fait parler de nous, on est très organisé, et depuis, je n’ai pas l’impression, en tout cas je n’ai pas le souvenir d’autres mouvements de citoyens aussi bien organisés pour obtenir quelque chose. Donc on est déjà quand même pas mal organisé. Très vite donc, les locaux de répétition en 1990. Après, il y a un trou de deux ans où il ne se passe rien, où on s’impatiente, c’est là peut-être d’ailleurs où on cherche à louer. La troisième date, pour moi, ça serait quand on rencontre le maire. C’est la campagne d’affichage, tu sais ? On t’a montré la photo du maire, à la batterie ?
- [Le directeur administratif] m’en a parlé, mais...
- Ca, je pourrais te la donner.
- Vous haussez un peu le ton, peut-être ?
- Voilà. On monte en puissance. Il y avait des dossiers qu’on avait envoyés aux élus, des dossiers très sérieux, des pétitions classiques... Il y avait une manifestation de prévue sur un camion, au mois de janvier 1992, et surtout, pendant les vacances de Noël 1991, on colle en ville des affiches avec [le maire] à la batterie disant : “Je sais où répéter mais je ne sais pas où jouer !” Et ça a un impact terrible ! Et le maire nous reçoit dans son bureau en janvier 1992.
- C’était le même maire depuis le début ?
- C’était le même maire, celui qui est assis derrière le fauteuil à l’inauguration, là.
- Il était au PS ?
- Il était rocardien, donc c’était quelqu’un qui était PS mais sans les communistes, donc il n’était pas toujours avec le logo PS. Le maire nous donne le feu vert, avec le sentiment qu’on a déjà trop perdu de temps.

– Donc il en est conscient ?

– Oui. Et puis, très touché par [ça]. Donc ça, pour moi, c'est la troisième date, la rencontre dans le bureau en janvier 1992. Et puis après, c'est l'ouverture en 1994, où le paysage est fondamentalement différent d'aujourd'hui, mais il y a quand même déjà le Florida, en 1995, on va aux rencontres d'Agen comme tu le sais. Après, quelles sont les dates fondamentales...

– J'ai regardé toutes les archives que j'ai pu trouver, et vous avez quand même beaucoup de concerts programmés, au départ !

– Oui mais ça c'est normal, c'est dans toutes les salles [...]. On démarre avec un état d'esprit où personne n'est cadre, moi j'étais même à temps partiel pour pouvoir économiser sur les charges, enfin voilà on est dans un militantisme le plus absolu ! Personne n'a l'idée de l'argent qu'il faut pour faire fonctionner ça dans les clous, ni du côté de la mairie, ni de notre côté. On a beau quand même avoir des budgets, de l'Ubu, du Confort Moderne, tout ça, ça ne suffit pas à vraiment avoir des points de repère. Tout ce que je sais, c'est qu'on démarre avec très peu d'argent de la mairie. Je crois que la première année, on démarre avec 530 000 francs... Je ne sais plus... Enfin, le maire, au début, je le revois faire le geste : "Les gars, vous allez vendre de la bière !" Voilà. Il y a aussi un truc très important, c'est que cette ouverture se fait d'une part avec un militantisme le plus absolu dans l'engagement vis-à-vis des budgets, dans l'état d'esprit aussi, il y a quand même beaucoup de brassage, tout le monde veut en être, les intermittents, tout ça... Il y a quand même une ruche, une effervescence. »

## Annexe n°5 – Exemple d'analyse des ressources

Pour chaque cas, nous avons recueilli et étudié les documents comptables de l'association. Ensuite, nous avons rempli un classeur sous Excel qui comprend plusieurs feuilles de calcul. L'objectif de cette opération est de classer les ressources de l'association par type et selon leur origine (cf. chapitre 3, section 2). Nous avons également procédé à certains calculs financiers (soldes intermédiaires de gestion, capacité d'autofinancement, fonds de roulement) pour avoir une image assez précise des ressources globales de l'association et de leur équilibre.

Voici un aperçu des feuilles de calcul que nous avons conçues pour ce faire, là encore illustré par le cas de GBB :

Association GBB- au 31/12/2007

### BILAN FONCTIONNEL

<b>EMPLOIS</b>		<b>RESSOURCES</b>	
Immobilisations incorporelles	16 878	Fonds propres	72 581
Immobilisations corporelles	71 751	Autres fonds associatifs	8 487
Immobilisations financières	8 000	Provisions / fonds dédiés	0
Charges à répartir sur plusieurs ex.	0	Amortissements et provisions de l'actif	61 163
<b>Total emplois stables</b>	<b>96 629</b>	Emprunts	4 895
Stocks / en-cours	0	<b>Total ressources stables</b>	<b>147 126</b>
Avances et acomptes versés	0	Avances et acomptes reçus	0
Créances usagers	14 578	Dettes fournisseurs	24 307
Effets escomptés non échus	0	Dettes fiscales et sociales	65 624
Charges constatées d'avance	27 913	Produits constatés d'avance	3 276
<b>Total actif circulant d'exploitation</b>	<b>42 491</b>	<b>Total dettes d'exploitation</b>	<b>93 207</b>
Autres créances	21 656	Dettes sur immobilisations	0
Intérêts courus	0	Intérêts courus	0
<b>Total actif circulant hors exploitation</b>	<b>21 656</b>	Autres dettes	0
Valeurs mobilières de placement	0	<b>Total dettes hors exploitation</b>	<b>0</b>
Disponibilités	79 557	CBC / SCB	0
<b>Total actif de trésorerie</b>	<b>79 557</b>	Effets escomptés non échus	0
		<b>Total passif de trésorerie</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>240 333</b>	<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>240 333</b>

Fonds de roulement net global (FRNG)	<b>50 497</b>
BFR d'exploitation (BFRE)	-50 716
BFR hors exploitation (BFRHE)	21 656
Besoin en fonds de roulement (BFR)	<b>-29 060</b>
Trésorerie nette (TN)	<b>79 557</b>

Ventes de services, par type d'acheteur	Pour quels services et objectifs sont versés ces produits ?	Type de rapports avec les clients	Montant	% du total des ventes
<b>A) Particuliers</b>				
Billetterie de spectacles	Il s'agit des recettes tirées de la vente de billets au public pour assister aux concerts proposés au Youkaïdi (soit dans la grande salle, soit en club) et aux autres événements programmés.		183 790 €	59,7%
Location des studios de répétition n°1	Les groupes amateurs et/ou semi-professionnels viennent répéter sur le site n°1 Ils peuvent louer un studio à 75 EUR par mois.	Accès libre.	13 050 €	4,2%
Location des studios de répétition n°2	Idem pour les deux studios aménagés sur le site n°2 mais pour 150 EUR par mois. Cela concerne surtout les groupes professionnels.	Deux groupes de notoriété nationale occupent actuellement les studios n°2 en accès libre.	3 300 €	1,1%
Location de passage	Il s'agit de la location des studios n°1 à l'heure, pour des groupes de passage. Le tarif approximatif est de 3 EUR par heure, dégressif si l'utilisation est importante.	Accès contrôlé.	6 022 €	2,0%
Location système de sonorisation	Les groupes en répétition peuvent louer du petit matériel à GBB.		2 785 €	0,9%
Abonnements	Pour 8 EUR par an, les abonnés peuvent bénéficier de tarifs réduits à chaque concert, peuvent assister gratuitement à certains concerts.	L'association compte environ 884 abonnés.	7 076 €	2,3%
Autres prestations de service	Il s'agit surtout de la location d'espaces de chalandise pour la foire au disque organisée au Youkaïdi et des stages de musique ponctuels...		3 023 €	1,0%
Restauration légère	Les consommations (hors bar, géré en EURL) des spectateurs les soirs de concert.	Il s'agit de simples plats réchauffés.	4 246 €	1,4%
Produits dérivés	L'association commercialise des t-shirts et autres produits dérivés à l'effigie du Youkaïdi.		282 €	0,1%
Vestiaires	Les soirs de concert, les spectateurs peuvent laisser leurs vêtements au vestiaire.		2 183 €	0,7%
<b>TOTAL Particuliers</b>			<b>225 756 €</b>	<b>73,3%</b>
<b>B) Secteur privé</b>				
Location de salle	L'association loue la grande salle du Youkaïdi à des producteurs privés qui souhaitent prendre en charge l'intégralité de la production de concerts. Cette formule a représenté 21% des concerts en 2006-2007 (7 concerts), un record.	Le Youkaïdi loue en moyenne la grande salle 5 000 EUR par soirée.	39 309 €	12,8%
Autres locations diverses	Il s'agit de la mise à disposition de l'espace bar à l'EURL, dont GBB est propriétaire.		3 660 €	1,2%
Recettes des annonceurs	Il s'agit des entreprises qui prennent des encarts publicitaires dans le programme du Youkaïdi.		9 306 €	3,0%
Recettes des partenariats	L'association bénéficie d'un partenariat financier stable avec le Crédit Mutuel, et a négocié d'autres partenariats pour certains événements		12 020 €	3,9%
<b>TOTAL Secteur privé</b>			<b>64 295 €</b>	<b>20,9%</b>
<b>C) Secteur public</b>				
<b>TOTAL Secteur public</b>			<b>0 €</b>	<b>0,0%</b>
<b>D) Tiers secteur</b>				
Location de salle	L'association loue le Youkaïdi à des associations pour quelques concerts par an. Cela a concerné 10 concerts en 2006-2007, soit environ 14% de la programmation.		17 876 €	5,8%
<b>TOTAL Tiers secteur</b>			<b>17 876 €</b>	<b>5,8%</b>
<b>TOTAL Ventes</b>				
<b>TOTAL A+B+C+D</b>			<b>307 927 €</b>	<b>100,0%</b>

<b>SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION</b>		<b>2 007</b>
+	Ventes de marchandises	4 528
-	Coûts d'achat des marchandises vendues	3 073
=	<b>Marge commerciale (1)</b>	<b>1 455</b>
+	Production vendue	303 398
+	Production stockée	0
+	Production immobilisé	0
=	<b>Production de l'exercice (2)</b>	<b>303 398</b>
	Achats de matières et autres approvisionnement	189 361
+ ou -	Variation de stocks de matières premières	0
+	Autres achats et charges externes	223 661
-	Loyers de crédit bail	0
-	Frais de personnel intérimaire	0
-	Frais de sous traitance (frais de personnel)	0
=	<b>Consommation de l'exercice en provenance de tiers (3)</b>	<b>413 022</b>
=	<b>Valeur ajoutée (4) = (1+2-3)</b>	<b>-108 169</b>
+	Subventions d'exploitation	682 771
+	Cotisations, adhésions, dons	1 657
-	Impôts, taxes et versements assimilés	32 737
-	Charges de personnel	538 672
-	Frais de personnel intérimaire	0
-	Frais de sous traitance (frais de personnel)	0
=	<b>Excédent brut d'exploitation (5)</b>	<b>4 851</b>
+	Reprises sur charges et transferts de charges	30 718
+	Autres produits (d'exploitation)	141
-	Dotations aux provisions	3 514
-	Autres charges (d'exploitation)	15 675
-	Dotations aux amortissements	13 186
-	Partie du capital du loyer du crédit bail	0
=	<b>Résultat d'exploitation (7)</b>	<b>3 335</b>
+ ou -	Quote part de résultat sur opérations faites en commun	0
+	Produits financiers	1 049
-	Charges financières autres qu'intérêts	0
=	<b>Résultat Economique avant impôt (8)</b>	<b>4 383</b>
-	Intérêts	0
-	frais financiers du loyer du credit bail	0
=	<b>Résultat courant (9)</b>	<b>4 383</b>
+	Produits exceptionnels	1 460
-	Charges exceptionnelles	300
=	<b>Résultat exceptionnel (10)</b>	<b>1 160</b>
-	Participation des salariés	0
-	Impôt sur les bénéfices	0
-	Engagements à réaliser sur ressources affectées	0
=	<b>Résultat de l'exercice (11)</b>	<b>5 543</b>

## Annexe n°6 – Rencontres professionnelles auxquelles nous avons participé

Nous avons eu l'occasion au cours de cette thèse de participer à de nombreuses rencontres professionnelles<sup>68</sup> dans le champ des musiques actuelles, qui ont contribué à notre connaissance du terrain et de ses acteurs. Depuis le stage effectué à la Fédurok en 2005, nous avons gardé une implication plutôt régulière dans ces rencontres, soit en tant que simple participant (1), soit en tant qu'intervenant (2). La « désertion » observable sur l'année 2009 correspond d'une part à une moins grande disponibilité personnelle et d'autre part à la fin de la phase d'exploration du champ étudié. Voici donc une liste indicative et chronologique de ces rencontres, à compter de l'inscription en thèse (octobre 2006) :

### *Communications lors de rencontres professionnelles*

« Pour une autre économie d'art et de la culture », communication à la rencontre *Les valeurs solidaires en pratique, ou comment les coopérations renforcent l'entreprise culturelle*, organisée le 12 novembre 2008 à Paris par Arcadi.

« La notion de gouvernance dans les associations », communication à l'*Assemblée générale de la Fédurok*, organisée les 7, 8 et 9 juillet 2008 à Tulle.

« Modèles économiques des lieux de musiques actuelles », communication au séminaire national *Lieux de musiques actuelles en milieu rural*, organisé les 3 et 4 juin 2008 à Châteaulin par la Fédurok.

« Entrepreneuriat et mode de gestion associatif dans le spectacle vivant », communication au groupe de travail IV des *Entretiens de Valois*, organisé le 23 avril 2008 à Paris par le ministère de la Culture et de la Communication.

« Les lieux associatifs et le changement institutionnel », communication à l'*Assemblée générale de la Fédurok*, organisée les 3 et 4 mars 2008 à Dijon.

« Le développement des lieux associatifs de musiques actuelles », communication aux rencontres *Nouvelles formes artistiques, nouveaux modèles économiques ?*, organisées les 4 et 5 février 2008 à Marly-le-Roi par l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep).

« Repères et concepts pour les lieux associatifs de musiques actuelles », communication à la *Journée d'information et d'échanges sur les modèles économiques et les modes de gestion des lieux et associations dédiés aux musiques actuelles/amplifiées*, organisée le 28 juin 2007 à Bobigny par le Réseau des musiques actuelles et amplifiées en Île-de-France (Rif).

---

<sup>68</sup> Nous n'incluons pas ici les colloques et séminaires de recherches dans lesquelles nous avons présenté une communication scientifique. Voir à ce sujet la bibliographie.

« Un troisième modèle dans le secteur culturel ? », communication aux rencontres *Culture et économie solidaire*, organisées le 25 janvier 2007 au Cnam par la Chaire Relations de service, l'association Opale et l'Ufisc.

« Une introduction à l'économie solidaire », communication aux rencontres *Economie et culture*, organisées les 6 et 7 octobre 2006 à Toulouse par le Collectif urgence d'acteurs culturels (Couac).

#### *Autres participations à des rencontres professionnelles*

*Nouvelles frontières de l'économie de la culture : des industries culturelles aux industries créatives ?*, colloque organisé les 2 et 3 octobre 2008 à Paris par le département des études, de la prospective et des statistiques (Deps) du ministère de la Culture.

*Musique et diversité : la filière musicale au service de la diversité culturelle*, colloque organisé le 4 septembre 2007 à Paris par le Bureau Export de la musique française.

*Assemblée générale de la Fédurok*, organisée les 5 et 6 juillet à Caen.

*Les coopératives d'activités et d'emploi : entreprendre dans la culture*, atelier organisé le 15 juin 2007 à Strasbourg par la coopérative Art en Réel.

*Musique et numérique : créer de la valeur par l'innovation*, débat public organisé le 19 avril 2007 à Paris par la Fondation internet nouvelle génération.

*L'Agenda 21 de la culture : vers une nouvelle gouvernance culturelle*, atelier organisé les 26 et 27 mars 2007 à Lyon par l'European network of cultural administration training centers.



## Annexe n°7 – Listing national des associations rock en 1986 (anonyme)

### LISTING NATIONAL

- \* APRA - Cyril PRIEUR - 1 bis rue du Doubs - **67**100 Strasbourg.  
88.79.08.79.
- \* RESEAU ROCKS - Bruno LION - 73 av. Paul Doumer - **75**116 Paris.
- \* CAM - Floréal MARTORELL - **31**450 Donneville.  
61.81.95.65.
- \* CARGO DE NUIT - Yves BASTIDE - BP 1206 - **34**010 Montpellier  
67.64.86.68.
- \* ETONNANTES MUSIC - Roland JÄGER - 42 rue Tête d'or - **57**000 Metz.
- \* EUREKA - Jean COLOMINA - 6 parc Beauregard - **13**100 Aix en Provence.  
42.23.00.34.
- \* FAHREINHEIT CONCERTS - Philippe RENAUD - MJC 31 bd Gambetta -  
**92**130 Issy les Moulineaux - 45.54.52.34.
- \* GEDEON - Jean-philippe VAN CAILLIE - BP 1190 - **59**013 Lille.  
20.54.60.59.
- \* IMAGES RECORDS - Gilles CASTAGNAC - 2 rue du Håvre - **14**000 Caen.  
31.85.56.30.
- \* LE CONFORT MODERNE - 185 fbg Pont-neuf - **86**000 Poitiers.  
49.46.08.08.
- \* MARCUS GARVEY FEELING - Michel OLIVIER - 34 rue de la Sablière -  
75014 Paris - 45.54.34.58.
- \* MJC OULLINS - Patrick MILLAT - MJC 10 rue Orsel - **69**600 Oullins.  
78.51.04.24.
- \* RESEAU ROCKS BRETAGNE - Maurice LIDOU - CRC 1 rue Epone - BP 612 -  
**35**007 Rennes - 99.53.78.55.
- \* ROCK & CHANSON - Alain BOUCHER - 181 chemin Lafitte - **33**400 Talence.  
56.37.77.45.
- \* ROCK SOUS BOIS - Bruno BOUTLEUX - 114 rue des Berthauds -  
**93**110 Rosny sous bois - 45.28.20.75.
- \* ROCK FUMÉL - Daniel COURTINE - 6 place de la mairie - Monsempron-libos  
**47**500 Fumel - 53.71.02.87.
- \* LE GIBUS - Jiri SMETANA - 18 rue du faubourg du Temple - 75011 Paris  
47.00.78.88.
- \* RADIO CAMPUS - Olivier CLEMENT - BP 138 - **21**004 Dijon cedex -  
80.67.68.69.
- \* ARGOS - Jean-bernard SUCHEL - 15 rue Pierre Blanc - 69001 Lyon.
- \* MCA - Philippe TEILLET - Maison de la Culture - 12 place Louis Imbach  
**49**000 Angers - 41.88.90.08.
- \* Marc GYR - 2 impasse de Montoile - Frocourp - **60**001 Beauvais -

GRIM - Gérard BOURGEAT - Université Lyon II - 16 quai Claude Bernard -  
69000 Lyon.

Bertrand AUGER - 7 rue de la Procardière - 44000 Rezé.

LE POLAR CLUB - 6 rue Charrue - 21000 Dijon.

Olivier JACQUINOT - Radio France Creuse - 4 rue de Stalingrad -  
23000 Gueret.

LE COATELAN - Alain Bourven - 25 place Cornic - 29210 Morlaix -

LA VIEILLE FORGE - Bertrand DUPONT - Mollac - 56230 Questembert.

MCR - Hervé BORDIER - bd St-Hellier - 35000 Rennes.

LE BAR BELGE - 5bis rue Henri Arnauld - 49000 Angers - 41.87.51.10.

ROCK A L'OUEST - 21 rue E. Pelletier - 85000 La Roche/yon - 51.42.61.88.

EQUILIBRE PRECAIRE - Jean-christophe POLIEN - 15 rue Pasteur -  
25000 Besançon.

MEDIEVAL - 6 place aux herbes - 30700 Uzès.

L'AGRAF - Jacques ZIEGLER - 3 rue venelle St-Sébastien - 22200 Guingamp.

RECO - Alex ORDRONEAU - 2 rue de l'Eveché - 44000 Nantes.

CENAM 51 rue Virienne 75002 Paris 233.38.24

Tous les CR 15.

Association des Artistes Antidisciplinaires Actuels François POSSÉTE  
13 rue du Nivernais 35000 Rennes 99 33 00 80

## Annexe n°8 – Questionnaire aux groupes rock locaux (Images Records)

IMAGES RECORDS - Tél. 31.85.31.11

### QUESTIONNAIRE GROUPES

Avertissement : plus proche du recensement que du sondage, ce questionnaire a pour vocation l'expression globale de la réalité, tant économique que culturelle ou sociale, de l'ensemble des groupes de rock de l'agglomération caennaise.

Sauf accord contraire, toute utilisation des résultats garanti l'anonymat des réponses individuelles (groupe ou musicien).

Cependant, deux catégories -différenciées par l'importance de l'activité "publique"- seront retenues à terme.

-----  
 REPONSES : Mettre une croix dans les cases correspondantes.  
 -----

- 1 - Nom du groupe : \_\_\_\_\_ Nombre de musiciens : \_\_\_\_\_  
Commune d'implantation : \_\_\_\_\_  
Prestation discographique : autonome : \_\_\_\_\_ compilation : \_\_\_\_\_  
Prestation scénique (en 85) : Calvados : \_\_\_\_\_ extérieure : \_\_\_\_\_

#### 2 - LOCAL DE REPETITION

- Disposez-vous d'un local de répétition habituel : OUI  NON
- Combien de fois en avez-vous changé en 85 : \_\_\_\_\_
- En disposez-vous gratuitement : OUI  NON
- Si vous payez une "location", à combien s'élève t-elle mensuellement : \_\_\_\_\_
- Se situe t-il dans un rayon de - de 5km de Caen :  plus de 5km :
- Pouvez-vous y laissez votre matériel sans crainte : OUI  NON
- Appartient-il à un particulier :  à un membre du groupe :   
 dans un bâtiment publique :
- Y avez-vous rencontré des problèmes de voisinage : OUI  NON
- Le définiriez-vous comme satisfaisant :  correct :   
 mieux que rien :
- En moyenne, l'utilisez-vous un maximum de 2 fois par mois :   
 1 fois par semaine :   
 2 fois par semaine :   
 Plus :

D'une manière générale, l'utilisez-vous plutôt :	en semaine	en week-end
en journée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la nuit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seriez-vous éventuellement prêts à payer un loyer relativement élevé -mettons 800Fr par mois- pour disposer d'un local adapté au sein d'un ensemble collectif :

OUI  NON

### 3 - MATERIEL

Disposez-vous de tous les instruments nécessaires pour vos concerts :

OUI  NON

Disposez-vous d'un matériel de sonorisation adapté

OUI  NON

Disposez-vous de matériel d'enregistrement (4pistes)

OUI  NON

Pouvez-vous donner une estimation approximative du matériel dont vous êtes propriétaire

instruments :                      sono :                      enregistrement :

TOTAL :

L'acquisition de ce matériel a-t-elle entraîné un endettement de votre part :

OUI  NON

### 4 - DEMARCHE PROFESSIONNELLE

Disposez-vous d'un "manager" (extérieur au groupe) :

OUI  NON

Avez-vous eu des contacts avec des Maisons de disque :

OUI  NON

Etes-vous déjà passé à la télévision (vidéo) :

OUI  NON

Disposez-vous d'affiches (minim. 40x60) :

OUI  NON

Etes-vous déjà allés en studio

NON

1 fois :  2 fois :  plus de 2 fois :

Si vous n'avez pas de disque autonome, disposez-vous d'une cassette de promotion :

OUI  NON

nombre de morceaux enregistrés en 4 pistes : 8, 16 ou 24p :

Faites-vous ce groupe (1 seule réponse) :

pour "le pied" :  pour "survivre" au niveau régional

pour apprendre :  pour percer et passer pro

### 5 - CONCERTS

Le groupe a-t-il déjà joué le 21 juin, dans la rue : OUI  NON

Avez-vous déjà touché un "cachet" (frais compris) de plus de 3.000Fr :

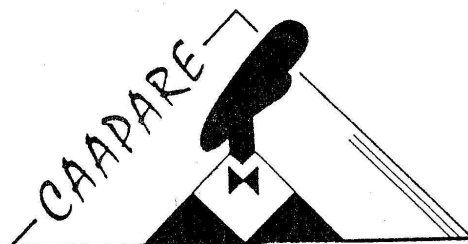
OUI  NON

de plus de 5.000Fr OUI  NON

Avez-vous déjà effectué plus de 3 dates à la suite en dehors de la basse-normandie :

OUI  NON

## Annexe n°9 – Forum des associations rock à Montpellier en 1984 (Caapare)



### FORUM A MONTPELLIER

Le CAAPARE, le GANPAS, en co-financement avec la Mission Promotion de l'Emploi, l'Union Inter-Professionnelle Mutualiste et Sociale, et la participation de la Mairie de Montpellier, organisent un grand Forum Culturel à Montpellier les 29, 30 et 31 Octobre 1984.

Ces trois journées en coordination avec l'association CARGO DE NUIT, le Nouveau Théâtre Populaire de la Méditerranée, la Maison de la Culture de Rennes, le Grand Odéon de Montpellier, l'Office d'Action Culturelle de Morlaix et l'association musicale LES SENTIERS DE LA FONTAINE, seront l'occasion d'une rencontre professionnelle entre, d'une part, les groupes, les associations et les compagnies de spectacles ... et d'autre part, les responsables de programmation, les tourneurs, les producteurs et les médias ...

Un tel Forum a été organisé à Rennes en Octobre 1983 par le GANPAS et la Maison de la Culture de Rennes, il a permis à chacun des participants de repartir avec 4 contrats fermes (en moyenne) et un carnet d'adresses élargi. Le manager de votre groupe, son attaché de presse ou vous-même (ainsi que les responsables d'associations-rock) sont donc invités à participer au Forum de Montpellier.

Chaque groupe, chaque association, doit apporter son propre matériel de position et d'information : press-book, affiches, cassettes, vidéo, walk-men, lecteur de cassettes vidéo, etc ...

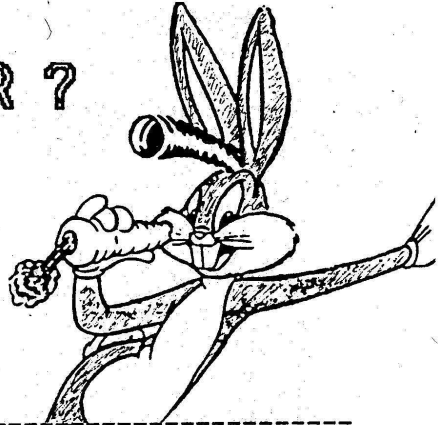
Cette rencontre sera l'occasion pour vous de présenter votre groupe et ses derniers morceaux, vos calendriers de concerts, ou les activités de votre association, ceci dans le but d'accélérer la diffusion.

---

CAAPARE - 69 bis rue Brancion - 75015 PARIS - tel : (1) 533 48 60

Comité d'Action pour l'Assistance Promotionnelle des Artistes Rock et de leurs Enregistrements (C.A.A.P.A.R.E.)  
Association sans but lucratif (Loi 1901), déclarée le 08/06/83, N° 83/1678.

## QUOI DE NEUF ROCKER ?



CAAPARE - INFOS : Bulletin N° 8 - Mai 85

CAAPARE - 69 b rue Brancion - 75015 PARIS - Tel (1) 533 48 60

Vers un nouveau CAAPARE ? / Tour 85 : L'union fait la force /  
Rock Around Minitel / Fanatic Magazine / Passer à l'acte ? / Jah  
Lovely ! / Il faut Co-or-don-ner ! / CAAPARE et bonnes affaires :  
Faites vos comptes ! / Les Membres attaquent / (à suivre...)

## VERS UN NOUVEAU CAAPARE ?

Notre association chérie va sur ses deux ans, ça va commencer à compter. Les idées que nous défendons commencent à passer, c'est surtout ça qui compte. Tenez par exemple quand Mitterrand l'autre jour à la télé annonce qu'il y a 35.000 groupes de rock en France ce n'est pas tout à fait rien... Bien sûr ça ne change strictement rien dans la vie de tous les jours, mais ça commence à faire bouger les choses dans la tête des gens qui avec ça auront un peu plus de mal à considérer que les histoires de rock c'est des trucs de marginaux. Mais revenons à nos guitares, aujourd'hui la nouveauté c'est qu'autour du CAAPARE beaucoup d'associations se rassemblent, pas pour s'uniformiser mais pour bosser ensemble et échanger les expériences. C'est plutôt bien, non ? Nous avons même participé à la création d'une COORDINATION INTER-REGIONALE DES ACTEURS DES MUSIQUES ROCKS : RESEAU ROCKS. Pour l'instant uniquement composé d'associations (mais les autres sont attendus les bras ouverts), RESEAU ROCKS organise une tournée avec les groupes de chez Reflexes.

Et puis, sur sa lancée, le CAAPARE ne s'est pas arrêté là. Nous pensons comme beaucoup que le champ d'action privilégié d'une association c'est la région : Nous avons donc pris l'initiative de rassembler les principales assos de la région parisienne, la structure existe même si là les projets sont moins immédiatement concrets, mais le nom m'amuse alors, ... non je ne vous le dirais pas : allez, tournez la page. Ceci dit ce qui nous paraît intéressant c'est de donner des outils aux associations et aux groupes. Je veux dire par là, aller expliquer à un banquier que faire un prêt à un groupe ce n'est pas forcément une idiotie, ou encore proposer des modèles de statuts juridiques, ... Ce n'est pas ça qui permettra à un groupe de devenir célèbre mais c'est ce genre de truc qui lui permettra que ça se passe bien le jour où il aura une chance de le devenir.

Par contre, la situation (je veux dire financière) du CAAPARE n'est pas très brillante. Tant et si bien (ou mal plutôt) qu'à l'heure qu'il est nous ne savons pas encore si nous pourrions

participer à l'organisation du 3ème FORUM CULTUREL (Dunkerque les 18, 19 et 20 novembre 85). C'est vrai ce genre de manifestation a besoin d'être subventionnée de façon importante. Et pour l'instant nous sommes très en dessous du raisonnable. Les mauvaises langues rappelleront que nous avons fait un Forum en Octobre 84 à Montpellier pour lequel le Ministère de la Culture nous avait pas mal subventionné. En 85 ils ont plus trop de sous pour ça : c'est qu'en janvier 85 ils ont fait un autre Forum et dépensé plein de sous. Comme quoi la récupération des idées vole bas cette année...

Quoi qu'il en soit nous vous tiendrons informés. Ceci dit il serait carrément pas du luxe que le CAAPARE ait quelques nouveaux membres, et que ceux d'aujourd'hui se mobilisent davantage. Sur les conseils de certains d'entre vous, nous avons essayé de mettre le paquet sur les possibilités de réduction réservées aux membres CAAPARE (Jusqu'à 30 % de moins, juste pour vous, allez donc faire un tour en dernière page). Ceci histoire de trouver de nouveaux membres...

Il y a aussi des petits malins qui veulent se secouer les puces, très bien qu'ils aillent jeter un coup d'oeil à "Passer à l'acte ?". Sinon, on parle de déménagement des bureaux du CAAPARE dans un endroit sympa où vous auriez la possibilité de passer, ... Et puis l'assemblée générale aura lieu (cf page 4) en juillet et puis, ... ach j'oubliais, l'essentiel : La compilation de Reggae est sortie, le nouveau disque du CAAPARE, quoi : ça mérite que vous alliez jeter un oeil à Jah Lovely.

Enfin, vous trouverez perdues dans les pages qui suivent quelques nouvelles brèves un peu dans le désordre et dans une profonde inégalité dans la qualité de la typo. Et tout ça, incroyablement en retard ... Mais je... c'est que, j'espère que vous l'aurez compris, le CAAPARE est en mutation. Ce qui veut dire (tiens, tiens,...) que plus que jamais nous attendons vos idées, vos collaborations et vos critiques, histoire que le rock, le rock des autres et puis le notre aussi, il en reste pas là.

Michel SANDRAT

\*\*\*

**Titre :** Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles.

**Résumé :** À la fin des années 1970, un nouveau champ organisationnel a fait son apparition dans le paysage artistique et culturel français : celui des « musiques actuelles ». En particulier, un type spécifique d'associations a vu le jour pour gérer des lieux dédiés à la diffusion et à la pratique de ces musiques. Ce champ désormais reconnu et soutenu par l'Etat et les collectivités territoriales s'est considérablement structuré depuis son émergence. En mobilisant l'approche néo-institutionnaliste et le concept d'entrepreneuriat institutionnel, nous sommes en mesure d'éclairer la manière dont les acteurs associatifs ont activement participé à la constitution du champ des musiques actuelles. Par le biais d'une étude de cas portant sur huit organisations, il a été possible d'identifier, d'une part, les conditions ayant favorisé le travail des fondateurs et dirigeants associatifs et, d'autre part, le contenu même du processus d'entrepreneuriat institutionnel. S'agissant des conditions, il semble que la progression du relativisme culturel, le changement de doctrine du ministère de la Culture et l'assimilation du rock à une forme de culture ont constitué des opportunités stratégiques pour les entrepreneurs. Leur action s'apparente à un processus en trois temps : (1) la création d'associations hybrides à la double dimension économique et politique, (2) le développement de réseaux ayant permis leur professionnalisation et (3) l'interaction entre associations et pouvoirs publics, aboutissant à une forme de « co-construction » politique. Cette thèse souligne l'influence réciproque entre associations et pouvoirs publics dans la constitution d'un champ organisationnel et apporte un éclairage neuf sur la dimension institutionnelle de l'association.

**Mots-clefs :** entrepreneuriat institutionnel, néo-institutionnalisme, champ, association, pouvoirs publics, culture, musiques actuelles.