

Pourquoi si peu de structures à statut coopératif **DANS LE DOMAINE CULTUREL ?**

Encore peu répandues, les organisations formellement coopératives révèlent pourtant des traits essentiels des démarches culturelles. Elles mériteraient d'être davantage accompagnées par les pouvoirs publics pour poser les bases d'un nouveau paradigme managérial associant créativité renforcée, gouvernance distribuée et solidarité accrue des risques et des résultats.

PHILIPPE HENRY

La nécessité de mieux coopérer, au sein des entreprises culturelles ou entre elles, ne date pas d'hier. Elle s'amplifie de nos jours, entre autres, pour les structures de petite taille au vu de leurs conditions de fonctionnement et du contexte durci dans lequel elles développent leurs propositions. Elle se pose tout particulièrement pour les entreprises à buts premiers autres que lucratifs, qui relèvent d'un « troisième secteur » situé entre le secteur marchand privé, à buts d'abord lucratifs, et le secteur public non marchand, à buts d'abord sociaux et d'intérêt général¹. Mais alors, pourquoi si peu d'entre elles optent-elles pour des statuts explicitement coopératifs, en dehors de l'utilisation massive de l'association type loi de 1901 ?

UN TROISIÈME SECTEUR CULTUREL ESSENTIEL, MÊME S'IL RESTE ÉCONOMIQUEMENT DE TAILLE MODESTE

Selon l'Insee, le nombre des associations artistiques et culturelles en France s'élevait à 237 100 en 2013 (soit presque 17 % du total des associations), parmi lesquelles seulement environ 33 200 (14 %) étaient employeuses. Cette forme juridique prévaut par exemple dans le spectacle vivant ou comme support de projets dans leur phase d'émergence. Elle indique une approche où priment des finalités autres que lucratives. Ce statut renvoie également à une dimension participative de principe et exige formellement une gouvernance interne démocratique, dont la réalité est à évaluer au cas par cas. Structures de droit privé et pour une large part à l'initiative de la société civile, beaucoup relèvent de l'économie non marchande au sens où moins de 50 % de leurs coûts de production proviennent de recettes propres (vente de prestations et cotisations des adhérents). Comme dans bien d'autres secteurs d'activité, l'essentiel des structures employeuses relèvent du micro-entrepreneuriat, une étude de 2008 estimant à 95 % le nombre de celles qui emploient – en équivalent temps plein – moins de 10 salariés².

À l'autre bout de ce troisième secteur et dans un décompte non exhaustif, l'annuaire de la Confédération générale des SCOP recense, au premier trimestre 2018, 292 entreprises commerciales à statut explicitement

coopératif et pour lesquelles l'activité principale (code NAF) correspond au champ de la culture³ ; soit de l'ordre de 10 % du total des sociétés coopératives en France. Ces entreprises se répartissent sous deux statuts, avec 88 % de SCOP (sociétés coopératives et participatives) et 12 % de SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif). Cinq types d'activités regroupent le plus grand nombre de ces sociétés : l'architecture (23 %) ; le spectacle vivant (23 %) ; le livre et la presse (16 %) ; le cinéma, l'audiovisuel et la radio (10 %) ; la publicité (10 %). Pratiquement toutes d'initiative civile, ces sociétés relèvent d'une économie marchande où les aides publiques restent le plus souvent indispensables, en particulier au titre des fonctions d'accompagnement de projets émergents ou de coordination et de développement de la dynamique coopérative. La gouvernance interne procède du principe démocratique où chaque membre dispose d'une voix quel que soit son niveau d'activité ou son apport en capital⁴. Si le ratio du nombre d'entreprises comportant plus de 10 salariés s'établit à quelque 13 %, moins de 3 % dépassent les 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce qui indique une prévalence ici aussi du micro-entrepreneuriat⁵.

Ce rapide état des lieux montre que le troisième secteur de la culture existe bien⁶, mais que les entreprises à statut explicitement coopératif n'y occupent qu'une part très modeste.

LE JEU CONTRADICTOIRE DE LA SINGULARISATION ET DE LA COOPÉRATION DANS LE DOMAINE CULTUREL

L'exemple des coopératives d'activité et d'emploi (CAE) spécialisées dans les activités culturelles permet de mieux saisir des facteurs centraux qui, tout à la fois, justifient la nécessité de processus coopératifs et soulignent leurs difficultés récurrentes. Peu nombreuses (moins d'une dizaine, y compris en comptant leurs filiales)⁷, ces structures accompagnent des porteurs de projet individuels. Ces « entrepreneurs-salariés » sont rémunérés au prorata du chiffre d'affaires que chacun réalise, la gestion administrative étant prise en charge par la coopérative, ainsi qu'une dimension de formation continue.

Grâce à la CAE, un porteur de projet dispose d'emblée d'une structure juridique, d'une plate-forme de gestion et d'un réseau potentiel de personnes ressource. Cela lui permet de tester « en vraie grandeur » son projet ou, plus à terme, de l'étoffer en participant à des projets collectifs qui seront

malgré tout souvent limités dans le temps et par les affinités personnelles. D'un autre côté, la CAE ne modifiera pas en soi la logique de projets conscris et successifs qui prédomine dans le domaine culturel, ni l'incertitude structurelle sur les différentes valorisations qu'arriveront (ou non) à susciter les propositions des entrepreneurs. De même, la coopérative n'aura le plus souvent qu'une incidence marginale dans les processus très

fortement personnalisés de construction de la notoriété de chacun de ses entrepreneurs. Ceux-ci auront donc à gérer une tension constante entre la nécessité de coopération – et au moins de collaboration – avec d'autres acteurs et l'impératif d'avoir à se singulariser dans le contexte actuel d'hyper-offre culturelle, lui-même inducteur d'une concurrence renforcée entre les différents projets.

Au-delà de l'adhésion à des valeurs partagées, l'engagement personnel dans une structure à statut coopératif sera donc, pragmatiquement, assez vite indexé à la capacité de celle-ci à favoriser l'évolution positive des résultats – autant économiques qu'en termes de notoriété – pour chaque porteur de projet. La dimension démocratique de la gouvernance de ces structures permet aussi à chacun de participer à l'orientation et à la structuration d'ensemble de l'entreprise collective. Mais elle repose sur les disponibilités en temps généralement bénévoles que les associés peuvent lui consacrer. D'autant que leur nombre croissant ou la complexité de certains enjeux allongent encore les durées nécessaires de maturation et de débat. Sur un autre plan, la limite juridique quant au

partage des excédents financiers au profit des associés permet de constituer un fonds de trésorerie ou d'auto-investissement bienvenu, qui reste néanmoins à usage collectif. Elle réduit donc très fortement la capacité de chaque associé à se constituer des fonds propres individuels qui pourraient être réinvestis dans le développement de son projet.

Autant dire que les organisations à statut coopératif sont très directement confrontées aux apories d'une économie de la culture où la nécessité d'avoir à construire de véritables systèmes d'action collectifs se croise avec celle de constamment préserver l'autonomie relative de projets particuliers et d'acteurs individués. Le rôle déterminant dans le domaine culturel des opportunités ou des hasards de rencontre, dans l'environnement proche ou

« Coopérer fait toujours entrer dans une plus grande complexité de fonctionnement. Les gains que chaque associé en retire doivent ainsi être à la mesure de l'énergie supplémentaire qu'il consacre à la coopération. »

plus lointain, ne fait alors qu'amplifier la tension entre recherche d'une organisation collective un peu stable et besoin de conserver une flexibilité et une agilité d'adaptation constantes. Si le format de cet article ne permet pas de préciser des nuances ou des différences évidentes, on soulignera qu'on retrouve des phénomènes proches de ceux qu'on vient d'évoquer dans bien d'autres cas d'agencements coopératifs⁸.

ATOUTS ET FREINS DES DYNAMIQUES COOPÉRATIVES DANS LE DOMAINE CULTUREL

Il s'agit donc moins de focaliser l'attention sur la seule question du nombre restreint des organisations à statut explicitement coopératif, que sur les conditions internes et contextuelles qui favorisent ou freinent un développement d'agencements entrepreneuriaux d'esprit coopératif dans le domaine de la culture⁹. Les observations qui suivent portent ainsi sur des agencements où plusieurs organisations ont mutualisé certaines « fonctions support¹⁰ ». Ce critère nous semble en effet pertinent pour départager ce qui relève de collaborations provisoires ou ponctuelles et ce qui implique des engagements coopératifs plus intenses et voulant s'inscrire dans la durée, que ceux-ci soient réglementés comme dans les groupements employeurs sous statut associatif¹¹, ou moins formalisés comme pour les quelques tentatives de pôles territoriaux de coopération économique¹².

Pour ce qui est des facteurs facilitateurs, on peut mentionner le rôle d'une proximité relative – aussi bien géographique qu'éthique, sociale ou organisationnelle – des acteurs coopérants, qui se combine avec de réelles complémentarités de compétences – disponibles ou en émergence – en termes d'élaboration, de structuration ou de réalisation de projets culturels. S'avère tout autant déterminante une mise en œuvre progressive de la coopération, portant d'abord sur des projets circonscrits et reposant sur l'alliance d'acteurs de tailles différentes – même si la plupart restent de format modeste. On ajoutera la centralité d'une fonction d'animation et de coordination en capacité de faire évoluer les modes de concertation, de délibération et de mise en œuvre, sans pour autant rigidifier les relations ou alourdir les procédures, ce qui relève d'une vraie gageure. À ce propos, s'avère déterminante la présence parmi les acteurs décisionnaires d'une ou d'un petit nombre de personnes en capacité d'articuler plusieurs modes d'approche, plusieurs mondes, plusieurs systèmes d'action, et donc de faire se rencontrer des acteurs qui ne se connaissent pas ou ne faisaient

que se côtoyer, et de les amener à travailler ensemble. Ces personnes jouent également un rôle central dans l'adaptation de la gouvernance interne aux besoins évolutifs de l'agencement coopératif. Plus la mutualisation de fonctions support se développe et plus se fait sentir la nécessité d'une mutualisation des processus décisionnels, qui aboutit dans les faits à une organisation matricielle à chaque fois singulière où se conjuguent des relations, contributions, délibérations et mises en œuvre horizontales avec des impulsions, un pilotage et une régulation plus verticaux.

En termes cette fois-ci d'écueils récurrents, on peut à nouveau pointer les tensions entre le développement du projet des différents membres associés et les ressources ou les disponibilités pouvant être consacrées au projet coopératif proprement dit. Une trop forte variabilité dans la durée de leur implication peut vite aboutir à l'épuisement du processus. Le manque fréquent de cohérence et de concordance de temps entre les différents agendas privés et publics, dont dépend le projet coopératif, est une autre difficulté structurelle. Coopérer fait toujours entrer dans une plus grande complexité de fonctionnement, en particulier quand la taille du regroupement dépasse un certain seuil ou augmente trop vite. Les gains que chaque associé en retire doivent ainsi être à la mesure de l'énergie supplémentaire qu'il consacre à la coopération. Une peur fréquente s'exprime aussi chez les partenaires les plus petits de perdre leur identité propre au sein du regroupement, alors même qu'elle est un élément majeur dans le domaine culturel. On rajoutera sans hésiter la difficulté à établir un modèle économique viable sur le long terme pour des acteurs coopérants aux ressources le plus souvent instables. Sur ce plan, l'engagement d'opérateurs publics – notamment des collectivités territoriales – apparaît déterminant comme soutien, facilitateur, catalyseur, en particulier dans la phase d'émergence et de structuration du projet coopératif, et pas seulement en termes de soutien financier, même si celui-ci est indispensable entre autres pour faire exister la fonction d'animation et de coordination.

ÉLARGIR LES CADRES D'ACTION POUR FAVORISER L'EXPANSION DES AGENCEMENTS COOPÉRATIFS

Mieux prendre en compte les atouts et les freins des agencements coopératifs du domaine culturel est une chose. Il n'en reste pas moins impératif de mesurer l'impact négatif de tout un environnement idéologique et réglementaire sur les difficultés qu'ils rencontrent et de travailler à des cadres d'action qui les rendraient plus aisés. Souvent tenu pour n'être

qu'un espace économique résiduel et de réparation des manques ou des échecs tant du marché que de la gestion publique, le troisième secteur voudrait être reconnu en tant qu'espace de développement social et économique à part entière. Sa revendication d'une autre manière d'entreprendre tient en grande partie aux tensions qui s'exacerbent entre, d'une part, la conception dominante depuis les années 1970 de l'entreprise dont l'objectif prioritaire – voire unique – serait de maximiser la valeur financière attribuable à ses actionnaires et, d'autre part, l'affaiblissement symétrique du rôle et du pouvoir des États dans la conception et la mise en œuvre d'un intérêt général en capacité de traiter toutes les nouvelles demandes sociales et environnementales apparues dès la même époque. Dans un contexte d'interrogation sur des modes de développement plus soutenables, la montée en puissance du thème d'une entreprise dont l'objet social imposerait d'autres visées que le seul profit¹³ constitue une bonne nouvelle, mais qui vient encore peu conforter un troisième secteur pourtant largement précurseur en la matière.

L'expansion du principe coopératif dans le domaine culturel en demandera plus. La loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a le mérite de proposer un cadre inclusif et global pour les entreprises du troisième secteur, mais les critères d'« utilité sociale » qu'elle précise ne touchent le domaine de la culture que de manière restrictive. Sur le plan économique, le principe de mutualisation simultanée des risques de production et des succès obtenus, tel que le pratiquent le CNC et le CNV¹⁴, a montré tout son intérêt. Mais à quand son intensification et son extension à toutes les filières mobilisant des contenus culturels ? À quand également une règle sécurisant la possibilité de constituer des fonds propres significatifs pour toutes les organisations du troisième secteur recevant des subventions publiques ? Sur d'autres plans, à quand la multiplication dans les territoires des contrats de filière culturelle État-Régions, favorisant en premier lieu les agencements coopératifs initiés par les acteurs locaux ? Ou encore la valorisation par les acteurs culturels – privés et publics – de formules permettant d'associer souplesse de gouvernance et esprit d'entreprise partagé, dont le couplage entre une

« *Beaucoup reste à faire avant que l'esprit coopératif ne devienne la base d'un nouveau paradigme managérial associant inventivité créative renforcée, gouvernance distribuée, impacts sociaux et environnementaux améliorés, solidarité accrue des risques et des résultats entrepreneuriaux.* »

société par actions simplifiée (SAS) et un agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) pourrait être exemplaire ?

Beaucoup reste donc à faire avant que l'esprit coopératif ne devienne la base d'un nouveau paradigme managérial, dans la culture comme dans d'autres domaines, associant inventivité créative renforcée, gouvernance distribuée, impacts sociaux et environnementaux améliorés, solidarité accrue des risques et des résultats entrepreneuriaux. Les démarches encore très largement minoritaires qui s'expérimentent à ce propos dans le domaine de la culture nous indiquent au moins plusieurs questions pragmatiques centrales à ne surtout pas négliger. Elles rejoignent des interrogations qui traversent notre société tout entière, tout en y faisant entendre leur propre musique.

1. Sur le troisième secteur, voir l'ouvrage cité dans la rubrique ci-dessous.

2. Gaël Bouron et Bruno Colin, *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs*, rapport d'enquête, Paris, Association Opale, septembre 2008.

3. Tel que défini à des fins statistiques et au plan européen.

4. Si ce principe s'applique au sein des différents collèges des SCIC, chacun d'eux dispose néanmoins d'un quota global de votes fixé statutairement.

5. Les micro-entreprises sont conventionnellement définies au plan européen par deux critères : elles comportent moins de 10 salariés et leur chiffre d'affaires ou bilan n'excède pas 2 millions d'euros. Plus de 3 % des coopératives culturelles avaient par ailleurs un chiffre d'affaires compris entre 1 et 2 millions d'euros en 2016.

6. Pour préciser des ordres de grandeur, le secteur culturel marchand comportait en 2010, selon l'Insee, 157 000 unités légales (personnes morales et physiques, y compris les auto-entrepreneurs) ; à ce jour, un dénombrement complet des établissements relevant de l'économie publique n'existe pas.

7. En particulier Artenréel (2004), Clara (2006), Appuy Culture (2014), Oz (2015)... Certaines CAE généralistes accueillent aussi des porteurs de projet culturel.

8. Voir par exemple notre rapport d'étude sur trois cas, cité dans la rubrique ci-contre.

9. Pour des éléments plus précis de problématisation, se reporter à notre article « Vers un nouveau modèle d'organisation », publié en 2016 dans le n° 3 de *NECTART*, ou à notre texte sur l'entrepreneuriat culturel cité dans la rubrique ci-contre.

10. Depuis des achats groupés et des formations communes, des veilles sur des appels d'offres ou des marchés publics, jusqu'à la mise en commun d'une partie de leur gestion administrative, sociale ou financière, voire la gestion d'emplois partagés.

11. Une petite cinquantaine repérée fin 2013 dans Opale, *Panorama de la diversité des « groupements d'employeurs culture »*, mai 2015. Entre autres : BcBg (1997), Opep (2007), Agec (2008), Mezzanine Admin (2012)...

12. Philippe Henry, « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », *Recma*, n° 343, janvier 2017.

13. Voir à ce sujet l'essai et le rapport cités dans la rubrique ci-contre.

14. Respectivement, Centre national du cinéma et de l'image animée et Centre national de la chanson, des variétés et du jazz.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Jacques Defourny et Marthe Nyssens (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du troisième secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2017.
- Philippe Henry, *Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas*, rapport d'étude, autoédité, février 2018.
- Philippe Henry, *L'Entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations*, autoédité, 2018.
- Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport, mars 2018.
- Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.