

Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles

Trois études de cas

**Cooperative arrangements
and cultural micro-enterprises.
Three case studies**

Rapport d'étude

Philippe HENRY
Chercheur en socio-économie de la culture
Maître de conférences HDR,
retraité de l'Université Paris 8 – Saint-Denis

Février 2018

**Merci aux partenaires favorisant la diffusion de ce rapport d'étude,
plus particulièrement à :**

Center for Arts & Cultural Management, Burgundy School of Business, Dijon

Chaire RH et Innovations Sociales dans la Culture, Audencia, Nantes

Institut Jean-Baptiste Godin, Amiens

Observatoire des Politiques Culturelles, Grenoble

Opale – Centre de Ressources Culture
pour le Dispositif Local d'Accompagnement, Paris

Philippe Henry est membre associé de l'Équipe d'accueil 1573

Scènes du monde, création, savoirs critiques,
axe Politique et socio-économie des arts et de la culture



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Synthèse générale

Ce rapport porte sur une recherche exploratoire menée entre octobre 2016 et juin 2017 sur trois cas d'agencement coopératif, impliquant majoritairement des micro-entreprises culturelles poursuivant des buts d'abord autres que lucratifs : Artenréel, Coopérative d'activités et d'emploi à Strasbourg ; l'AGEC, Groupement d'employeurs à Bordeaux ; La Coursive Boutaric, Pôle territorial de coopération économique à Dijon.

L'analyse souligne la centralité à accorder aux spécificités socioéconomiques du domaine culturel si l'on veut mieux comprendre ce qui se joue dans les agencements coopératifs entre micro-entreprises qui s'y développent de nos jours.

Les logiques de projet propres aux micro-entreprises du domaine culturel déterminent ainsi fortement la nature et la zone de pertinence de ces groupements. Ceux-ci reposent très largement sur leur capacité à mettre en place et à développer des formes concrètes et efficaces de mutualisation. Tout l'intérêt et toute la difficulté de ces organisations innovantes résident alors dans la construction et la pérennisation d'un commun, dont l'objet reste pourtant aussi d'accompagner le développement de projets singuliers. Une fragilité économique structurelle s'en trouve induite, d'autant que l'implication des différents coopérants ne saurait, la plupart du temps, être constante et à même intensité dans la durée.

Le rôle de l'équipe permanente d'animation et de coordination des groupements est toujours majeur et structurant pour la dynamique communicationnelle, qui est elle-même un support essentiel du processus coopératif dans son ensemble. La diversité de leurs adhérents implique également une pluralité de modalités et de dispositifs d'information et de communication. Ceux-ci ne se révèlent pas si simples à coordonner, y compris quand ils utilisent les nouveaux outils numériques aujourd'hui disponibles. De nombreux équilibres sont ainsi à trouver entre différents niveaux de réalité et impliquent des adaptations incessantes, de par la nature même de l'activité des membres coopérants et des fonctions qui sont mises en commun. La transmission à de nouveaux membres de l'histoire du groupement et des savoir-faire accumulés n'est pas la moindre des questions qui se posent.

La nature même des agencements coopératifs induit une prise en compte d'une diversité d'acteurs ayant chacun leurs propres enjeux d'existence et de développement. Il n'est donc pas surprenant que leur gouvernance se développe selon une dynamique à plusieurs niveaux et modalités. Tout en se présentant comme relativement distribuée, cette dynamique n'est en rien homogène. Chacun – dont les nouveaux entrants – aura à y trouver sa propre place. Une attention particulière est à porter, entre autres, au maintien d'une discussion sur le fond du projet coopératif, à la question du renouvellement des instances formelles de direction ou à celle de la taille critique autour de laquelle le projet atteint sa pertinence maximale. Au final, seule une évaluation systémique de ces groupements est en mesure de mieux appréhender la particularité de leur fonctionnement innovant.

L'analyse montre ainsi tout l'intérêt, mais aussi les difficultés en partie structurelles, de telles démarches, ne serait-ce que pour consolider la viabilité économique de projets porteurs d'enjeux non principalement économiques.

General summary

This report deals with an exploratory research carried out between October 2016 and June 2017 on three cases of cooperative arrangement, mainly involving cultural micro-enterprises with other than profit-making goals, that's to say : Artenréel, a "Coopérative d'activités et d'emploi" in Strasbourg ; AGECE, a "Groupe d'employeurs" in Bordeaux ; La Coursive Boutaric, a "Pôle territorial de coopération économique" in Dijon.

The analysis stresses the central importance that is to be given to the socioeconomic specificities of the cultural field if we want to better understand what is at stake in the cooperative arrangements which are nowadays currently developing between micro-enterprises.

The project logic specific to the micro-enterprises in the cultural field thus strongly determines the nature and the area of relevance of these groupings which are largely based on their ability to set up and develop concrete and efficient forms of mutualisation. The very interest and difficulty of these innovative organisations lie in the process of constructing and perpetuating a common pool, the object of which nevertheless also remains to accompany the development of singular projects, thus inducing a structural economic fragility, especially since the involvement of the various cooperators, most of the time, cannot be constant and equally intense in the long term.

The permanent animation and coordination team of the groupings has a role that is always major and structuring as far as the communication dynamics are concerned and are themselves an essential support for the cooperative process as a whole. The diversity of their members also implies a plurality of information and communication modalities and devices. Those are not so easy to coordinate, including when they use the new digital tools that are today available. Numerous balances are thus to be found between different levels of reality and imply constant adaptations, because of the very nature of the activity of the cooperating members and of the functions that are pooled. Transmitting the grouping history and the accumulated know-how to new members is not the least of the questions that arise.

The very nature of cooperative arrangements implies taking into account a diversity of actors, each one of whom has their own stakes of existence and development. It is not therefore surprising that their governance is developing according to a dynamic at several levels and modalities. While presenting itself as relatively distributed, this dynamic is in no way homogeneous. Everyone – including newcomers – will have to find their own place. Among other things, particular attention should be paid to maintaining a discussion on the substance of the cooperative project, to questioning the renewal of the formal management bodies or also to the critical size around which the project reaches its maximum relevance. In the end, only a systemic assessment of these groupings will make it possible to better understand the peculiarity of their innovative running.

The analysis thus shows the full interest, but also the structural difficulties, of such approaches, if only to consolidate the economic viability of these projects whose stakes are not first and foremost economic.

Table des matières

<u>Synthèse générale</u>	1
<u>Table des matières</u>	3
<u>1 – Introduction</u>	5
<u>2 – Fiches descriptives synthétiques</u>	8
<u>Artenréel – Coopérative d’Activités et d’Emploi</u>	9
Émergence et contexte.....	9
Consolidation et développement.....	10
Objectifs.....	12
Mise en œuvre.....	14
Gestion opérationnelle et modèle économique.....	16
Système d’information-communication et gouvernance.....	19
Vers un autre mode de fonctionnement.....	22
<u>AGEC – Aquitaine Groupement d’Employeurs Culture</u>	25
Émergence et contexte.....	25
Consolidation et développement.....	26
Objectifs.....	28
Mise en œuvre.....	29
Gestion opérationnelle et modèle économique.....	31
Système d’information-communication et gouvernance.....	32
Vers un autre mode de fonctionnement.....	34
<u>La Coursive Boutaric – Pôle Territorial de Coopération Économique</u>	37
Émergence et contexte.....	37
Consolidation et développement.....	38
Objectifs.....	40
Mise en œuvre.....	41
Gestion opérationnelle et modèle économique.....	44
Système d’information-communication et gouvernance.....	45
Vers un autre mode de fonctionnement.....	47
<u>3 – Enjeux et tensions majeurs des agencements coopératifs étudiés</u>	49
<u>Sommaire détaillé du parcours thématique</u>	51
<u>Des initiatives pragmatiques pour faire face à des situations problématiques</u>	55
Des contextes particuliers de fondation.....	55
Entre motivations concrètes et enjeu coopératif.....	56
Le primat de la dimension entrepreneuriale.....	59

<u>Accompagner les membres coopérants dans le développement de leur projet</u>	61
<u>Une pluralité d'enjeux à concilier (cas d'Artenréel)</u>	61
<u>Des déclinaisons variables de questions récurrentes (tous les cas)</u>	66
<u>Une polarité sur la dimension gestionnaire à surveiller</u>	70
<u>Vers la nécessité de nouveaux positionnements organisationnels</u>	72
<u>Une fragilité des modèles économiques qui poussent à des reconfigurations significatives</u>	76
<u>Des modèles initiaux pour partie remis en cause</u>	76
<u>À la recherche de ressources économiques nouvelles</u>	78
<u>Vers la nécessité de reconfigurations structurelles</u>	81
<u>La centralité de l'équipe permanente et des dispositifs d'accompagnement et de gestion</u>	84
<u>Un rôle essentiel d'impulsion et d'animation</u>	84
<u>Des tâches multiples dans des emplois du temps très chargés</u>	87
<u>Le rôle stratégique de la gestion de l'information et de la communication</u>	91
<u>Une multiplicité de dispositifs et d'outils</u>	91
<u>Une multiplicité à coordonner</u>	94
<u>Une communication externe pas évidente à ajuster</u>	99
<u>Une gouvernance coopérative à sans cesse ajuster</u>	100
<u>Une organisation générale évolutive</u>	100
<u>Un processus décisionnel qui a sa propre complexité</u>	101
<u>4 – Potentiels et limites des agencements coopératifs dans le domaine culturel</u>	107
<u>Agencements coopératifs et viabilisation des projets particuliers</u>	107
<u>Des projets singuliers qui visent d'abord à leur propre réussite</u>	108
<u>Des agencements coopératifs comme instances concrètes de mutualisation</u>	110
<u>Un accompagnement collectif de projets qui restent singuliers</u>	111
<u>Une fragilité économique structurelle des agencements coopératifs</u>	112
<u>La gestion de l'information et de la communication comme support du fonctionnement coopératif</u>	114
<u>La centralité de l'équipe permanente d'animation</u>	114
<u>Une pluralité à coordonner de dispositifs d'information et de communication</u>	115
<u>Des équilibres stratégiques pas si simples à trouver</u>	118
<u>Une gouvernance centre principes et réalités</u>	119
<u>Une gouvernance multimodale comportant au moins trois niveaux</u>	119
<u>Une place pour chacun dans le processus décisionnel</u>	121
<u>5 – Annexes</u>	124
<u>Grille directrice pour le recueil de données</u>	124
<u>Grille directrice pour les entretiens semi-directifs</u>	126

1 – Introduction

Ce texte donne les résultats d'une étude exploratoire menée entre octobre 2016 et juin 2017 sur trois cas d'agencement coopératif impliquant majoritairement des micro-entreprises¹ culturelles poursuivant des buts d'abord autres que lucratifs². Cette recherche se situe dans le prolongement de notre intérêt constant pour les organisations culturelles de très petite taille en France qui, dans leur ensemble, constituent un terreau essentiel pour le développement des pratiques artistiques et culturelles dans notre société³. Elle fait également suite à un premier travail d'observation et d'analyse sur quatre exemples de Pôles territoriaux de coopération (PTCE) culture⁴. Elle constitue le complément d'un travail de nature théorique, mené depuis le printemps 2016, portant sur la problématisation de la notion – aujourd'hui omniprésente – d'entrepreneuriat culturel⁵.

Pour le présent travail, notre parti pris a été d'explorer seulement trois situations concrètes d'agencement coopératif en France, mais suffisamment distinctes pour disposer déjà d'une réelle variété d'éléments à considérer. Certains se révèlent surtout dans l'un ou l'autre cas, tandis que d'autres apparaissent comme plus transversaux. Dans une démarche de compréhension inductive, notre hypothèse de départ a consisté à poser que s'intéresser à de tels agencements permet de mieux appréhender et comprendre, par effet de grossissement, les tensions qui traversent et structurent aujourd'hui les micro-entreprises culturelles à visée d'abord autre que lucrative et les groupements coopératifs auxquels elles participent. Au travers des cas étudiés, une pluralité d'aspects sont ainsi mis en exergue, qui renvoient également aux spécificités de

1. Le Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, conforme à l'approche européenne, définit les micro-entreprises comme celles comportant moins de dix employés et dont le chiffre d'affaires ou le bilan annuels sont inférieurs à 2 millions d'euros. On y ajoutera une dimension qualitative de grande proximité voire d'identité entre responsables légaux et direction opérationnelle.

2. La diversité des organisations impliquées dans ces groupements nous a fait opter pour ce genre d'expression, à signification volontairement large. Elle s'applique en particulier aux entreprises culturelles dont les excédents financiers éventuels constituent d'abord une ressource collective, consacrée de manière exclusive (comme dans les associations) ou au moins très largement (comme dans les sociétés coopératives) au développement global de l'organisation et de son activité. Mais elle n'exige pas le respect d'autres critères, comme, par exemple, ceux également retenus pour les "entreprises sociales" en Europe d'une initiative émanant d'un groupe de citoyens, d'un objectif explicite de service à la communauté, d'une gouvernance démocratique ou participative (voir, à ce sujet, Jacques Defourny et Marthe Nyssens, « L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative », EMES, Working Paper n°13/02, 2013 ; ou encore, Mouvement des entrepreneurs sociaux, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général. Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, 2012).

3. Voir, par exemple, à ce sujet Daniel Urrutiaguer et Philippe Henry, *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Paris : DEPS – Ministère de la Culture et de la communication, 2011, 222 p. ; ou encore Philippe Henry, « Les friches culturelles d'hier à aujourd'hui : entre fabriques d'art et démarches artistiques partagées », in Françoise Lucchini (coord.), *La mise en culture des territoires*, Rouen : Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2016, p. 25-44.

4. Philippe Henry, « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », *Recma* n°343, janvier 2017, p. 88-101.

5. Philippe Henry, « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations », auto-édition sous licence Creative Commons, 2018, 36 p. Voir d'autres éléments de cette approche dans les courts articles « L'entrepreneuriat culturel : vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart* n°3, juin 2016, p. paires 48-62, ou « L'entrepreneuriat culturel : une triple injonction à regarder de plus près », *Daloz, Juris art etc.* n° 45, avril 2017, p. 5-7.

l'entrepreneuriat culturel. Complémentairement, chacun des cas aide à mieux appréhender des enjeux ou problématiques spécifiques, comme ceux sous-jacents à l'accompagnement d'entrepreneurs culturels individuels pour la Coopérative d'activité et d'emploi Arténréel à Strasbourg, à la sécurisation de l'emploi administratif et gestionnaire en particulier au profit des très petites organisations culturelles pour le Groupement d'employeurs AGECE à Bordeaux, ou encore aux tentatives de mise en commun de ressources et de moyens pour le Pôle territorial de coopération économique La Coursive Boutaric à Dijon.

Compte tenu de nos travaux antérieurs et de notre approche théorique de l'entrepreneuriat culturel, trois questions centrales ont guidé l'exploration :

* Qu'apportent les agencements coopératifs aux micro-entreprises culturelles, en particulier pour gérer la tension centrale entre la volonté de garder la maîtrise de leurs propres processus de création et de production et la nécessité économique de développer une activité suffisamment valorisée pour, au moins à moyen terme, mieux viabiliser leur projet ?

* Comment, pour réaliser leurs objectifs d'accompagnement, ces agencements coopératifs organisent-ils leur système général d'information et de communication, entre bricolage pragmatique et intégration plus formalisée d'outils et de dispositifs divers de prospection, de suivi et de gestion des activités, d'échange interne et externe, de prévision ?

* Comment, au sein des agencements coopératifs, s'opèrent la distribution des pouvoirs de décision et l'articulation de leur gouvernance entre le ou les quelques porteurs centraux du projet et le reste des collaborateurs ou acteurs plus ou moins fortement impliqués dans le groupement ?

Un premier recueil de documents concernant l'histoire, le développement et la situation actuelle de chaque cas⁶ a été engagé dès octobre 2016. L'exploitation de ces données a permis d'établir une première base pour des fiches descriptives synthétiques et de dresser une liste de précisions à obtenir. Celles-ci ont été documentées lors d'entretiens semi-directifs, réalisés entre début février et début mars 2017 avec plusieurs membres de la direction et de l'équipe permanente de la structure en charge de l'agencement coopératif, mais aussi avec des responsables d'organisations ou entrepreneurs adhérents. Plus précisément, ces entretiens ont été structurés au regard des trois grandes questions que nous venons de mentionner et qui portent sur des aspects essentiels – quoique rarement traités de manière simultanée – et encore souvent à plus largement explorer⁷. La transcription complète des entretiens et une analyse de contenu détaillée ont été réalisées. Elles ont permis de dégager une abondante série de thèmes, sur lesquels chaque personne s'exprime évidemment de manière singulière, mais dont les différentes expressions peuvent être groupées en ensembles signifiants et font apparaître des lignes de force récurrentes. Rassemblé sous forme de diagrammes visuels autour d'une constellation d'items centraux, ce matériau expressif a fourni la base d'une interprétation inductive quant au fonctionnement coopératif des trois cas étudiés. Elle constitue le fondement de l'approche comparée des cas étudiés que nous proposons.

6. La liste complète des documents fournis et étudiés est donnée en fin de chaque fiche descriptive synthétique des cas étudiés.

7. Voir, dans la seconde Annexe, la grille commune d'interrogation.

Une première partie présente les fiches descriptives synthétiques de chacun des trois agencements coopératifs. Elles se présentent selon le même plan général, ce qui permet déjà une première lecture comparative de réalités toujours singulières, mais que l'on peut néanmoins appréhender à partir d'entrées communes. En tout cas, ces fiches rassemblent et structurent une pluralité de données factuelles confirmées et permettent de mieux prendre la mesure des réalités sur lesquelles repose la mise en perspective plus qualitative et transversale qui suit.

Celle-ci constitue la deuxième partie du rapport d'étude, qui déroule un parcours thématique pointant toute une série d'enjeux et de tensions majeurs dont les cas étudiés sont exemplaires. Elle a entièrement été réalisée à partir des verbatim des entretiens et de l'analyse de contenu qui en a été réalisée. Si elle comporte nécessairement une part d'interprétation subjective – dans le choix et l'agencement des propos –, cette partie se propose de mettre en exergue des éléments structurants et pour une part récurrents concernant les cas étudiés. Elle constitue un autre niveau, plus explicite et approfondi, d'analyse comparée du trio choisi. Elle présente également une sorte de treillis thématique qui pourrait également servir de canevas d'observation pour d'autres situations d'agencement coopératif.

Une dernière partie conclusive synthétise les principaux résultats obtenus. Elle présente un faisceau de traits qui nous paraissent déterminants à considérer si l'on veut avancer, au-delà même des cas étudiés, vers une meilleure problématisation des conditions et des modalités de fonctionnement de telles démarches. En revisitant nos questions de départ, elle donne à voir un ensemble d'aspects à mieux explorer dans le futur et sur d'autres cas particuliers.

Un très grand merci à chacune des personnes qui ont bien voulu consacrer du temps à répondre à mes sollicitations, alors que leurs agendas respectifs étaient toujours surchargés.

2 – Fiches descriptives synthétiques

Au-delà de la documentation publique accessible – en particulier via Internet –, une demande de mise à disposition de documents déjà existants a été faite à l'un-e des directeurs-rices des structures étudiées. Cette demande portait essentiellement sur l'historique de l'organisation, son évolution économique dans le temps et son mode d'organisation interne⁸. Comme indiqué lors des premiers échanges, nous précisions être « bien conscient que ces données sont, pour la plupart, plus à “constituer” que directement accessibles ou observables. D'où mon parti pris de commencer par une exploration et une analyse ciblées de tout document disponible qui pourrait me permettre – ne serait-ce qu'indirectement – d'agencer une première image générale du développement dans le temps de votre organisation et de son fonctionnement interne actuel ».

Ce recueil documentaire nous a permis d'établir une première représentation chronologique et multifactorielle concernant « certains aspects socioéconomiques du développement dans le temps de ces organisations (moments-clé, évolution budgétaire et de l'emploi) et de leur fonctionnement interne actuel (distribution des rôles et responsabilités, dispositifs d'information et communication, modalités de délibération et de prise de décision) ». Pour faciliter une approche comparative et systémique, les informations obtenues ont été regroupées, pour chaque cas étudié, selon huit grandes catégories d'analyse : objectifs généraux ; activités mises en œuvre ; membres ou adhérents du regroupement coopératif ; partenaires extérieurs ; données économiques et financières ; organisation de l'équipe permanente et management ; outils de gestion, d'information et de communication ; éléments contextuels signifiants.

Selon les personnes rencontrées lors des entretiens semi-directifs réalisés sur place⁹, des demandes de précision ou de complément ont été introduites dans la grille d'entretien, par ailleurs toujours structurée à partir des mêmes trois grandes questions de départ.

Chaque fiche descriptive synthétique se présente comme le résultat d'une mise en forme générale de l'ensemble du matériau ainsi constitué. Pour faciliter dès ce stade une lecture comparative, un même cadre d'exposé a été adopté autour de sept grandes thématiques : émergence et contexte ; consolidation et développement ; objectifs ; mise en œuvre ; gestion opérationnelle et modèle économique ; système d'information-communication et gouvernance ; vers un autre mode de fonctionnement.

8. Voir, dans la première Annexe, la grille de données recherchées.

9. Le lecteur trouvera également la liste des fonctions des personnes interrogées à la fin de chaque fiche descriptive.

Artenréel – Coopérative d'Activités et d'Emploi

Émergence et contexte

L'idée d'Artenréel naît chez un responsable de l'Organisme de gestion des associations culturelles d'Alsace (OGACA), agence créée en 1984 en vue d'accompagner des artistes vers une professionnalisation de la gestion et du développement de leur activité. L'objectif de la nouvelle structure est de pouvoir mieux suivre et accompagner, sur la durée et dans un cadre collectif, des personnes en situation de précarité ou de reconversion professionnelles, porteuses d'un projet artistique ou culturel individuel. C'est un cas fréquent, par exemple, chez les plasticiens, graphistes ou vidéastes. La formule d'une Coopérative d'activités et d'emploi (CAE) est alors considérée comme la solution la plus pertinente. Une Société coopérative ouvrière de production (Scop, aujourd'hui Société coopérative et participative) à responsabilité limitée (RL) et à capital variable est donc fondée en juillet 2004 à Strasbourg. L'OGACA lui sert de point d'appui, en étant un des trois premiers associés de la CAE et en lui servant de soutien logistique. L'organisme permet également au responsable concerné de progressivement quitter son poste pour devenir, au bout de quelques années, le gérant salarié à temps plein de la Scop. Le troisième sociétaire initial est un administrateur, lui aussi ancien salarié de l'OGACA, qui devient le premier salarié permanent en 2005. Le test de cette première CAE exclusivement consacrée aux métiers artistiques et culturels est aussi rendu possible grâce à l'obtention d'une aide du Fonds social européen (FSE), au titre de l'aide aux micro-projets portés par de petites structures associatives. Sur l'année 2006, Artenréel prend contact, au travers de sessions d'information collective, avec quelque deux cents personnes, dont la moitié fait acte de candidature, pour trente-cinq finalement intégrées dans la coopérative après évaluation de leurs projets respectifs. Fin 2007, la CAE accompagne déjà soixante-dix « entrepreneurs-salariés » qui réalisent un chiffre d'affaires de presque 650.000 euros.

Soutenues dès l'origine par la Confédération générale des Scop (CGSCOP)¹⁰, les Coopératives d'activité et d'emploi ont pour premier but d'accompagner dans le développement de leurs compétences entrepreneuriales des porteurs de projet individuels, disposant déjà d'un savoir-faire dans le métier ou le secteur qui les intéresse. La personne accueillie est salariée et rémunérée au prorata du chiffre d'affaires qu'elle arrive à réaliser. Elle peut ainsi tester « en grandeur nature » son projet, l'expérimenter et consolider une activité dont la gestion administrative sera prise en charge par la CAE, qui développe par ailleurs une dimension formative au profit des entrepreneurs. L'organisation collective permet également des partenariats avec d'autres porteurs de projet. La première concrétisation de cette idée apparaît à Lyon en 1995 (Cap Services). Un réseau d'échange, Coopérer pour entreprendre, est initié dès 1999¹¹. En mai 2016, soixante-treize CAE sont membres de ce réseau sur cent soixante-dix implantations locales en France (soixante-quatorze membres en 2017). La majorité

10. La CAE Artenréel a été, quant à elle, soutenue dès le départ par l'Union régionale des Scop de l'Est (URSCOP).

11. Le réseau Coopérer pour Entreprendre a été créé pour devenir le centre de ressources, de transfert de savoir-faire et de partage des recherches des Coopératives d'activités et d'emploi, ainsi que pour les représenter au plan national.

de ces coopératives sont généralistes (six sont spécialisées dans le domaine culturel). La loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire vient donner un statut légal aux CAE et consacrer vingt d'ans d'expérimentation et de collaboration avec les pouvoirs publics sur ce type d'innovation organisationnelle et sociale. Elle précise en particulier l'obligation faite aux entrepreneurs aidés de devenir sociétaire de la CAE ou de la quitter au bout de trois ans, ou encore les conditions sous lesquelles plusieurs entrepreneurs de la coopérative peuvent conjointement mener une activité économique autonome¹².

Consolidation et développement

Après une montée en charge progressive mais assez rapide les cinq premières années, Artenréeel soutient un nombre significatif de projets entrepreneuriaux individuels, selon un parcours désormais rodé de repérage, d'intégration, d'accompagnement et de suivi. Ce parcours conduit soit au départ de l'entrepreneur de la coopérative, soit au contraire à une implication plus poussée comme sociétaire à part entière. Sur cent trois projets soutenus en 2010, quatre-vingt entrepreneurs-salariés restent présents en fin d'année et représentent un équivalent de vingt-neuf temps plein. Un maximum est atteint en 2011 (cent trente-cinq projets accompagnés, pour quatre-vingt-dix-huit salariés en fin d'année et un équivalent de trente-trois temps plein). La fermeture de l'OGACA en 2013 amène la CAE à ouvrir un nouveau service d'accueil et d'orientation, Info Conseil Culture (ICC), gratuit et accessible à tous. Le nombre des projets soutenus au cours d'une année continue à tourner autour d'une centaine. Une partie fait seulement l'objet d'un Contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) – qui n'est pas en soi un contrat de travail, mais permet de tester la faisabilité du projet¹³. L'autre partie relève d'un Contrat à durée indéterminée (CDI), dont la rémunération et le temps déclarés dépendent du chiffre d'affaires réalisé par l'entrepreneur. Les personnes sous Cape représentent une part croissante des projets accueillis (21% en 2014, 28% en 2015, 46% en 2016). Symétriquement, les entrepreneurs-salariés effectivement rétribués sur leurs chiffres d'affaires sont soixante-quatorze en fin de l'année de transition 2014 (pour un équivalent de trente-cinq temps plein), soixante-huit en fin 2015 (pour un équivalent de trente-sept temps plein). Leur nombre est de cinquante-trois courant 2017, l'entrée en vigueur des dispositions de la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire propres aux CAE jouant désormais à plein, dont l'obligation de choisir de devenir associé ou de sortir de la CAE après trois ans. En effet, à partir de janvier 2017, le nouveau Contrat d'entrepreneur salarié associé (Cesa) stipule, entre autres, que chacun devra devenir associé dans un délai maximum de trois ans (minoré par la durée de leur Cape éventuel), le contrat avec la CAE prenant automatiquement fin par défaut.

12. Voir d'autres précisions dans Avise, *Les Coopératives d'Activités et d'Emploi. L'entreprise partagée*, 2009, ou encore Charlotte Dudignac et Laetitia Rigaud, *Généralisations CAE*, 2016. Sur le cas particulier des CAE culture, voir Clémence Ménard, *Coopérative d'activités et d'emploi dédiée aux métiers artistiques, culturels et créatifs sur les Pays de la Loire. Étude de préfiguration*, 2014. Se reporter aussi au livret de présentation générale *Entreprendre dans les métiers artistiques et culturels. Les coopératives d'activité et d'emploi*, réalisé en 2017 par le réseau Coopérer pour entreprendre ; consulter également sa *Charte des CAE* de 2015 ou son *Référentiel culture* de 2016 qui décline pour ce domaine le label visant à améliorer les pratiques et à renforcer l'attractivité et la pérennité des coopératives. Un autre réseau national, Copéa, est créé en 2001 à partir de la Région Rhône-Alpes et regroupe actuellement une trentaine de CAE.

13. Créé dans le cadre de la loi du 1 août 2003 pour l'initiative économique, le Contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) a pour objet d'apporter une aide à des personnes dans la préparation à la création ou à la reprise d'entreprise et à la gestion d'une activité. Il est obligatoirement conclu par écrit, pour une durée maximale de 12 mois, renouvelable 2 fois.

Le turnover annuel des projets et entrepreneurs soutenus est sensible. Il oscille de 20% à 30% des effectifs selon les années. Les raisons des sorties sont variées. Sur l'année 2013, 52% de celles-ci se sont opérées vers des postes de salariés dans des organisations externes à la CAE, 24% pour créer une entreprise autonome, 14% vers une formation, le reste pour raisons diverses dont des déménagements hors de la région. Sur l'ensemble de l'année 2014, les personnes accueillies dans la coopérative étaient, avant leur intégration, à 75% des demandeurs d'emploi (dont plus des trois-quarts depuis plus d'un an), à 12% des salariés (pour beaucoup précaires), 13% relevant d'autres statuts dont celui d'indépendant. Un peu plus de dix pour cent ont entre 25 et 29 ans, presque la moitié entre 30 et 39 ans, un quart entre 40 et 49 ans, les plus de 50 ans représentant presque quinze pour cent de l'effectif total¹⁴. De l'ordre de trois-quarts des entrants sont des femmes, la flexibilité du dispositif permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Ils proviennent à 83% du département du Bas-Rhin. À janvier 2014, 83% possèdent un niveau de formation à Bac + 2 ou plus, en particulier via des écoles d'art (dont des beaux-arts). En début 2015, un tiers des personnes accueillies l'était depuis moins d'un an, presque un autre tiers avait entre un et trois ans d'ancienneté. Dans le gros dernier tiers, un peu plus de la moitié était engagée dans la coopérative depuis plus de six ans. En dix ans d'existence, Arterréel a accueilli près de trois cents porteurs de projet.

Le nombre des entrepreneurs qui deviennent associés s'accroît d'année en année. Il passe de neuf en 2010 à quatorze en 2014, l'entrée en application de la loi de 2014 entraînant un nouveau saut quantitatif avec trente-neuf associés en début 2017. Très tôt, un accord de participation (2006), puis un autre d'intéressement (2007) renforcent l'attrait financier et collectif de la coopérative et, en particulier du sociétariat. Un Plan d'épargne d'entreprise est initié en 2011.

Le chiffre d'affaires global réalisé par les entrepreneurs-salariés dépasse le million d'euros dès 2010. Il s'élève à pratiquement 1,4 million d'euros en 2012 (et à un budget de plus de 1,5 million en comptant les subventions dédiées à certains projets, en particulier collectifs). Il oscille depuis autour de 1,2 million d'euros (1,3 million en comptant les subventions aux projets collectifs), comme si la CAE se stabilisait désormais à ce niveau de développement.

Une grande variété de secteurs d'activité est présente, regroupée depuis janvier 2014 autour de six grands « pôles métiers », soit à cette date : spectacle vivant (23,9% des personnes accueillies), arts plastiques et visuels (22,8%), arts appliqués – design (21,7%), métiers d'art (11,9%), écriture – édition (9,8%) et audiovisuel (9,8%)¹⁵. Ces pôles métiers permettent des échanges entre entrepreneurs du même secteur d'activité, mais aident aussi à la réalisation de projets collectifs qui représentent en 2014 près de 15% du chiffre d'affaires total réalisé.

Dans une perspective de développement autant que de consolidation de son propre modèle économique, Arterréel suscite par ailleurs l'émergence de trois autres CAE : Coopénates (2007) sur les services à la personne, Antigone (2009) coopérative multi-activités et Coobâtir (2014) sur les métiers du bâtiment. Ces créations font également suite à une demande des collectivités territoriales, désireuses que l'expérimentation

14. La nécessité de trouver un statut à la sortie des écoles d'art renforce la présence de jeunes entrepreneurs, qu'on ne retrouve pas de façon aussi marquée dans les CAE centrées sur d'autres secteurs d'activité, où les cas de reconversion professionnelle sont souvent plus nombreux.

15. La diversité des champs d'activité rend difficile le rattachement à une convention collective de filière. Cette question reste à ce jour ouverte.

réussie dans le domaine culturel puisse s'élargir à d'autres domaines d'activité¹⁶. En 2010, est créée Cooproduction, une structure transversale commune à toutes ces CAE (sauf Coobâtir, en voie d'autonomisation). Sous forme de Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) depuis 2012, celle-ci permet en particulier de mutualiser des fonctions de gestion et de communication entre les différentes structures. Une dynamique de « consortium » et d'épaulement inter-coopératif est donc visée, même si la définition et le portage sur le long terme d'une stratégie commune de développement ne sont rien moins qu'aisés. Artenréel participe également à l'essaimage des CAE culture, soit au sein de structures généralistes existantes (comme dans Chrysalide dans le Finistère en 2009), soit en soutien à la naissance de nouvelles (comme Clara à Paris, créée en 2007).

La dimension souvent plus collective des activités de spectacle, autant que l'existence d'un dispositif d'allocation chômage propre pour ses intermittents (de plus, incompatible avec un CDI), amène aussi la CAE à créer en 2013 un bureau de production sous forme coopérative, Artenréel #1. Il permet d'accompagner des projets en développement mais qui ne peuvent pas être accueillis au sein de la coopérative originelle. Comme l'indique le sigle #1, la CAE ne s'interdit pas de réfléchir à d'autres structures adjacentes, adaptées aux spécificités de tel ou tel secteur d'activité artistique, culturel ou créatif.

Le soutien des partenaires publics, indispensable lors du lancement de la coopérative, reste toujours de mise. Les Fonds européens obtenus sur des projets à réactualiser chaque année ont été et restent déterminants. La Ville de Strasbourg et sa Communauté urbaine (aujourd'hui Eurométropole), ainsi que la Région Alsace apparaissent comme les premiers partenaires publics de proximité de la CAE. Depuis la mise en place d'ICC en fin 2013, le Conseil départemental du Bas-Rhin et, pour une part moindre, celui du Haut-Rhin financent ce projet de manière importante. Au niveau de l'État, le soutien principal vient surtout de services comme la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) au titre de dispositifs d'aide à la formation et l'insertion, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) apportant son aide sur des projets artistiques déterminés et à ICC.

Par volonté d'élargissement de l'action autant que par nécessité économique, l'appui de partenaires privés se révèle également nécessaire. Il porte le plus souvent sur des enjeux délimités et ne comporte pas nécessairement des apports financiers. Un lien particulier est entretenu avec le mouvement coopératif, au plan national comme local, sur un plan généraliste (CGSCOP) ou plus délimité aux CAE (Coopérer pour entreprendre). Les relations avec les structures locales relevant de l'économie sociale et solidaire sont également privilégiées, comme avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) d'Alsace. Par nature du projet, des liens récurrents sont aussi entretenus avec une pluralité d'organisations du domaine artistique, culturel et créatif. Les partenariats avec des établissements éducatifs, socio-éducatifs ou médico-sociaux sont également significatifs, entre autres via les projets collectifs.

Objectifs

Artenréel se revendique comme une « entreprise partagée », la première historiquement dans les métiers des arts et de la culture en France. Loin d'être une simple couveuse ou société de portage salarial, elle vise à une éducation à la coopération et à un véritable

16. Fin 2014, les équipes d'appui d'Artenréel, Coopénates et Antigone comportaient quinze personnes (pour douze équivalents temps plein) et accompagnaient déjà près de trois cent soixante porteurs de projets ou entrepreneurs-salariés.

partage d'une entreprise collective par ses salariés. En-dehors de l'équipe permanente d'appui, ceux-ci sont des personnes physiques dont il s'agit d'accompagner le projet et de consolider la professionnalité. Le cadre d'une CAE n'est pas fait pour l'accompagnement de groupes, même si certains projets – toujours limités dans le temps – peuvent être réalisés par conjonction de compétences entre plusieurs personnes. Mais aucune obligation de coopérer entre les entrepreneurs-salariés n'est posée, des ateliers et les pôles métiers favorisant néanmoins les rencontres et les échanges entre eux. Si elle n'a pas vocation à endosser une quelconque identité artistique, la coopérative se veut donc d'abord porteuse d'un projet politique, qu'elle voudrait partager avec le plus grand nombre de ses salariés entrepreneurs ou de l'équipe d'appui.

La réalisation de cette visée globale passe par un pôle de ressources à fort niveau de compétences, mis à disposition des porteurs de projet individuel et en capacité de leur permettre de tester leur activité en vraie grandeur et de la sécuriser ou consolider à l'école d'une organisation coopérative. Le porteur de projet est donc mis en situation réelle d'entreprendre, mais dans un cadre juridique et social légal et sécurisant, avec un accompagnement et un suivi, individuel et formatif, basés sur une mutualisation de compétences et de moyens. Ce soutien va de pair avec une obligation de résultat – en particulier économique – au niveau de chaque entrepreneur. La CAE s'adresse à toute personne porteuse d'un projet de création d'une activité dans le domaine culturel au sens large, dont elle maîtrise néanmoins au préalable les savoir-faire techniques autres qu'entrepreneuriaux ou managériaux. Ces compétences techniques peuvent avoir été acquis au travers d'écoles spécialisées ou d'expériences personnelles antérieures. Ils nécessitent le plus souvent d'être complétés par un apprentissage des conditions et des modalités de valorisation socio-économique du travail artistique, culturel ou créatif dans l'environnement propre à l'activité concernée. En ce sens, l'identité et l'apport propres d'Artenréel portent bien sur l'acquisition de savoir-faire entrepreneuriaux au sein d'une organisation coopérative.

Les valeurs centrales mises en avant par la CAE sont alors, sans surprise, l'engagement, la responsabilité, la solidarité, mais aussi l'autonomie, la liberté et l'innovation. Ce qui n'est pas oublier l'enjeu très pragmatique d'aider chacun à construire progressivement son propre emploi et à inventer des voies de pérennisation de son activité, dans un domaine où précarité et pluriactivité se combinent la plupart du temps dans des situations professionnelles et personnelles passablement instables.

Par son projet, Artenréel revendique également d'être un levier – modeste mais réel – au service du territoire, que ce soit en termes d'emplois créés, de valeur ajoutée dégagée ou plus qualitativement de participation au développement culturel et social local. Sa volonté d'essaimage au plan national s'exprime dans l'accompagnement de plusieurs initiatives de même ordre dans d'autres territoires régionaux (en particulier au sein du réseau national Coopérer pour entreprendre). Avec une autre CAE (Énergies Alternatives à Marseille), la coopérative a aussi été chef de file, de 2009 à 2011, d'un projet de transfert d'innovation, dans le cadre du programme européen Leonardo (impliquant des partenariats à Berlin, Bilbao, Genève). Elle participe au collectif Mission entreprendre dans les réseaux de la culture et de l'innovation (MERCY), réseau national de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel.

Au-delà des opportunités locales qui se présentent, la constitution d'un ensemble de plusieurs CAE et la volonté d'élargir les partenariats avec d'autres organisations relevant, sur le territoire régional, de l'économie sociale et solidaire participent à la

consolidation d'un « écosystème » dont la dynamique nourrit et se nourrit de celles de chacune des organisations qui le compose.

Mise en œuvre

La sélection, l'accompagnement et le suivi des porteurs de projet individuel s'opèrent en plusieurs étapes. Le repérage des projets potentiels s'appuie depuis longtemps sur des réunions de présentation d'Artenréel et plus systématiquement sur des sessions d'information collective (trente-quatre rencontres rassemblant plus de deux cents participants en 2010, une vingtaine en 2012 avec presque deux cent cinquante personnes concernées). Si la notoriété de la CAE est aujourd'hui mieux établie, ce type de dispositif persiste, complété néanmoins par la diffusion de plaquettes de présentation ou, en 2014, par la refonte du site Internet qui constitue un autre canal important de diffusion de l'information.

Pour les personnes candidates, un diagnostic est obligatoirement effectué au cours de plusieurs rendez-vous (trois au minimum). Il concerne la nature du projet, son environnement potentiel, la motivation et les compétences déjà acquises de la personne qui le porte, sa volonté et sa capacité d'intégrer la démarche coopérative. Un Comité d'intégration, composé des conseillers ayant rencontré les personnes, mais aussi d'autres membres de l'équipe d'appui, statue alors entre soit l'intégration à la CAE soit l'orientation vers d'autres structures d'accompagnement qui paraissent plus pertinentes. L'essentiel de ce processus initial se fait aujourd'hui au travers du service dédié ICC, initié fin 2013 au sein de la coopérative suite à la liquidation judiciaire de l'OGACA en début de la même année.

L'accompagnement de la personne acceptée au sein de la CAE débute par la signature d'une convention (essentiellement aujourd'hui sous forme de Cape). Il s'appuie sur un repérage de ses besoins prioritaires en termes d'entrepreneuriat et sur un accès à un ensemble de documents qui s'y rapporte. Après un temps plus ou moins long, la personne commence à commercialiser ses propositions. Un salaire mensuel est alors calculé sur la base du tiers des recettes – certaines et en prévision – du trimestre qui vient (plus tard, l'estimation du salaire mensuel lissé pourra se faire sur la base d'une année, mais toujours en pouvant être révisé trimestriellement). La signature d'un CDI correspondant est réalisée (désormais sous forme d'un Cesa)¹⁷.

Le soutien au démarrage de l'activité, puis à sa consolidation, va combiner deux types de rencontre. Des rendez-vous individuels de suivi ou de conseil (au moins un par trimestre) sont organisés avec un-e chargé-e d'accompagnement référent-e pour le sous-domaine d'activités concerné¹⁸, ou encore de manière ponctuelle avec une chargée de communication au niveau de la structure transversale Cooproduction. Pour des problèmes spécifiques touchant à la gestion financière et sociale, les entrepreneurs-salariés peuvent également être amenés à être en contact avec deux autres référentes sur ces questions, dont l'une travaille désormais au niveau de Cooproduction. Mais pour la gestion courante, les entrepreneurs-salariés sont amenés, depuis janvier 2016, à effectuer avec leur référent respectif d'activité un point financier régulier. Entre autres, celui-ci permet de déterminer et d'ajuster au fil du temps, en fonction de l'activité de

17. La signature d'un CDI est mise en place dès qu'un montant minimal de chiffre d'affaires sur plusieurs mois se dessine.

18. Actuellement, quatre référents couvrent les sous-domaines écriture-édition / arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel, métiers d'art.

l'entrepreneur, le montant du salaire qui lui sera versé, ainsi que de clôturer son bilan comptable annuel.

Des temps d'échange ou de formation plus collectifs sont également organisés, par pôles métiers – qui apparaissent comme un dispositif complémentaire significatif de l'accompagnement individuel – ou sur des thématiques transversales. Certains de ces temps sont d'ailleurs obligatoires, tout en s'adaptant aux besoins des porteurs de projet. Les thèmes abordés dans les ateliers de formation sont divers, mais recouvrent tout particulièrement la méthodologie de projet, l'administration et la gestion – dont financière et comptable – de l'activité, la communication, mais aussi une meilleure connaissance de la perspective coopérative. Des temps plus informels d'échange, des ateliers chantiers sur des projets collectifs particuliers et un séminaire annuel d'une journée complète hors site, partagé avec les entrepreneurs et équipes des différentes CAE, complètent ce dispositif global d'amorçage et de consolidation.

Responsable de son projet et des marchés qu'il arrive à obtenir, chaque entrepreneur-salarié apprend à mettre en forme et à transmettre les différents documents contractuels, budgétaires et comptables qu'exige ou génère son activité. Les procédures, pour partie automatisées, de traitement et de contrôle de ces différentes pièces sont supervisées par les deux référentes de gestion au niveau de l'ensemblier, qui réalisent pas ailleurs les diverses déclarations comptables, sociales et fiscales liées aux activités.

La CAE favorise également l'émergence de projets collectifs sur une durée limitée, mais dont certains arrivent à être reconduits sur plusieurs années. Ces projets prennent la forme d'un regroupement d'entrepreneurs et de compétences sur un objet déterminé. Ils peuvent naître d'un atelier chantier ou sous l'impulsion de certains entrepreneurs-salariés, ou encore de la réponse à un appel d'offres identifié par l'équipe permanente ou des entrepreneurs. Depuis 2005 et dans le cadre d'un contrat de ville, plusieurs entrepreneurs (six en 2016) proposent ainsi chaque année des ateliers et des actions pédagogiques autour du spectacle vivant et des arts visuels en direction des enfants du quartier de très grande diversité culturelle de HautePierre. Le projet collectif en espace public Jardingue ! est mené en 2010-2011 par onze artistes d'Artenréel, dans un quartier de Mulhouse. En 2014, la refonte du site Internet est réalisée par un travail collaboratif entre cinq entrepreneurs et l'équipe d'appui de la CAE. En 2015, ce sont sept entrepreneurs qui travaillent en commun avec cette même cellule d'appui pour aboutir au livre anniversaire des dix ans : Artistes en coopérative. Huit entrepreneurs des coopératives Artenréel et Antigone s'associent pour organiser en 2015 le premier festival sur deux semaines l'Art et l'Être, au sein de six Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ephad) de la Communauté urbaine de Strasbourg. La seconde édition en 2016 se déroule sur dix jours et dans huit Ephad. L'économie de ces projets repose sur la capacité des entrepreneurs, soutenus par l'équipe d'appui, à répondre à des appels d'offre ou à obtenir des subventions dédiées. En 2016, huit projets collectifs sont menés, concernant au total dix-sept entrepreneurs-salariés. La moitié de ces projets sont subventionnés, l'autre moitié correspondant à des réponses positives obtenues à des appels d'offre. Deux autres projets collectifs ont aussi été effectués conjointement avec des membres d'Antigone.

La mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 des dispositions spécifiques aux CAE, contenues dans la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, a donné lieu à un atelier chantier en 2015. Celui-ci a aussi été l'occasion de débattre et délibérer sur l'organisation générale de la coopérative. Dès janvier 2016, est mise en place la réorganisation de la gestion comptable et sociale, transférée pour partie à

Cooproduction et pour une autre sur les chargés d'accompagnement – ce qui ne s'est pas opéré sans ajustements et modification de la nature des postes concernés de l'équipe d'appui. À fin 2016, le Cesa est définitivement mis en place pour tous les entrepreneurs-salariés, de même que le passage d'une vingtaine d'entre eux au statut de sociétaire et l'élection de nouveaux délégués du personnel¹⁹. La question d'un accompagnement spécifique au sociétariat se pose ainsi avec une acuité accrue. La labellisation de la CAE selon les critères définis par le référentiel culture du réseau Coopérer pour entreprendre est également mis en chantier courant 2015, pour une obtention en 2017.

Gestion opérationnelle et modèle économique

À fin 2016, la gestion globale d'Artenréel est assurée par une équipe permanente de sept personnes dédiées, pour l'essentiel à temps plein, auxquelles il faut ajouter la participation à temps plus partiel de deux autres personnes rattachées à Cooproduction. Les deux fondateurs assument toujours les fonctions pour l'un de directeur-gérant et pour l'autre de directeur-adjoint (par ailleurs référent pour le secteur du spectacle vivant et responsable du bureau de production Artenréel #1). Deux autres personnes sont en charge d'ICC, l'une d'entre elles étant également chargée d'accompagnement et référente pour les arts visuels et l'écriture-édition. Deux autres chargés d'accompagnement sont référentes pour tout ce qui ressort respectivement de l'audiovisuel ou des métiers d'art. Depuis la réorganisation de début 2016, ces différentes personnes référentes assurent le suivi complet du parcours des entrepreneurs accueillis, y compris dans leur dimension budgétaire et comptable. Celle-ci peut désormais prendre une part importante dans les rendez-vous périodiques que les chargés d'accompagnement ont avec les entrepreneurs qu'ils suivent. Ces chargés d'accompagnement se répartissent également la fonction d'accueil et de permanence téléphonique, à raison d'une demie-journée par personne. Deux autres personnes complétaient jusqu'en 2016 l'encadrement gestionnaire de la CAE, sur les plans comptable, social et budgétaire. Mais l'une relève désormais de la structure transversale Cooproduction et assure une fonction à plein temps de responsable administrative et financière des trois CAE. Une autre personne salariée à mi-temps par Cooproduction assume un accompagnement ponctuel – et là encore pour l'ensemble des entrepreneurs – sur les questions liées aux outils et à la stratégie de communication. Quelques autres personnes à temps très partiel viennent également apporter un soutien sur des tâches délimitées.

Le budget global de la CAE en 2015 est de 1,64 million d'euros (1,61 million en 2016). Le chiffre d'affaires – pour l'essentiel réalisé par les entrepreneurs-salariés – s'élève à pratiquement 1,17 million d'euros, soit 71% du budget (1,27 million et 78,6% en 2016). Leur activité a généré un montant de subventions dédiées complémentaire de pratiquement 138.000 euros en lien avec certains projets collectifs.

Le budget de fonctionnement de la structure coopérative proprement dite s'établit à pratiquement 495.000 euros (475.000 prévus pour 2017), à plus de 77% consacrés à la masse salariale de l'équipe permanente. Ce budget est à 31% affecté au fonctionnement d'ICC, service entièrement subventionné par les collectivités territoriales qui ont demandé sa mise en place en 2013. Ce financement d'un peu plus de 152.000 euros en 2015 (138.000 prévus pour 2017), repose d'abord sur l'aide récurrente attribuée par les Conseils départementaux du Bas-Rhin (39%) et du Haut-Rhin (13%), complétée par les

19. La première élection de délégués du personnel date de 2012.

Villes de Strasbourg (10%) et Mulhouse (3%), ainsi que par le Conseil régional d'Alsace (6,5%). Le niveau national aide également via la DRAC (13%), d'autres subventions venant compléter ce partenariat déjà très diversifié.

Hors ICC et donc pour les projets générant une activité commerciale, le budget de fonctionnement de la CAE s'élève en 2015 à un peu plus de 342.000 euros. Il est couvert à 37% par la contribution des entrepreneurs-salariés – sur la base d'un apport correspondant à 10% de leur chiffre d'affaires hors taxes réalisé – et à un peu plus de 10% par des ventes de prestations diverses de conseil ou de formation²⁰. Le solde de 52% provient de subventions publiques à majorité locales.

En termes d'aides publiques pour le fonctionnement de l'ensemble de la structure (ICC compris donc), quatre contributeurs principaux apparaissent : la Ville et Communauté urbaine de Strasbourg (20% du total des subventions reçues en 2015), le FSE (17%), le Conseil départemental du Bas-Rhin pour le fonctionnement d'ICC (13%), la Région Alsace (11%). Trois autres partenaires majeurs se distinguent également, la DRAC (8%), la DIRECCTE (8%) et enfin le Conseil départemental du Haut-Rhin en intégralité pour le fonctionnement d'ICC (6%). D'autres contributeurs (16%), dont certains récurrents, complètent cette palette de partenaires publics dont les critères d'appréciation ne sont pas identiques (par exemple, nombre de personnes accompagnées pour les collectivités locales, résultats d'insertion pour le FSE, qualité artistique pour la DRAC).

Les capitaux propres, de quasiment 155.000 euros en fin 2015 (169.000 en fin 2016), représentent autour de 10% du budget global, ce qui assure au moins un fonds de trésorerie significatif au vu des besoins de la coopérative²¹. Ils sont constitués d'abord à un peu moins de 17% par le capital social souscrit par les sociétaires²² et à 26% par les réserves statutaires ou contractuelles impartageables²³. Le solde provient des excédents d'exploitation réalisés au fil du temps (seule l'année 2012 a connu un déficit d'exploitation significatif), que les sociétaires ont décidé de ne pas se répartir au moins dans l'immédiat. Cela permet, en particulier, de disposer d'un meilleur fonds de roulement et de constituer un fonds de développement ou des réserves pour investissement. Sans surprise du côté des charges, le total des postes des rémunérations, des charges sociales des personnels employés et des taxes associées est le plus important (65,8% du budget total en 2015, 65,5% en 2016).

L'activité économique de chaque entrepreneur-salarié fait l'objet d'un compte analytique régulièrement évalué. Aucune activité déficitaire n'est permise, ni prêt consenti. L'argent pour les remboursements de frais et les rémunérations n'est décaissé que quand les recettes d'activité ont été reçues par la coopérative. Outre le salaire, la rétribution peut également provenir de la vente d'œuvres (la singularité sociale et fiscale des droits d'auteur rend difficile ce type de rémunération en CAE). Sauf

20. Soit un autofinancement de presque la moitié de la structure d'accompagnement des entrepreneurs-salariés proprement dits. Quant à la structure transversale Cooproduction, elle s'autofinance en 2015 à plus de 73% (plus de 61% en 2016), essentiellement par le jeu des refacturations de ses prestations mutualisées à chacune des CAE composant l'ensemblier.

21. Les trésoreries de l'activité des différents entrepreneurs-salariés sont d'ailleurs systématiquement mises en commun.

22. Sur la base, depuis 2014, de 500 euros à l'entrée du sociétariat, plus 1% du salaire brut mensuel des associés.

23. Constituées en particulier, depuis l'origine, sur la base de la moitié des excédents collectifs annuels réalisés. Ceux-ci s'entendent hors primes sur salaire ou d'intéressement, calculées à partir des excédents individuels réalisés par chaque entrepreneur-salarié (voir à ce sujet la note suivante).

dérogation sur quelques avances exceptionnelles, la trésorerie collective n'est donc surtout engagée que sur le paiement en temps voulu des charges sociales dues ou les investissements. Les salaires sont au départ établis sur la base du Salaire minimum de croissance (SMIC) horaire, jusqu'à atteindre l'équivalent d'un temps plein, le taux horaire pouvant s'élever ensuite si les recettes d'activité le permettent. En fin d'exercice, le bénéfice éventuel de l'activité individuelle fait l'objet, au choix de l'entrepreneur, d'une prime immédiate sur salaire (soumise à charges sociales) ou d'une prime d'intéressement (non soumise à cotisations sociales)²⁴.

En termes de gain économique global pour chacun, la fragilité et la précarité des situations restent des facteurs constants, y compris pour les entrepreneurs les plus anciens ou les mieux « stabilisés ». En 2013, le chiffre d'affaires annuel moyen des personnes accompagnées depuis moins de trois ans – soit presque 60% de l'effectif total – s'établit à 7.500 euros, ce qui souligne la difficulté d'amorçage de nombreux projets. Mais celui des entrepreneurs en principe plus autonomes, puisque dans la CAE depuis plus de trois ans, n'excède pas 15.000 euros. Un descriptif plus fin sur 2015 montre que pratiquement un quart des personnes n'ont pas encore pu générer un chiffre d'affaires et restent accompagnées au titre d'un Cape. À l'autre extrême et pour une durée de travail équivalente à un plein temps, seuls un peu plus de dix pour cent des entrepreneurs-salariés disposant d'un CDI dégagent une rémunération moyenne sur l'année de 20.500 euros, soit à peu près 17% seulement au-dessus du SMIC²⁵. On notera d'ailleurs que si les entrepreneurs sociétaires réalisent pratiquement un quart du chiffre d'affaires total en 2014, ils sont loin d'être tous parmi ceux dont l'activité dégage le plus de recettes. Même si, pour certains, des revenus hors CAE viennent compléter leur rémunération²⁶, autant dire que c'est bien d'abord la recherche d'une viabilité minimale de l'activité qui est l'horizon de ces entrepreneurs, pour lesquels Artenréel constitue une sorte d'« hypogroupe » support, protecteur et facilitateur.

24. Pour les CAE, ces primes sont considérées comme des charges déductibles et non comme partie du résultat comptable (bénéfice ou déficit) de la coopérative. Le montant de la prime d'intéressement est limité, par décision de la CAE depuis 2007, à 60% de l'excédent individuel réalisé (dans la limite imposée par la loi sur les Scop de 20% du salaire brut annuel reçu). Les sommes non attribuées au titre de ces deux types de prime (25% des excédents individuels des entrepreneurs-salariés en 2010) constituent la plus grande part de l'excédent collectif annuel de la coopérative (72% en 2010). Celui-ci est éventuellement soumis à l'impôt sur les bénéfices. Après cet impôt éventuel, cet excédent collectif est affecté selon une clé choisie dès l'origine d'Artenréel. Pour moitié, il abonde les réserves impartageables, l'autre moitié constituant le fonds de participation réparti entre tous les salariés présents depuis plus de trois mois dans la CAE et au prorata de leur rémunération annuelle. Ceux-ci peuvent également laisser leur part de participation en dépôt dans la CAE, pour une période définie, au titre d'un plan d'épargne salarial (ou plan d'épargne entreprise) générant des intérêts s'il dépasse les cinq ans.

25. Pour comparaison et en euros constants 2012, le montant annuel moyen des revenus salariaux en France s'élevait, entre 2005 et 2012, respectivement à 17.700 euros pour les métiers d'art, 18.200 euros pour les artistes des spectacles, 19.000 euros pour les professionnels des arts visuels, la moyenne pour l'ensemble des actifs en emploi étant de 23.100 euros (Source : Marie Gouyon, *Revenus d'activité et niveaux de vie des professionnels de la culture*, Culture Chiffres 2015-1, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication).

26. Le nouveau Cesa contient un engagement de « non concurrence » à l'égard de la CAE. L'exercice, en-dehors de la coopérative, d'une activité similaire à celle prévue dans le contrat n'est pas licite, hors un accord explicite obtenu auprès de son représentant légal. L'exercice en parallèle d'une activité professionnelle non similaire reste permise, mais là encore sous réserve de ne pas porter préjudice aux intérêts légitimes de la CAE et d'en informer ses responsables.

Systeme d'information-communication et gouvernance

Le nombre et la diversité des entrepreneurs à accompagner ont induit la formalisation progressive d'une palette d'outils tant pour leur suivi individualisé que pour la gestion générale de la coopérative. Après une phase de gestion initialement très « artisanale », un premier outil informatique est mis en œuvre²⁷. Un nouveau travail de formalisation des procédures a été mené dès fin 2012. La réorganisation opérée en 2016 a aussi consolidé la procédure d'émission et de contrôle des différents contrats et factures liés à l'activité commerciale des entrepreneurs. L'informatisation d'une grande partie de ces données permet un traitement articulé avec la gestion sociale, dont celle des salaires et des déclarations périodiques qui leur sont associées. Cette base procédurale et logicielle, analytique et globale, donne une assise technique indispensable au fonctionnement de la CAE. Elle est désormais pilotée et gérée par des personnels dédiés de Cooproduction, par les chargés d'accompagnement d'Artenréel et, bien entendu, par les entrepreneurs-salariés eux-mêmes. Les rendez-vous périodiques ou plus ponctuels entre ces derniers et leurs accompagnateurs sont d'ailleurs pour une part – voire parfois largement – consacrés à des questions ou à des ajustements portant sur cet ensemble procédural.

Mais ces rencontres sont aussi un des rouages importants du fonctionnement de la coopérative, dans la mesure où elles permettent une transmission à double sens et en face-à-face d'informations de tous ordres. Cette dimension interpersonnelle est d'autant plus cruciale que les porteurs de projet sont pour la plupart dans des situations peu stabilisées. La mise en place non encore totalement déployée d'un Intranet au niveau de Cooproduction comportant, entre autres, une bibliothèque de documents de référence pouvant être utiles aux entrepreneurs ne dispensera pas de la nécessité de ces contacts directs et variés entre les différents membres de la CAE ou de l'écosystème auquel elle se sent appartenir (sans bien sûr parler des contacts que les entrepreneurs sont constamment amenés à entretenir et développer avec des clients potentiels ou des réseaux externes à la coopérative). Dans cet esprit, les réunions thématiques non régulières, par groupes métiers ou sur des sujets transversaux, complètent les possibilités d'échange entre entrepreneurs et entre ceux-ci et les accompagnateurs de projet. Le séminaire annuel intercoopératif et d'une journée complète dans les Vosges permet également de travailler sur une problématique transversale particulière, tout en favorisant des temps et modalités d'échange conviviaux entre personnes des différentes CAE.

Au titre des outils formalisés à l'interface entre échanges internes et externes de la CAE, sont à noter le site Internet propre à la coopérative (ICC disposant également d'un site particulier), un blog et un compte Facebook, mais aussi une lettre biannuelle entre 2011 et 2015. S'y ajoutent des outils portés par Cooproduction au profit des trois CAE Artenréel, Antigone et Coopénates, tels qu'une lettre d'information, un blog et un compte Twitter. Soit une panoplie de supports qui répond à l'injonction contemporaine d'une variété de canaux d'information et de communication – elle-même liée à la diversité des modalités et des affinités de nos concitoyens à ce sujet –, mais dont la coordination éditoriale n'est pas sans écueil.

27. La coopérative utilise dès 2010 le progiciel de gestion intégré (PGI) *Winscop*, spécifiquement développé en 2008 pour les CAE du réseau Coopérer pour entreprendre. Il permet en particulier un traitement intégré des dossiers administratifs, comptables et financiers des entrepreneurs-salariés. Il fonctionne sur un serveur général dédié, ce qui restreint les capacités d'adaptation à chaque coopérative. La base des données sociales est ainsi peu personnalisable et ne permet pas une gestion transversale entre les trois coopératives. Les traitements statistiques sont également limités.

Pour faire face à la pluralité et à la densité des informations à échanger, traiter et hiérarchiser, les échanges de nature informelle à toute occasion – au sein ou en-dehors de la CAE – restent indispensables. La double implantation des bureaux de la coopérative, principalement dans un bâtiment municipal du quartier de la gare centrale et, à quelques centaines de mètres, au rez-de-chaussée d'un immeuble résidentiel privé, offre des possibilités en ce sens, même si les espaces disponibles sont limités et ne permettent pas des réunions comportant plusieurs dizaines de personnes. D'autant que ce sont les différentes CAE qui partagent les mêmes bureaux du bâtiment municipal, pour une surface qui n'excède guère les 120 m² utilisables. Les rendez-vous entre entrepreneurs et accompagnateurs se font de façon privilégiée dans ces bureaux, où se croisent aussi à tout moment les différents membres de l'équipe permanente (accompagnateurs de projets et gestionnaires en particulier). De ce point de vue, le projet de déménagement à l'horizon 2019, au sein du Pôle transfrontalier de coopération économique KaléidosCOOP et dans le cadre de la réhabilitation des friches industrielles de COOP Alsace situées dans le quartier du Port du Rhin, ouvre de nouvelles perspectives tout en élargissant le champ partenarial.

La coordination interne de la CAE est pour partie assurée grâce à des réunions d'équipe hebdomadaires. Elles se déroulent le lundi, généralement dans la seule salle un peu vaste – qui fait également office de salle de formation ou de réunions diverses – dont dispose la coopérative dans le bâtiment municipal. Entre dix heures et midi, l'équipe en charge de la gestion financière et comptable est amenée à faire le point sur certains projets. En se joignant à l'équipe des accompagnateurs, peuvent également être abordées des situations particulières d'entrepreneurs ou liées aux projets collectifs. Dans ces réunions, s'échangent aussi des informations diverses concernant le fonctionnement de la coopérative et la manière de s'organiser concrètement. L'après-midi, les réunions se poursuivent entre accompagnateurs de projet et dirigeants sur des problématiques touchant au fonctionnement général d'Artenréel et plus largement de l'ensemblier coopératif.

Si certains des outils précédemment évoqués participent au premier chef à la communication externe, la prise en charge de celle-ci est surtout assurée, sur un plan général, par la direction de la coopérative, au travers des contacts directs qu'elle entretient avec ses principaux partenaires, mais aussi de différentes modalités de représentation (comme, par exemple, l'intervention dans des rencontres professionnelles ou des conférences, en France et à l'étranger). Chacun dans leur domaine de prédilection, les chargés d'accompagnement sont également en relation permanente avec une diversité d'organisations locales, ne serait-ce que pour suivre les évolutions qui se mettent en place et les opportunités qui pourraient apparaître au profit des entrepreneurs-salariés. Quant à ceux-ci, leur appartenance à la CAE peut être très diversement mentionnée auprès de leurs propres clients, entre autres parce que ce mode d'organisation entrepreneuriale reste mal connu et ne suscite pas forcément une adhésion immédiate et sans réticence. La diversité des entrepreneurs présents dans la CAE – et en particulier relevant du même secteur d'activité – peut aussi être un frein pour certains, qui ne souhaitent pas apparaître comme faisant partie de la même organisation que d'autres dont les choix artistiques ou le niveau de compétences ne les satisfont pas.

La CAE est formellement dirigée par un gérant-directeur et dispose d'un directeur-adjoint, premiers sociétaires fondateurs de la coopérative. La présence en 2015 à leurs côtés d'une quinzaine d'entrepreneurs ou salariés de l'équipe d'appui, devenus

sociétaires au fil du temps, en fait une entreprise à gouvernance collégiale qui se qualifie d'ailleurs elle-même d'entreprise partagée. Le saut numérique d'une vingtaine de sociétaires supplémentaires en début 2017 tout à la fois renforce cette situation et pose de nouvelles nécessités d'apprentissage, de coordination et de régulation. Quoi qu'il en soit, les réunions mensuelles régulières des associés et le travail commun mené autour d'enjeux organisationnels ou stratégiques pour la CAE va dans le sens d'un système d'action collectif assumé comme tel, tout en laissant à chacun sa responsabilité propre sur l'activité qu'il développe. On se trouve clairement ici dans un polycentrisme décisionnel, ce qui n'exclut en rien le poids déterminant de quelques personnes-pivot et plus largement de l'équipe permanente. Les entrepreneurs associés sont en effet déjà accaparés par leurs propres nécessités entrepreneuriales et ne touchent aucune rémunération pour leur implication dans la gestion collégiale de la CAE. Ils ne sont pas non plus nécessairement au fait d'un certain nombre de procédures ou d'évolutions pourtant déterminantes pour tel ou tel aspect du fonctionnement général de la coopérative ou de l'un de ses secteurs d'activité. Sur tous ces plans, l'expertise des membres de l'équipe permanente est essentielle, outre le fait qu'ils sont pour partie rémunérés pour constamment se mettre à niveau dans leurs champs respectifs de compétences, ne serait-ce que pour fournir aux entrepreneurs le meilleur support d'accompagnement possible. Quand on ajoute que l'élaboration d'une proposition, sa délibération et la prise d'une décision à caractère collégial demandent de nombreuses discussions et du temps incompressible de maturation, on comprend que l'implication réelle des sociétaires dans le processus décisionnel exige, au minimum, une équipe d'appui chargée de préparer, animer, structurer cette dynamique. On aurait en tout cas tort de sous-estimer cette réalité structurelle des gouvernances coopératives, encore amplifiée par le fait que l'économie des différents entrepreneurs d'une CAE centré sur le domaine culturel reste structurellement des plus fragiles. Sur un autre plan, l'élection de délégués du personnel à partir de 2012 a introduit une nouvelle instance de concertation entre, d'une part, les entrepreneurs-salariés en particulier non sociétaires et, d'autre part, au premier chef la direction mais aussi les autres membres de l'équipe d'appui. Dans ces conditions, le rôle d'impulsion, d'animation et de coordination du gérant-directeur n'en apparaît que plus décisif.

Le dipôle constitué par les sociétaires et l'équipe permanente (dont certains membres sont d'ailleurs sociétaires²⁸) a ainsi permis à la CAE de se doter de plusieurs outils structurants tels qu'un accord de participation (2006) et un accord d'intéressement (2007) réexaminés périodiquement, d'une Charte d'associé (2009) précisant entre autres les responsabilités et engagements des sociétaires, d'un texte fixant les critères et les modalités d'éligibilité en tant qu'associé, d'un Plan d'épargne entreprise (2011). Il a aussi conduit la refonte du site Internet (2014) et, plus largement, une réflexion stratégique (2015) sur le fonctionnement des trois CAE, l'organisation reconfigurée d'Artenréel et la mise en œuvre des dispositions contenues dans la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, la réécriture induite de ses statuts.

Ces nouveaux statuts de 2016 rappellent que la CAE, sous sa forme actuelle, ne peut dépasser les cent associés²⁹. Ceux d'entre eux qui sont salariés par la coopérative

28. Selon le principe coopératif de « double qualité », où un salarié a toute latitude de devenir également sociétaire, voire est fortement incité à le devenir.

29. Au-delà, c'est la forme en Société anonyme (SA) qui s'impose, où la responsabilité générale de gestion n'est plus assurée par seulement un ou des gérants, mais plus collégalement soit par un Conseil d'administration et une Direction générale, soit par un Conseil de surveillance et un Directoire.

détiennent obligatoirement au moins 51% du capital social et au moins 65% des droits de vote. Les statuts rappellent l'ancrage de la CAE, « entreprise partagée », dans les valeurs fondamentales des coopératives, qui induit entre autres son affiliation obligatoire à la CGSOP. À ce titre et comme l'indique la Charte du réseau Coopérer pour entreprendre, le but est bien « d'inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux rapports au travail, ancrés dans les valeurs de l'économie sociale ». L'objet principal de la CAE consiste alors dans « l'appui à la création et au développement d'activités économiques d'entrepreneurs personnes physiques ». Pour ce faire, il met à la disposition de chaque entrepreneur-salarié associé plusieurs services mutualisés : un accompagnement individualisé, une comptabilité analytique de son activité économique autonome, la gestion administrative, comptable et financière de cette activité, des outils d'acquisition de compétences entrepreneuriales. Un (ou plusieurs) gérants, nécessairement associés, est élu à bulletins secrets et pour quatre ans renouvelables par l'Assemblée générale. Dès que le nombre des associés dépasse vingt, un Conseil de surveillance élu de trois à neuf membres est constitué et exerce un contrôle permanent de la gestion de la Scop par le gérant. L'Assemblée générale des sociétaires se réunit au moins une fois par an. Présidée par le gérant, elle discute et valide³⁰, selon le principe d'un associé une voix, les points qui lui sont soumis par l'ordre du jour. Les décisions se prennent en première instance sans quorum et à la majorité du nombre total d'associés de la CAE ou, sinon, à la majorité des présents ou représentés au cours d'une seconde Assemblée. Les décisions extraordinaires (dont modifications juridiques apportées à la CAE ou prononciation d'une exclusion) exigent en première instance un quorum d'un quart du total des droits de vote de la CAE et une majorité de ceux présents ou représentés.

Vers un autre mode de fonctionnement

Le nombre des associés a plus que doublé en fin 2016. Il pourrait continuer à s'accroître suite à l'obligation faite aux entrepreneurs-salariés sous contrat Cesa de poser leur candidature dans un délai d'un an à compter de la signature de ce contrat et de quitter la coopérative après au maximum trois ans de présence dans la CAE (contrat Cape inclus). Cela introduit, de fait, une modification d'ampleur dans la gouvernance, d'autant qu'un Conseil de surveillance s'impose désormais. Si cela apporte de nouvelles énergies dans les échanges concernant le projet global de la coopérative, son mode de fonctionnement et les choix à opérer en vue de son développement futur, cela exige également une animation renforcée de la dynamique délibérative qui va commencer à s'inventer au cours de l'année 2017. Une des autres questions majeures à traiter porte sur la demande, exprimée par un bon nombre d'entrepreneurs (dont non associés), d'une meilleure interconnaissance et mise en relation, entre eux au sein d'Artenréel ou avec leurs collègues des autres CAE de l'ensemblier. Pour les non encore associés, la sensibilisation et la préparation, suffisamment à l'avance, à des décisions organisationnelles ayant un impact direct sur leurs obligations au sein de la CAE (comme lors de la réorganisation fonctionnelle de 2016) deviennent aussi des points à examiner. D'autant que le nombre important et la diversité de profils d'entrepreneurs accueillis rendent inefficaces des processus d'information ou de formation par trop univoques.

30. Dans le cas d'Artenréel, les discussions préalables permettent toujours de dégager un accord de principe sur les décisions à prendre lors des Assemblées générales.

La participation active de Cooproduction au projet KaléidosCOOP transforme également l'horizon proche d'Artenréel et plus largement de l'ensemble des trois CAE concernées. Porté depuis 2015 par la Maison de l'emploi du bassin de Strasbourg et la CRESS, ce « Pôle Territorial de Coopération Économique s'adresse aux créateurs d'entreprise, aux demandeurs d'emploi, aux structures de l'Économie Sociale et Solidaire et aux entreprises pour leur proposer une expertise, des projets innovants et un appui. Le PTCE est ouvert sur la ville, ses habitants et son environnement culturel ». Implanté sur une surface souhaitée de 2.600 m², il a pour vocation de proposer divers services permettant de développer l'accès à l'emploi et à l'apprentissage au sein de filières dynamiques. Ce projet présente une opportunité pour les CAE d'élargir encore l'écosystème auquel elles participent. Artenréel y trouverait en particulier, au sein de l'implantation planifiée de Cooproduction et de ses trois CAE constitutives, des espaces d'accueil et d'échange agrandis, outre un environnement amélioré par rapport aux conditions actuelles : espace de travail mutualisé, espaces d'accueil, de réunion et de formation, espace de travail partagé (co-working), ou encore, via des structures partenaires du projet global, proximité d'un hôtel d'entreprises, d'espaces de restauration, de conférences et d'évènements... Si l'avenir est encore largement à écrire à ce sujet, en particulier quant au modèle économique général du projet (des réductions de subventions pour les trois CAE sont pressenties pour 2017), il modifierait clairement en profondeur les conditions de fonctionnement d'Artenréel, pour en rester à cette seule structure.

Principaux documents utilisés pour cette synthèse descriptive

Artenréel #1 (2014), Rapport d'activités 2013-2014.

Artenréel #1 (2011), Présentation.

Artenréel (2017), Budget prévisionnel simplifié 2017.

Artenréel (2017), Comptes annuels 2016.

Artenréel (2017), Liste des associés au 31/12/2016.

Artenréel (2017), Liste des projets collectifs 2016.

Artenréel (2017), Rapport de gestion de la gérance à l'Assemblée générale annuelle du 23 mai 2017.

Artenréel (2017), Rémunérations annuelles des salariés de l'équipe d'appui 2015-2016.

Cooproduction (2017), Comptes annuels 2016

Artenréel (2016), Bilan d'activité 2015.

Artenréel (2016), Blog. Les chiffres coopératifs.

Artenréel (2016), Budget Information Conseil Culture 2015.

Artenréel (2016), Budget réalisé de la structure d'appui 2015.

Artenréel (2016), Comptes annuels 2015.

Artenréel (2016), Déclaration annuelle des données sociales (DADS) 2015.

Artenréel (2016), Salariés de l'équipe d'appui et équivalents temps plein 2011-2015.

Artenréel (2016), Statuts modifiés de la CAE mis à jour suite à l'Assemblée générale extraordinaire du 24 mai 2016.

Artenréel #1 (2016), Budget réalisé 2014 et 2015.

Artenréel #1 (2016), Rapport d'activités 2015.

Coopérer pour entreprendre (2016), « Label Coopérer pour entreprendre. Référentiel culture. Version n°4 ».

Artenréel 2015, *Artistes en coopérative*.

Artenréel (2015), Bilan d'activité 2014.

Artenréel (2015), Chiffre d'affaires et Fonds propres 2011-2014.

Artenréel (2015), Données chiffrées sur les entrepreneurs-salariés 2014.

Artenréel (2015), *La Lettre* n°10 (06) et n°11 (11).

Artenréel (2015), Liste des associés 2015.

Coopérer pour entreprendre (2015), « Charte des Coopératives d'Activités et d'Emploi ».

Maison de l'emploi du bassin de Strasbourg (2015), *KaléidosCOOP. Présentation du projet de Pôle territorial de coopération économique*.

Artenréel (2014), *La Lettre* n°7 (03) et n°8 (06) et n°9 (10-11).

Artenréel (2014), Liste des associés 2014.

Artenréel (2014), Liste des associés et de leurs salaires annuels brut cumulés 2011-2013.

Artenréel (2013), *La Lettre* n°5 (01) et n°6 (11).

Artenréel (2013), Zoom sur Artenréel 2012.

Cooproduction (2013), Bilan d'activités des CAE d'Alsace en 2012.

Artenréel (2012), Éléments clé chiffrés de l'activité 2011.

Artenréel (2012), *La Lettre* n°3 (01) et n°4 (07).

Beyler Joël (2012), « Note d'intention. Artenréel et le Spectacle Vivant : réflexions et développements envisagés ».

Beyler joël (2012), *L'artiste entrepreneur en coopérative : analyse d'un accompagnement et de ses choix de gestion*, mémoire de Certificat de dirigeant de coopérative, CNAM.

Artenréel (2011), Rapport d'activités 2010.

Artenréel (2011), Budget réalisé de la structure d'appui 2014.

Artenréel (2011), *La Lettre* n°1 (01-02-03) et n°2 (10).

CNAR Culture (2007), « Rencontre avec Artenréel », compte-rendu des journées professionnelles prestataires DLA sur la mutualisation d'emploi, Strasbourg ».

Verbatim des entretiens semi-directifs réalisés le 7 février 2017 à Paris avec le gérant-fondateur d'Artenréel et les 2 et 3 mars 2017 à Strasbourg avec son directeur-adjoint, une chargée d'accompagnement de projet, deux entrepreneurs-salariés, ainsi que la responsable administrative et financière et celle de la communication de Cooproduction.

AGEC – Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture

Émergence et contexte

La préfiguration de l'AGEC a été mise en place à Bordeaux en fin 2006, sous le nom de RAMA-GE. Ce groupement a en effet été impulsé par deux structures membres du Réseau aquitain des musiques actuelles (RAMA), lui-même créé en 1997 par des acteurs de cette filière ayant la volonté « de travailler ensemble pour mieux appréhender les mutations du secteur (culturelles, territoriales, politiques, économiques,...) ». L'initiative fait également suite à la mise en place dès 2005, par le Conseil départemental de Gironde, d'un dispositif de gestion de l'emploi culturel (Relier) et d'une étude réalisée en 2006 sur la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du RAMA³¹. La crise de 2003, liée aux conditions d'accès aux allocations chômage des intermittents du spectacle, est un autre élément contextuel à mentionner, qui a encore plus mis au premier plan la question de la précarité et du morcellement de l'emploi dans les secteurs artistiques et culturels. Si la décision de fonder un groupement d'employeurs (GE) a été concrètement dictée par le souhait de stabiliser quelques emplois partiels existants, en les mutualisant entre plusieurs structures, c'est donc dans un contexte opératoire et réflexif déjà plus ample.

La loi du 25 juillet 1985 a institué le cadre juridique du GE, plusieurs modifications législatives ou réglementaires étant venues l'assouplir au fil du temps. Selon un principe de responsabilité solidaire des membres du groupement sur les dettes sociales en cas de défaillance de l'un d'entre eux, son objectif premier est de sécuriser l'emploi de personnes en partageant leur temps de travail entre plusieurs employeurs. Le GE devient l'employeur de droit des salariés concernés, se substituant par là même aux utilisateurs. Une même convention collective s'applique à tous les contrats de travail portés par le groupement. Les entreprises utilisatrices restent responsables vis-à-vis du salarié, en tant que donneur d'ordre et dans la mise en œuvre des compétences de l'employé au service du projet de la structure. Sous forme très majoritairement d'une association type loi de 1901 et plus rarement d'une coopérative, la mise à disposition se fait dans un cadre non lucratif pour ne pas tomber dans un délit de marchandage. Le GE peut aussi apporter à ses membres une aide ou un conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. Cette activité ne peut être exercée qu'au seul profit des membres et, là encore, sans but lucratif³². Le groupement d'employeurs engendrera par son fonctionnement des frais de gestion qui pourront néanmoins être facturés à l'adhérent³³.

31. Carole Le Rendu-Lizée et Gêrôme Guibert, *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Réseau aquitain des musiques actuelles*, CRESS Aquitaine, 2007.

32. Le titre III de la loi Cherpion du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et de la sécurisation des parcours professionnels précise les conditions dans lesquelles le prêt de main-d'œuvre peut s'effectuer à partir des GE.

33. Voir d'autres éléments descriptifs sur les GE dans Ministère des Sports / Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, en partenariat avec l'Avisé, *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport – Animation – Education populaire. Guide pratique*, 2011. Se reporter aussi à Réjane Sourisseau et Alexandre Col, *Rencontres nationales Groupements d'employeurs & emplois culturels. Synthèse des travaux*, Opale / Agec, 2013 ; ou encore à Opale, *Panorama de la diversité des "groupements d'employeurs culture"*, 2015.

Les premières embauches de salariés au RAMA-GE, en Contrat à durée indéterminée (CDI), datent de 2008 et concernent trois postes, dont deux de technicien du spectacle et un de développement. Le nom AGECE est choisi en fin 2009. L'association s'ouvre dès 2010 à tous les secteurs culturels et de l'économie créative, ne serait-ce que parce que le milieu des musiques actuelles ne permet pas d'atteindre à lui seul une taille critique suffisante. Elle recrute également à cette date son premier directeur grâce à une subvention du Conseil régional d'Aquitaine, qui se révélera un partenaire public essentiel et constant. La consolidation du GE se confirme à partir de 2011. En fin d'année, le groupement gère douze salariés pour une dizaine d'adhérents. Le taux de rotation des personnes en emploi partagé est variable selon les années (jusqu'à 75% en 2012 et 2013, autour de 40% en 2014 et 2015, un peu plus de 30% en 2016). Il s'explique pour une bonne part par l'embauche de ces salariés par un seul membre du GE qui s'est développé ou par une organisation extérieure au groupement. En 2015 et sur sept fins de contrat, trois correspondent ainsi à un transfert du salarié vers une structure membre, deux à des reconversions et deux autres à une démission ou une rupture conventionnelle.

Consolidation et développement

Le nombre total des personnes salariées par le GE croît progressivement. Il est de vingt-quatre en 2015 pour un équivalent de seize temps plein. Ces emplois partagés correspondent à soixante-cinq postes dans les structures membres, la majorité des personnes travaillant simultanément pour deux employeurs (environ 15% travaillant pour plus de cinq employeurs et 30% pour un seul). Ces emplois portent d'abord sur des postes d'administration et de gestion financière et comptable (42%), puis de développement de projet (38%), le solde se distribuant entre des postes de communication et relations publiques (14%), de médiation (4%) ou de technique (4%)³⁴. Ces emplois correspondent à des CDI (62%) ou à des Contrats à durée déterminée (CDD, 37%). La moitié relève par ailleurs d'une aide à l'emploi, via des Contrats unique d'insertion (CUI), ce qui souligne des situations personnelles contrastées (pour 2016, les chiffres sont de 82% en CDI et 18% en CDD, avec seulement 27% des emplois en CUI). Toujours en 2015, les salariés sont à 79% des femmes (82% en 2016), alors que la distribution en genres était relativement équilibrée jusqu'en 2014, ce qui est sans doute à relier à la diminution des emplois techniques et à la montée de ceux relevant de l'administration. Les deux-tiers ont entre 25 et 39 ans (57% en 2016). Lors des fins de contrat, l'ancienneté moyenne des salariés s'établit à un peu moins de deux ans en 2015 et un peu moins de trois ans en 2016.

La croissance du nombre d'emplois partagés correspond à une augmentation symétrique de celui des organisations adhérentes à l'AGECE. Celles-ci sont des personnes morales indifféremment de droit privé ou public. D'une vingtaine en 2012, elles sont cinquante-cinq en 2015 (soixante-six en 2016), même si certaines n'utilisent pas ou plus d'emploi partagé. Le taux de sortie par an reste en effet faible (de quatre à sept selon les années, entre 2013 et 2016), preuve d'un réel attachement des organisations membres à

34. Pour vingt-huit salariés en 2016, les ratios montrent la primauté persistante des emplois administratifs (46%), avec un recul de ceux relevant du développement de projets (29%) et de la communication (7%), les emplois techniques étant en hausse (14%) et ceux touchant à la médiation stables (4%). C'est dire la fluctuation incessante de certains types d'emploi partagé selon les besoins des anciennes ou nouvelles structures membres, qui ne fait qu'illustrer l'ajustement permanent que le GE doit opérer.

cette structure de mutualisation et de coopération. Ces membres sont répartis en cinq collèges principaux, avec une prédominance des compagnies et autres organisations du spectacle vivant essentiellement de très petite taille (47% des membres en 2015), ainsi que des établissements musicaux (33%) la plupart de plus grande taille tout en restant des micro-entreprises à quelques exceptions près. Diverses structures également de petite taille relèvent des métiers d'art ou des industries culturelles (9%), d'autres de l'économie sociale et solidaire (5%) qui a constitué un nouveau secteur auquel le GE s'est ouvert à partir de 2013. Quelques agences ou collectivités territoriales (6%), qui ne relèvent plus de la catégorie des micro-entreprises, diversifient le panel de membres de l'AGEC. Un sixième collège est mentionné sur le thème du patrimoine et du tourisme, mais reste à développer. Le poids relatif des établissements musicaux se réduit lentement (28% des membres en 2016), signe de la poursuite de la diversification des secteurs d'activité présents dans le groupement. Compte tenu de ses premiers adhérents, l'AGEC relève de la Convention collective de l'animation, qui concerne « les entreprises de droit privé, sans but lucratif, qui développent à titre principal des activités d'intérêt social dans les domaines culturels, éducatifs, de loisirs et de plein air », ce qui peut susciter des réticences pour devenir membre de certaines structures du domaine culturel relevant d'une autre convention³⁵. L'essentiel des membres (72% en 2016) sont implantés dans le département de la Gironde, les autres départements de l'ancienne Région Aquitaine étant largement moins présentes (moins de 5% des membres chacune) à l'exception des Pyrénées Atlantiques (12%). Le premier adhérent situé en Poitou-Charentes, soit dans le périmètre agrandi de la Nouvelle-Aquitaine, date de 2015.

Les différents partenariats noués apparaissent décisifs dans la consolidation de l'AGEC. Ses statuts, révisés en janvier 2013, comportent ainsi la création d'un Comité de pilotage chargé de discuter des grandes orientations de l'association et composé de tous ses financeurs et de diverses personnes-ressources. Outre la totalité des structures adhérentes, y figurent en 2016 le Conseil régional d'Aquitaine, le Conseil départemental de Gironde, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC), l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), Pôle emploi, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et le RAMA. Un contrat de service avec Pôle emploi Aquitaine existe depuis 2012, de même qu'un partenariat avec la Communauté urbaine de Bordeaux pour le soutien à certains emplois partagés. Des partenariats opérationnels sont également développés avec Aquitaine Active (financeur solidaire pour l'emploi), l'Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement (IFAID) Aquitaine sur ses Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), ou encore avec l'École de management Audencia de Nantes et son enseignante-chercheuse Carole Le Rendu-Lizée.

Des liens constants existent également avec un ensemble d'organisations locales ou nationales des secteurs culturels et de l'économie créative, ou dont l'objet porte sur la question de l'emploi. Le groupement participe à plusieurs centres ressource à caractère régional ou national, comme le Centre de ressources des groupements d'employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes. Il apporte aussi sa contribution à de nombreuses réunions

35. De même, sur un autre plan, les particularités du dispositif d'indemnisation chômage des intermittents du spectacle freinent le recours à l'emploi partagé tel qu'il se pratique dans les GE, notamment pour des tâches relevant de la technique ou de prestations pédagogiques (le travail artistique étant par ailleurs pratiquement exclu). Tous ces éléments contextuels ne doivent pas être sous-estimés dans les capacités de développement de l'emploi partagé dans le domaine culturel. Autre exemple de frein, certaines aides à l'emploi que pourrait obtenir une structure se révèle incompatibles avec le recours à un emploi partagé.

publiques et travaux de réflexion ou de concertation, au sein d'organisations tels que le Syndicat des musiques actuelles (SMA), la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS). L'AGEC a été membre de l'Union des groupements d'employeurs de France (UGEF) de 2009 à 2012 et est adhérente au Conseil national des employeurs associatifs (CNEA).

Objectifs

Le premier objectif de l'AGEC est la mutualisation d'emplois entre employeurs culturels ou créatifs, à partir des besoins récurrents de leurs structures en personnel à temps partiel ou saisonnier, ce qui n'exclut pas la possibilité d'une transformation à terme vers des emplois de temps plein pour les organisations se développant. La priorité est donc de construire des emplois en CDI, à temps plein ou à temps partiel choisi, de manière à sécuriser le parcours des salariés concernés. Les CDD sont utilisés comme une étape dans le cas d'une activité nouvelle ou dans une phase de consolidation d'une activité en développement. L'AGEC assure le recrutement, la gestion de l'emploi et l'accompagnement des professionnels salariés. Pour les organisations adhérentes, ce principe permet de trouver des solutions innovantes face à la petite taille de beaucoup d'entre elles, de garder une flexibilité face à la situation récurrente de fluctuation de leurs activités et de renforcer à terme la fiabilité de leurs structures. Les emplois partagés constituent ainsi pour elles un vecteur de développement et, plus largement, un élément complémentaire de structuration pour les filières culturelles du territoire régional.

Mais l'AGEC se fixe également très tôt un second objectif d'accompagnement et de conseil de ses membres qui le souhaitent dans l'amélioration de la gestion de leurs ressources humaines (GRH). Dans les milieux culturels et créatifs en effet, à une situation de travail riche de projets et d'opportunités relationnelles correspondent trop souvent des formes d'emploi appauvries. La visée est ici de chercher à mieux mettre en correspondance les modalités de gestion des structures et les aspirations individuelles de leurs collaborateurs. De toute façon, la question de l'emploi induit très vite des besoins en information, conseil et accompagnement sur le sujet connexe des relations humaines, tant sur des aspects techniques ou juridiques que managériaux.

Dès les prémices de l'AGEC, le souhait est de toute façon présent d'une mise en commun élargie et de partage plus collectif et solidaire. Dès 2011, une volonté apparaît aussi pour faire en sorte que la compétence en GRH, qui se constitue peu à peu à l'AGEC, puisse être mise à disposition d'autres organisations culturelles du territoire, même si la structure légale d'un GE ne permet guère d'aller beaucoup au-delà des seuls membres du groupement. La connaissance accumulée sur ce qui touche à l'emploi culturel sur le territoire régional conduit également l'AGEC à être une instance de veille, d'information et d'expérimentation sur cette question. Sa volonté de participer au portage auprès des organisations culturelles d'une démarche globale de Responsabilité sociétale des organisations (RSO), en lien avec la perspective de développement durable et la norme associée ISO 26000 de 2010, est à comprendre dans la même perspective.

Les différents échanges au sein du groupement concernant la gestion des ressources humaines rejoignent ainsi les motivations initiales des fondateurs et ont de fait élargi le champ potentiel de réflexion et d'action. Ils exigent néanmoins un support organisationnel plus ample que celui d'un seul GE. Croisé avec une fragilité économique structurelle du groupement, un processus de redéfinition générale du projet de

l'association a été menée entre fin 2014 et juin 2015, et a conduit à la préfiguration d'un « Pôle de compétences » sur l'emploi culturel régional. Cette initiative a d'abord été portée au sein de l'AGEC, avant une mise en œuvre en 2017 s'appuyant sur une déclinaison de plusieurs organisations liées les unes aux autres par des synergies institutionnelles et fonctionnelles. Cet « ensemblier » s'identifiant par l'utilisation de la particule « Co », le groupement d'employeurs se nomme désormais AGECCO et se trouve à l'orée d'une nouvelle phase de son histoire.

Mise en œuvre

La mutualisation d'un emploi est un processus nécessairement négocié, entre besoins actuels ou futurs des adhérents du GE et adéquation du profil d'emploi à des salariés particuliers. Chaque cas nécessite donc un temps incompressible d'ingénierie, de médiation, d'analyse, tout autant que l'établissement d'une confiance réciproque face aux risques pris. Une des activités particulièrement chronophage de l'AGEC consiste alors à expertiser des projets de structure en recherche d'un emploi partagé, tout en identifiant des candidats qui pourraient répondre à des profils souhaités. Du côté des organisations non encore adhérentes, une information préalable sur l'emploi partagé précède une phase de diagnostic de leur projet, en particulier quant à leurs capacités pour les plus petites d'entre elles à assumer ou non elles-mêmes une fonction d'employeur. Selon les cas, ces premiers échanges conduisent vers l'adhésion à l'AGEC ou à une orientation vers d'autres structures de soutien ou d'accompagnement. En 2012, cinquante projets de mutualisation ont ainsi été expertisés, pour une confirmation au final de huit emplois partagés. En 2015, quatre-vingt-une structures non membres ont été accompagnées sur un besoin d'emploi ou de GRH, selon diverses méthodologies. Dans les territoires ruraux, où la densité des structures culturelles est bien plus faible qu'en territoire urbain, la construction d'un emploi partagé doit souvent s'envisager avec des organisations d'autres champs d'activité comme celui de l'économie sociale et solidaire. Dans tous les cas, le montage d'un emploi partagé exige une finesse et une souplesse d'approche qui nécessitent également une connaissance très fine du territoire et de ses ressources potentielles.

De toute évidence, la frontière ne peut être que poreuse entre accueil de nouveaux membres sur des projets d'emploi partagé et accompagnement-conseil de structures sur des projets particuliers impliquant une dimension d'emploi qui n'aboutira pas nécessairement à de l'emploi partagé. D'autant que le milieu culturel n'est pas spontanément porté à ce type de mutualisation et qu'une organisation collective et régionale significative par filière reste – sauf pour les musiques actuelles³⁶ – encore peu développée. Tout cela induit encore plus des négociations au cas par cas, très coûteuses en temps à y consacrer. Si l'AGEC a développé cette fonction d'accompagnement-conseil sur les questions d'emploi et de GRH dès 2011, l'intensité sur différents plans de l'année 2015 l'a d'ailleurs amené à suspendre durant six mois en 2016 le processus de nouvelle

36. La création en début 2017 du Réseau des indépendants de la musique (RIM) indique la volonté de poursuivre dans la voie d'une organisation collective issue des acteurs et des opérateurs de ce secteur d'activité, en prenant également en compte le territoire élargi de la Nouvelle-Aquitaine. Ce réseau s'est fondé sur la fusion de trois organisations ayant déjà des habitudes de coopération entre elles, le RAMA, la Fédération des éditeurs et producteurs phonographiques indépendants d'Aquitaine (FEPPIA) et le Pôle régional des musiques actuelles de Poitou-Charentes (PRMA). Il a vocation à s'élargir à tout opérateur concerné, dans un esprit de coopération, solidarité et innovation. Il a co-signé en septembre 2017 un Contrat de filière musiques actuelles et variétés avec la Région Nouvelle-Aquitaine, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV).

adhésion (seulement trente-quatre structures ont été accompagnées sur une question d'emploi cette année-là). En complément, le groupement organise également, y compris en direction d'acteurs culturels non membres, des temps d'information sur le principe et les modalités de la mutualisation d'emploi et de la GRH appliqués au domaine culturel. Il intervient dans des formations ou en tant que structure ressource ou conseil dans différentes instances régionales³⁷.

La nécessité d'une prospection constante de nouveaux adhérents se fait moins sentir depuis quelques années, au fur et à mesure que la notoriété de l'AGEC comme référent sur ces thématiques s'accroît. Néanmoins, l'intensification de la communication externe pour mieux faire connaître et reconnaître la singularité de l'organisation reste une question stratégique d'actualité. Le besoin de plus systématiquement communiquer avec les diverses parties prenantes du GE et de mieux les sensibiliser aux particularités encore pour partie méconnues de ce type d'organisation dans le domaine culturel est pointé³⁸. La participation à des événements collectifs ou à des rassemblements professionnels – voire l'animation de certains d'entre eux – fait aussi partie de cette mise en visibilité du groupement. De même, les questions touchant aux documents promotionnels, au site Internet de l'AGEC, à sa présence sur les réseaux sociaux ou à sa charte graphique sont régulièrement soulevées.

En interne, des sessions d'information pour les structures membres et les salariés sont organisées, entre autres autour de problématiques liées à des métiers spécifiques. Une permanence juridique sur les questions touchant au droit social a été mise en place pour les adhérents en 2015³⁹. Se développe également une fonction de transfert de savoir-faire entre salariés, au profit des emplois mutualisés et des structures adhérentes⁴⁰. L'importance donnée à la formation se lit dans le nombre d'heures qui y sont consacrées, qui sera passé de 147 en 2012 à 775 en 2015 (702 en 2016). Outre une attention aux parcours professionnels des salariés en emploi partagé, cette attention soutenue aux parcours professionnels des personnels s'élargit à une veille sociale et fiscale sur les thématiques centrales du groupement, ou encore sur les nouveaux modes d'organisation du travail qui émergent aujourd'hui. Sur ce dernier point, la notion d'« écosystème » organisationnel apparaît comme une des figures de référence en phase avec le principe même des GE, mais aussi avec l'histoire propre de l'AGEC et du contexte local dans lequel cette organisation s'est développée.

37. Comme la Plateforme de coopération de l'emploi culturel (PLACE), dispositif d'accompagnement de certains bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA) animé par l'Institut départemental de développement artistique et culturel (IDDAC) de Gironde, ou encore le Parcours économie de la création proposé aux directeurs artistiques et personnels administratifs de compagnies de spectacle vivant par ce même Institut. L'IDDAC est d'ailleurs un membre particulièrement engagé de l'AGEC.

38. Comme le fait que la dimension solidaire et coopérative des GE est souvent peu considérée par les partenaires externes, ou encore que ces groupements ne concerneraient seulement que les structures culturelles disposant de très peu de moyens.

39. Dans le cadre du projet de Pôle de compétences (voir infra, section "Vers un autre mode de fonctionnement"), un emploi partagé de gestion sociale et d'administration du personnel a été créé en 2016 et a bénéficié à quinze structures membres. Un second poste est en préfiguration pour une création en 2017.

40. Ce dispositif a reçu le soutien du Fonds social européen (FSE) via les programmes opérationnels 2015-2016 de la Région Aquitaine, et celui du Fonds pour l'accompagnement aux mutations économiques expérimenté depuis 2015 avec le soutien du CNV, de la DRAC Aquitaine et des Régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes (soit le territoire actuel de la Nouvelle-Aquitaine).

Gestion opérationnelle et modèle économique

Le nombre désormais significatif d'emplois partagés et symétriquement de structures membres implique une gestion opérationnelle et quotidienne dont le poids s'accroît d'année en année. D'un autre côté, un principe fondateur a été adopté de ne facturer aux structures que le montant « à l'euro l'euro » du coût des emplois partagés (essentiellement salaires bruts, plus charges patronales afférentes). Si ce choix permet le non assujettissement à la TVA, il permet également de proposer une tarification pour le moins attractive pour les structures membres. Le fonctionnement propre de l'AGEC repose alors entièrement sur les subventions publiques que le groupement arrive chaque année à obtenir pour des activités particulières (comme le dispositif de transfert de savoir-faire) ou au titre de l'intérêt général de son fonctionnement global. La capacité de rétribuer du personnel pour le fonctionnement du groupement s'en trouve d'autant plus contrainte que le montant de ces subventions n'est pas indexé sur le développement de l'activité pourtant clairement en progression constante, en particulier depuis 2011.

La gestion générale et quotidienne de l'AGEC était ainsi assurée en 2015 par seulement un plein temps de directrice, un temps partiel de directrice-adjointe, un autre de chargée de communication (sur un contrat en alternance), et trois autres portant sur la gestion administrative et financière partageant leur temps entre l'AGEC proprement dite et des mises à disposition de structures membres. Le volume horaire de ces différents emplois représente un peu plus de trois équivalents temps plein, certains postes relevant de formes diverses d'emploi aidé. Le modèle économique sur lequel repose le groupement s'avère donc passablement fragile et ne permet pas, en l'état, un développement au-delà de ce qui a pu malgré tout être construit et mis en œuvre.

Le budget global de l'AGEC a plus que doublé depuis 2011, pour s'établir en 2015 à pratiquement 607.000 euros (627.000 en 2016). Il est constitué à 47 % par les recettes liées aux emplois partagés et les cotisations des membres, mais également à 47% de subventions publiques, dont des aides à l'emploi. Plus des deux-tiers de ces subventions sont fléchées sur des dispositifs ou activités particulières (formation et transfert de savoir-faire, préfiguration du Pôle de compétences, SMAC d'agglomération⁴¹) et peuvent ne pas être reconduites d'une année sur l'autre. Ces ressources n'alimentent donc pas directement le fonctionnement de la cellule d'animation et de gestion du groupement.

Le coût global de cette cellule s'établit à presque 100.000 euros en 2015 (111.000 en 2016) et se trouve couvert à 80% par des subventions provenant pour l'essentiel du Conseil régional d'Aquitaine et pour une part résiduelle du Conseil départemental de Gironde. Il est constitué à plus de 66% par la masse salariale de l'équipe permanente.

Les cotisations annuelles des membres se situent dans une fourchette réduite (entre 100 et 400 euros annuels, sur la base de 0,1% du chiffre d'affaires des structures), entre autres pour ne pas constituer une barrière à l'entrée dans le GE. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les fonds propres du groupement soient relativement faibles (de l'ordre de 20.000 euros en début 2016), ce qui restreint les capacités d'auto-investissement.

41. L'aide publique à la Scène de musiques actuelles (SMAC) d'agglomération de Bordeaux transite en effet par l'AGEC. Regroupant à partir de 2012 quatre lieux de ce territoire autour d'une même Convention pluriannuelle d'objectifs, cette organisation comporte en 2015 huit emplois mutualisés et a mis en œuvre plusieurs outils et dispositifs de travail collaboratifs, dont un même système de billetterie, des calendriers partagés, une plateforme de veille et d'accompagnement artistiques, une publication commune.

Dès l'arrivée d'une nouvelle directrice en 2013, cette fragilité économique structurelle de l'AGEC a été soulignée. La réflexion générale sur le projet engagée dès fin 2014 en a été accélérée et va conduire, à partir de 2017, à une reconfiguration au moins partielle du modèle économique du groupement.

Avec un budget médian des structures membres du GE en 2015 de 185.000 euros, on se trouve globalement dans le registre des micro-entreprises, même si quelques-unes dépassent les seuils de dix équivalents temps plein en emploi et de deux millions d'euros de budget annuel. La part de l'emploi mutualisé rapportée à la totalité des heures rétribuées par les organisations membres reste modeste, la médiane se situant autour de 5% du nombre d'heures salariées, même si ce ratio se situe à 15% ou au-dessus dans une petite dizaine d'entreprises parmi les plus modestes. À l'exception de plusieurs organisations relativement stabilisées, on se trouve donc dans le cas de figure courant dans le domaine culturel d'entreprises sans beaucoup de moyens, dans l'incertitude de ce que sera l'avenir de l'activité à moyen terme, dépendantes aussi de l'évolution des aides publiques – la médiane de subventionnement en 2015 s'établit autour de 45% du budget annuel des membres. Cela renforce aussi le choix de principe de l'AGEC de ne pas appliquer jusqu'à présent un coefficient de facturation au-delà du prix coûtant des heures d'emploi partagé utilisées. D'autant qu'un tel coefficient, destiné à couvrir au moins une part des coûts d'administration et de développement du GE, impliquerait la facturation complémentaire d'une TVA de 20% à laquelle l'essentiel des membres – pratiquement tous sous statut associatif – n'est pas assujéti⁴². Jusqu'à une instruction fiscale de novembre 2015, l'AGEC appliquait d'ailleurs une « neutralité fiscale » lui faisant émettre des facturations avec TVA pour les membres assujettis à cette taxe (13 en 2016), et sans TVA pour la très grande majorité de ceux qui en étaient exonérés, ce qui n'est plus depuis janvier 2016 une situation exempte de risque fiscal. Cet aspect des choses a fait partie de la réflexion générale engagée par l'AGEC en fin 2014.

Système d'information-communication et gouvernance

Au-delà de l'importance notable des relations d'échange interpersonnel, le système d'information que s'est donné l'AGEC comprend une série d'outils relativement formalisés, que la dispersion géographique des emplois partagés et des membres rend encore plus nécessaire, une part de gestion des personnels mis à disposition s'effectuant par exemple à distance. Trois ensembles se dégagent et portent respectivement sur : la prospection et l'analyse des besoins des structures en emploi partagé ou/et en GRH (base de données et tableaux de suivi des structures potentielles ou intéressées ainsi que des organisations membres, comptes rendus de rendez-vous et fiches de diagnostic, demandes exprimées en vue de mettre au point de nouveaux dispositifs ou formations...) ; l'organisation de la mise à disposition des salariés auprès des structures membres (fiches de mission, conventions de mise à disposition et contrats de travail,

42. Les GE, exerçant une activité sous statut associatif et qui veulent conserver leur non assujettissement à la TVA, doivent remplir deux conditions cumulatives strictes. Tous leurs membres doivent eux aussi exercer une activité à but non lucratif et ne pas être soumis à la TVA (selon le principe de la « contamination fiscale », une seule structure adhérente soumise à TVA entraîne l'assujettissement à cette taxe du GE dans son ensemble). Par ailleurs, la facturation des mises à disposition doit s'effectuer à prix coûtant, compris comme le montant des salaires, des charges sociales associées et des éventuels frais de déplacement. Le principe revendiqué de « mixité fiscale », par lequel un GE assujéti à la TVA pourrait comporter des membres non redevables de cette taxe et, par dérogation, leur facturer sans TVA des mises à disposition de personnel s'il leur applique ce principe de prix coûtant, reste à ce jour non retenu par les autorités.

plannings prévisionnels et réalisés, facturations mensuelles et fiches de paye, suivis budgétaires...); la gestion de compétences des salariés partagés (fiches de salarié et tableaux de suivi des mises à disposition, comptes rendus d'entretien professionnel et plans de formation, statistiques portant sur la GRH des salariés...). À cette liste déjà fournie, il conviendrait d'ajouter les divers outils nécessaires à la direction et à la coordination générale du GE, tant en termes d'organisation, de suivi et de pilotage de la cellule interne d'animation et de gestion, que de relations avec les membres du Bureau et plus largement avec les structures membres, ou encore avec les partenaires externes (plannings et comptes rendus de réunions et de rendez-vous, bilans divers d'activité et de résultat financier, dossiers pour de nouveaux projets...).

Ce simple énoncé montre l'importance, mais aussi la complexité, du système d'information et de communication nécessaire à l'AGEC pour mener son projet. Si des outils informatiques et collaboratifs de gestion (technique, financière et comptable, de projet, des ressources humaines, de communication) ont déjà été ou pourraient être mis en place⁴³, reste que le souhait d'un logiciel général et dédié de gestion, qui intégrerait le maximum de ces multiples niveaux de données et d'échange, semble encore hors de portée immédiate. Ne serait-ce que parce que chacun des outils existants relève de nécessités, d'impératifs et de formalisations spécifiques pour être pertinents, sans sous-estimer non plus l'évolution parfois rapide des besoins qui génère une demande de nouveaux outils, dans lesquels ceux actuellement opérants ne sont pas nécessairement intégrables ou transposables. Ces préoccupations sont en tout cas bien présentes au moment où l'AGEC entreprend une reconfiguration de son organisation. La question de la sous-traitance d'un certain nombre de traitements (de la comptabilité à un cabinet d'expert comptable, ou encore de la pré-sélection des candidats aux postes d'emploi partagé au Pôle emploi local) n'est d'ailleurs pas exclue de la réflexion en cours.

Au final et avec un équivalent de seize équivalents temps plein en 2015 (dix-sept en 2016), l'AGEC relève de la catégorie des petites entreprises sur le plan de l'emploi⁴⁴, mais avec un budget global encore loin du seuil formel des deux millions d'euros annuels pour celle des micro-entreprises. Sa gouvernance opérationnelle reste d'ailleurs ramassée autour d'une Direction salariée comportant deux personnes et d'un Bureau de sept membres, composé d'un représentant de droit du RAMA, de cinq Vice-Présidents élus par chacun des collèges constituant les principaux secteurs d'activité présents dans le GE, et d'un Président. Reste que la directrice et son adjointe jouent un rôle déterminant autant de coordination et d'impulsion en interne que de prospection et de représentation vis-à-vis des acteurs externes. D'autres membres peuvent s'impliquer directement dans la vie de l'organisation sur des enjeux déterminants (comme celui portant sur la réflexion d'ensemble menée en 2014-2015), les Assemblées générales annuelles se présentant alors surtout comme des temps d'échange sur la dynamique générale de l'association et de validation de choix structurels à opérer.

43. Dans le cadre du Fonds pour l'accompagnement aux mutations économiques, a ainsi été testé en 2016 l'outil open source *Humhub*, qui permet de créer un réseau social privé interne, ou encore le logiciel libre d'enquête statistique *LimeSurvey* qui a en particulier servi pour la mise en place du dispositif de transfert de savoir-faire. En lien avec ce dispositif, un outil commercial de cartographie de compétences, *Talentroc*, a également été pressenti, mais son prix prohibitif a amené à chercher d'autres solutions pour faciliter la formalisation et la mise en visibilité de compétences disponibles et pouvant être échangées sous forme de troc.

44. Les premiers délégués du personnel (entreprises d'au moins onze salariés) ont d'ailleurs été élus en 2015.

On se trouve ainsi dans un polycentrisme décisionnel, où la proximité entre instances décisionnaires et opératoires est perceptible, mais qui comporte néanmoins quelques personnes-pivot. Outre ses statuts, le fonctionnement du GE est cadré par un Règlement intérieur qui date de 2012 et dans lequel sont précisés des éléments structurels tels que le calcul des cotisations annuelles des membres, les modalités concrètes de la responsabilité solidaire des membres en cas de défaillance financière de l'un d'entre eux, le détail du processus de mise à disposition d'un salarié en emploi partagé aux membres, les éléments à considérer pour le suivi du parcours de chaque salarié en emploi partagé dont son plan de formation, les assurances réciproques à prendre par les membres et le GE, l'obligation de faire mention du logo de l'AGEC sur tous les supports de communication des membres.

Vers un autre mode de fonctionnement

À partir d'un diagnostic du modèle économique historique du GE et de ses limites intrinsèques, une concertation intensive a donc été menée sur plusieurs mois et a impliqué un nombre important de membres. Le projet de développement 2015-2017 qui en a résulté a été entériné par l'Assemblée générale de l'association en juin 2015, selon la procédure habituelle de vote à la majorité simple des membres avec, de plus, un quorum requis de 50% de votants. Quatre axes stratégiques y sont soulignés : poursuivre la création d'emplois de qualité, qui améliorent leur pérennité et celle des projets culturels dans lesquels ils sont inclus, à l'échelle du territoire de la Nouvelle-Aquitaine ; initier une démarche politique d'amélioration de la qualité de vie au travail dans les petites entreprises du domaine culturel, en lien avec la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) ; devenir un pôle de veille, d'information et d'expérimentation sur l'emploi culturel territorial ; définir des indicateurs de résultat, pour mieux mettre en lumière l'utilité du GE et plus largement des formes de coopération appliquées à l'emploi. Pour réaliser ce projet, une association de préfiguration d'un « Pôle de compétences CO – culture et richesses humaines », centré sur les questions de l'emploi et de la GRH dans le domaine culturel, a été créée en décembre 2015. Techniquement, cette nouvelle structure a été portée par l'AGEC. Mais les contraintes réglementaires propres aux GE amènent immédiatement à envisager la création de nouvelles organisations, en particulier pour tout ce qui touche à la formation et à l'accompagnement-conseil des projets et structures culturels, à terme si possible à l'insertion des nouveaux professionnels et à l'emploi artistique. De là naîtra un « ensemblier », soit l'amorce d'un « écosystème » organisationnel comportant une structure « tête de groupe » de réflexion-concertation et de gouvernance de la globalité du projet et plusieurs organisations ayant chacune son propre statut juridique et modèle économique.

Dès 2017, la nouvelle association « CO » s'inscrit comme la structure chapeau. La Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) « CONFER », fondée en février 2017, se présente comme la structure dédiée aux actions de formation et de conseil. L'AGEC a par ailleurs opté pour un dédoublement en deux instances. Ce choix entraîne automatiquement des tâches administratives supplémentaires, même si ce sont quasiment les mêmes personnes qui agiront dans les deux organisations. L'une (dénommée « COÆQUO ») sera soumise à la TVA et s'adressera donc en premier lieu aux structures membres – actuels et futurs – assujettis à cette taxe, mais permettra aussi de proposer ses services à des personnes ou organisations non membres du groupement. L'autre correspondra au GE actuel (désormais dénommé « AGEC&Co »), désormais resserré sur ses seules missions

de partage d'emploi facturé à l'euro l'euro, et sera seulement soumis à la Taxe sur les salaires s'il continue à dépasser le seuil au-delà duquel cette taxe est due (ce qui est le cas de l'AGEC depuis 2010). Par ailleurs, les deux GE appliqueront désormais un coefficient de participation aux frais de gestion, mais sans que cela remette en question, pour la seconde, le principe de prix coûtant.

Plus qu'un nouveau dispositif d'accompagnement, ce Pôle de compétences se voudrait d'abord porteur et moteur pour des réponses mutualisées dans le domaine culturel, dont l'économie est entre autres marquée par une incertitude structurelle, induisant elle-même une flexibilité et une précarité de l'emploi. Il a l'ambition de devenir un pôle régional d'information et d'expérimentation de l'emploi culturel et créatif, de devenir une référence en ce qui concerne les démarches collectives d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), de mettre en lumière aussi la dimension d'utilité sociale de ces enjeux contemporains. Il voudrait également expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement dans l'emploi et de transmission des métiers, notamment en développant des modalités dans la durée de compagnonnage ou de mentorat (bien au-delà donc du dispositif limité dans le temps et déjà expérimenté de transfert de savoir)⁴⁵. Au vu de l'absence d'une structure sur la Région en capacité d'apporter aux organisations culturelles des réponses globales d'accompagnement de leur développement, le Pôle se positionne idéalement sur cette fonction et voudrait en particulier pouvoir impulser la constitution d'une base de données qualifiée concernant les opérateurs culturels et créatifs en Nouvelle-Aquitaine. Plus pragmatiquement, il se trouve aussi confronté à une nécessité d'« hybridation » de ses ressources, dans la mesure où ce projet d'abord porté par des acteurs de la société civile cherche à moins dépendre de fonds publics, par ailleurs toujours indispensables dans la phase d'émergence de ce type d'initiative et pour en assurer la consolidation⁴⁶, si ce n'est le développement à plus long terme. Pour ce qui concerne le seul GE dédoublé, le nouvel équilibre économique recherché vise ainsi à augmenter sa part des recettes propres, ainsi qu'à déporter vers d'autres structures les activités ne relevant pas strictement d'un groupement d'employeurs, tout en maintenant un recours au soutien public de par sa dimension d'intérêt général de sécurisation et de qualification de certains emplois culturels sur le territoire régional.

Principaux documents utilisés pour cette synthèse descriptive

AGEC (2017), Rapport d'activité 2016.

AGEC (2017), Budget analytique 2016 réalisé.

AGEC (2016), Rapport d'activité 2015.

AGEC (2016), Budget analytique 2015 réalisé.

AGEC (2016), Analytique des subventions 2007-2015.

AGEC (2016), Bilans actif / passif 2007-2015.

AGEC (2016), Compte de résultat 2007-2015.

45. Dès 2016, l'AGEC a expérimenté un dispositif de mentorat porté par un formateur / référent sur les métiers de l'administration, qui constituent l'ensemble le plus important des emplois partagés. Échanges téléphoniques, réunions collectives et accompagnement individuel ont ainsi été proposés à la dizaine de personnes occupant des postes administratifs au sein du groupement.

46 Sur ce plan, l'inscription dans des dispositifs d'aide publique relevant de l'Union européenne se révèle souvent déterminante au moins pour les premières années de ces projets.

AGEC (2016), Données économiques 2015 sur les structures adhérentes.

AGEC (2016), Éléments de réflexion pour un logiciel de gestion.

AGEC (2016), Nombre d'heures facturées par salarié et structure 2015.

AGEC (2016), Soutien aux transferts de savoir-faire musiques actuelles et variétés. Règlement d'intervention.

AGEC (2016), Structures adhérentes assujetties à la TVA.

AGEC (2015), Projet stratégique de développement 2015-2017.

AGEC (2015), Données économiques 2014 sur les structures adhérentes.

AGEC (2015), Fiches de poste pour la cellule d'animation et de gestion.

AGEC (2014), Données économiques 2013 sur les structures adhérentes.

AGEC (2013), Présentation détaillée de l'AGEC.

AGEC (2013), Données économiques 2012 sur les structures adhérentes.

AGEC (2013), Statuts révisés.

AGEC (2012), Règlement intérieur.

Convention 2016 entre la Région Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz et l'État - Ministère de la Culture et de la Communication - DRAC Aquitaine Limousin Poitou-Charentes en faveur des musiques actuelles.

RAMA (2016), Rapport d'activités 2015.

SMAC d'agglomération bordelaise (2016), Bilan convention 2012-2015.

Verbatim des entretiens semi-directifs réalisés les 23 et 24 février 2017 à Bordeaux avec deux membres du Bureau de l'AGEC et les deux responsables salariés de sa direction.

La Coursive Boutaric – Pôle Territorial de Coopération Économique

Émergence et contexte

Le projet d'un pôle de coopération culturel, économique et social dans le quartier des Grésilles à Dijon – quartier prioritaire de la politique de la ville – a été conjointement initié en 2007 par l'association Zutique Productions et l'Office public d'aménagement et de construction (OPAC) Dijon Habitat. Cette association, fondée en 1996 et dont le cœur reste le développement de la scène musicale locale, a en effet mené très tôt des actions culturelles cherchant à conjuguer démarche artistique et lien social. Elle a en particulier mené des actions aux Grésilles, dont un travail de mémoire lors de la destruction de l'immeuble Billardon en 2003, dans le cadre de la réhabilitation d'une partie de ce quartier d'habitation. Entre 2005 et 2007, l'idée d'un projet social et culturel pour le quartier des Grésilles émerge progressivement. En 2007, Zutique Productions s'installe dans un des neuf appartements d'une coursive du 8^{ème} étage de l'immeuble Boutaric, mise à disposition par Dijon Habitat, pour une surface utilisable de 415 m². Très vite est créé le Collectif Grésilles Culture, avec l'objectif de mettre en place sur le quartier une programmation culturelle concertée avec les habitants. De même, la première Casbah Boutaric, fête populaire organisée au pied de l'immeuble, voit le jour en 2007 et rassemble un public de tous âges jusqu'en 2013. Dès 2008, une autre entreprise culturelle vient s'installer dans un autre appartement de la coursive (un appartement est par ailleurs réservé à l'administration du groupement et fait aussi office de lieu commun). Ainsi débute une expérimentation fondée sur le principe de mixité entre logements sociaux et activités économiques, avec l'espoir que cette proximité soit à terme source d'une émulation expressive et créative entre habitants et acteurs culturels professionnels. Formellement, l'association type loi de 1901 La Coursive Boutaric est créée en décembre 2010 et devient la structure porteuse du projet. Initialement, celui-ci veut simultanément porter des questions touchant à la réhabilitation urbaine, l'entrepreneuriat culturel et les démarches artistiques partagées, dans un esprit de mutualisation et de coopération, de recherche et développement aussi. Il se met en place grâce au soutien financier tant de la Ville de Dijon et du Conseil régional de Bourgogne que d'opérateurs privés, pour certains jusqu'en 2013, comme la Fondation de France, le Crédit coopératif ou la Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France et des cadres et des salariés de l'industrie et du commerce (MACIF).

Le projet est remarqué et obtient en 2012 le prix du Concours de l'Économie sociale et solidaire de la région Bourgogne, ainsi que celui de la Création d'activité et développement économique, dans le cadre du concours S'engager dans les quartiers organisé par la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) et l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). En 2014, le projet est lauréat du premier appel à projet interministériel pour le soutien au développement et à la structuration des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

La notion de PTCE a été originellement élaborée à partir de 2009 au sein du Laboratoire de l'Économie sociale et solidaire (Labo de l'ESS). Elle a été officialisée dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, qui en formalise la définition : « Les Pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement, sur un même territoire, d'entreprises de l'économie sociale et solidaire [...] qui s'associent à

des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ». Deux appels à projets interministériels sont lancés en 2013 et 2015 et apportent un soutien sur trois ans aux lauréats (trente-sept au total, sur plus de cent cinquante postulants). De fait, la dynamique des PTCE s'avère plus large, le nombre de groupements ayant par exemple signé la Charte élaborée en 2014 par le Labo de l'ESS à ce sujet s'élevant en 2017 à soixante-cinq.

Dans cet ensemble, peu de pôles sont constitués à partir du domaine culturel (moins d'une dizaine). On y retrouve un certain nombre de valeurs partagées de solidarité renforcée entre les entreprises qui les composent et de volonté d'un développement plus émancipateur pour l'humain. Ils n'en restent pas moins concrètement constitués autour d'enjeux pragmatiques évidents de mutualisation de moyens matériels et de compétences, permettant à chacune des entreprises membres de faire mieux face aux aléas de sa propre situation et de conforter – et dans l'idéal de développer – sa propre activité⁴⁷.

De quatre entreprises membres hébergées dans la coursive en début 2011, l'effectif va passer à huit en 2012 et quinze en 2013. Une variété d'activités se trouve présente, avec environ la moitié des entreprises relevant des musiques actuelles ou plus largement du spectacle vivant, mais aussi d'autres axées sur le graphisme, la communication ou la publicité, l'image et le cinéma, la radio ou le son (et plus récemment le design, la photographie ou le jeu vidéo). Une première salariée est recrutée à temps plein en 2012 sur un poste de chargé de gestion et d'animation, avant une seconde à temps partiel en 2013, sur un poste de chargée de la communication et du développement économique du groupement. En 2014, la convention PTCE rend possible la consolidation en temps plein de ce deuxième poste, accentuant la mission économique notamment par une veille sur les différents appels d'offres ou marchés publics qui se présentent. Cette convention permet également l'embauche d'une troisième personne en 2016. À partir de 2012, un état des lieux de chaque structure membre est effectué à son entrée dans le groupement, puis annuellement, de manière à faire le bilan de l'année passée et repérer les difficultés et besoins éventuels. Avec le nombre croissant de membres et la charge de travail afférente à la cellule d'animation et de gestion du groupement, cette pratique devient plus difficile au-delà de 2015.

Consolidation et développement

À fin 2015, La Coursive Boutaric regroupe dix-neuf entreprises de production ou diffusion culturelles (vingt-et-une à fin 2016), dont la moitié hébergée dans la coursive, tandis que les autres sont implantées dans divers lieux de Dijon. Ce mouvement de localisation hors de la coursive s'accélère l'année suivante, entre autres en lien avec le développement des organisations ou leur besoin de disposer de locaux plus amples et

47. Pour une approche plus précise des PTCE, se reporter au dossier paru en janvier 2017 dans la revue *Recma* n° 343 et plus particulièrement l'article de cadrage de Laurent Fraisse « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », p.21-39, et celui sur les cas relevant du domaine culturel de Philippe Henry « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », p.88-101. Voir aussi Le Labo de l'ESS, *Enquête d'analyse des PTCE. Synthèse des principaux résultats*, 2017.

fonctionnels eu égard à leur activité. Fin 2016, seules trois structures « implantées » sont toujours hébergées sur le site, dix-huit autres « connectées » disposant d'autres locaux dans la ville. La structure de la cursive en appartements séparés, même si ces espaces sont contigus, a également joué son rôle dans cette recherche d'espaces propres. La cursive a finalement représenté pour beaucoup d'organisations un espace temporaire d'hébergement, dans une phase pour elles d'émergence ou de transition. Début 2017, seuls Zutique Productions et un sérigraphiste demeurent sur le site, même si une dizaine d'entrepreneurs individuels de tous secteurs – y compris hors domaine culturel – utilise également l'espace de travail partagé (coworking) ouvert en 2015. Le prochain déménagement du groupement dans des locaux neufs et plus aisément modulables représente alors une nouvelle étape pour le projet. Ces locaux sont situés à quelque six cents mètres de l'immeuble Boutaric, dans un espace commercial inoccupé donnant sur la place réaménagée du marché du quartier des Grésilles. Jusqu'à maintenant, le nombre des organisations qui sont venues rejoindre le groupement a facilement compensé les départs (trois entrées et deux sorties en 2015, cinq entrées et deux sorties en 2016, par exemple).

Au sein du groupement, les associations type loi de 1901 sont très majoritaires, mais d'autres structures de droit privé et une de droit public sont aussi présentes. En 2013, une Scène de musiques actuelles (SMAC) – gérée par un Établissement public de coopération culturelle (EPCC) – dispose d'un budget avoisinant les 1,5 millions d'euros. Trois autres – deux sous statut associatif et une en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) – relèvent également du spectacle musical ou théâtral et ont un budget compris entre 400.000 et 520.000 euros. Celui d'une autre association, centrée sur les musiques de création, est de l'ordre de 270.000 euros. Toutes les autres entreprises disposent d'un budget très en-deçà – et parfois loin – de 130.000 euros. Le groupement est donc constitué d'un éventail assez large de micro-entreprises locales. En 2014, 80% des structures membres relèvent des milieux artistiques et culturels historiques (spectacle vivant, audiovisuel, édition...), 20% développant leur activité sur les secteurs dits créatifs (graphisme, communication, publicité, web...). Même pour les structures implantées hors de la cursive, la proximité territoriale des membres du groupement est réelle, mais n'est pas en soi suffisante pour favoriser les échanges, que la relative hétérogénéité sectorielle peut également restreindre. À l'opposé, la diversité des positions des membres dans leur filière d'appartenance réduit les situations de concurrence directe entre eux et peut aider à la mise en œuvre de collaborations sur des projets particuliers, à partir de complémentarités de compétences. Il est néanmoins difficile de parler d'un développement réellement conjoint, tant les dynamiques des différents secteurs représentés dans le PTCE peuvent être distinctes, ne serait-ce qu'en termes de structuration économique ou réglementaire.

Les partenariats publics avec le pôle urbain dijonnais (Ville et Métropole) et le Conseil régional de Bourgogne (élargi aujourd'hui à Bourgogne-Franche-Comté) apparaissent déterminants dans la fondation et la consolidation du groupement. À partir de 2017, la fin de la Convention interministérielle triennale au titre du soutien au PTCE introduit un redoutable facteur d'incertitude pour l'économie générale du projet. Le marché public obtenu auprès de la Communauté d'agglomération du Grand Besançon représente alors une opportunité bienvenue, mais ajoute une nouvelle complexité relationnelle et partenariale avec les pouvoirs publics. Ceux-ci apparaissent comme toujours nécessaires pour la pérennisation d'un projet tel que celui du PTCE, qui va cependant prendre une

autre forme de par sa double implantation impliquant une déclinaison distincte du projet sur chacun des territoires concernés.

Au niveau de projets élémentaires, de nombreux liens sont tissés avec des organisations locales. On citera, entre autres, les partenariats en cours avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) de Bourgogne, l'École supérieure de commerce (ESC) de Dijon, le pôle de ressources et d'appui du spectacle vivant Le Lab – Liaisons Arts Bourgogne, le réseau d'entreprises Dijon Cap Nord, le réseau de financement Bourgogne Active (déclinaison régionale de France Active), ou encore des structures de coopération telles que la Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) généraliste L'Envol ou le Groupement d'employeurs départemental GEA 21. La visée est d'élargir et de consolider sans cesse l'« écosystème » propice à la consolidation du projet. Par exemple, le PTCE a rejoint le Collectif MERCI – Mission Entreprendre dans les Réseaux de la Culture et de l'Innovation, réseau d'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel fondé en 2014. Les partenariats recherchés concernent de manière privilégiée les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat (structures d'accompagnement, clubs d'entreprises, têtes de réseaux liées à l'entrepreneuriat), les organisations porteuses de projets collectifs et solidaires, les structures d'enseignement et de recherche. D'année en année, le nombre de ces liens grandit, en s'élargissant à partir de 2017 à des acteurs de Franche-Comté.

Objectifs

D'une présentation à l'autre, le projet se décline selon des formulations qui peuvent légèrement varier, mais où se retrouvent des objectifs centraux. La finalité d'ensemble vise à stimuler et accompagner l'émergence de nouvelles formes de coopération, de mutualisation et de solidarité, créatrices de richesses humaines, sociales et économiques, sur le territoire du Grand Dijon. Deux objectifs stratégiques sont avancés.

Le pôle veut d'abord participer à structurer la filière culturelle et créative, par la coopération, de manière à aussi renforcer son développement économique. Il entend ainsi stimuler l'entrepreneuriat dans le domaine culturel tout en anticipant sur ses mutations pour partie déjà à l'œuvre, favoriser les mutualisations de moyens et les solidarités financières, fédérer par le biais de projets collectifs, par là également mieux structurer l'emploi local dans ce domaine d'activité.

Le second objectif stratégique vise à contribuer au mieux-être et à l'attractivité du quartier des Grésilles, comme à essaimer vers d'autres territoires prioritaires en particulier en termes de politique de la ville. Cela se traduit par l'appui aux initiatives et aux interactions sociales des habitants du quartier d'implantation, par le partage des bonnes pratiques et la transmission de savoir-faire entre opérateurs du territoire, aussi bien que par une sensibilisation au respect du cadre de vie.

Dans tous les cas, une logique d'expérimentation et de modélisation de ces expériences est prônée, en particulier sur les dimensions de production et de gouvernance des actions engagées. Sur ce dernier aspect, la recherche de modes de fonctionnement plus collégiaux que hiérarchiques, l'accent mis sur une économie plus solidaire ou l'encouragement à la participation des habitants aux processus culturels et créatifs sont mis en avant.

Comme la très grande majorité des organisations culturelles ou créatives locales relève des micro-entreprises et sont, par ailleurs, fortement dépendantes des aides publiques, la visée est d'aller vers des modèles économiques équilibrant davantage aides publiques, subventions privées, ressources monétaires propres des activités, apports non

monétaires de la coopération. La proposition, au sein du groupement, de services d'accompagnement de ce type d'entreprises, relevant de statuts et secteurs d'activité divers, espère ainsi participer à l'évolution positive du développement de chacune, en particulier via une coopération accrue entre elles. Sur la période 2014-2016, la poursuite de la stimulation des interactions entre membres du groupement et avec les habitants est mise en exergue. La question de modèles économiques plus hybrides et celle de l'intégration progressive de l'économie numérique apparaissent également au premier plan des perspectives. Une capitalisation des pratiques et des expériences, ainsi que le début d'essaimage vers d'autres territoires sont pointés pour la période 2016-2017.

Mise en œuvre

Dans les faits, le pôle a d'abord été le support d'une mutualisation de locaux, de temps de formation sur des sujets transversaux et d'un accompagnement des membres les plus fragiles. Des espaces de bureaux entre 40 et 50 m² sont répartis sur les appartements disponibles, l'un d'entre eux étant désormais affecté à un espace de travail partagé. La participation aux frais demandée aux organisations membres hébergées couvrent simplement les charges courantes et s'établit pour chacune autour de cent euros mensuels. La proximité permet aussi l'utilisation de certains matériels détenus par d'autres membres. Des tarifs avantageux ont pu être obtenus auprès d'entreprises locales en faisant jouer le registre de la mutualisation et de l'achat groupé.

Des formations pour les membres sont organisées en 2012 et 2013, centrées sur des acquisitions de compétences nouvelles ou sur le développement de la coopération entre organisations. Mais l'hétérogénéité des entreprises et des besoins de leurs dirigeants ou salariés rend difficile un développement pérenne de cette dimension du groupement. Plusieurs formules ont été essayées sur la base des compétences internes disponibles ou en ayant recours à des compétences extérieures, réservées aux membres du PTCE ou ouvertes à toute personne intéressée. En 2016, une collaboration avec l'Association de gestion des entreprises culturelles d'Île-de-France (AGECIF) a permis l'organisation de six journées de formation, mais à chaque fois pour un nombre réduit d'inscrits et très peu extérieurs au groupement. D'autres partenariats sont envisagés pour 2017, plus sous la forme d'ateliers et à un tarif accessible, y compris pour des professionnels ne bénéficiant pas de droits à la formation. En 2015, la mobilisation de l'outil d'auto-diagnostic proposé par Bourgogne Active a également permis à certains membres de mieux prendre la mesure de leur propre modèle économique et des adaptations à y apporter. Plus largement, un accompagnement personnalisé de membres est réalisé par la cellule d'animation et des dirigeants d'autres structures membres sur des questions touchant à la structuration du projet, la gestion des ressources humaines, la communication ou les aspects financiers.

Favoriser la coopération entre les membres sur des projets particuliers reste un défi permanent, tant les dynamiques de chaque organisation peut aisément l'emporter dans des contextes où les modalités de développement se révèlent très dissemblables d'un secteur à l'autre, et où les synergies au sein d'un même secteur portent souvent essentiellement sur des opportunités de courte durée. Si des projets collectifs ont pu se construire, la très grande majorité des mises en relation entre organisations membres se déroule directement entre les structures concernées, sans que le groupement en tant que tel se trouve d'une façon ou d'une autre engagé. Un travail de recension de ces

relations croisées entre membres, réalisé en 2015 dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours de la convention PTCE, montre tout à la fois l'existence de ces coopérations localisées et leur polarisation autour de quelques unes des structures adhérentes ou entre seulement certaines d'entre elles. Le projet d'un Panier culturel, initié en 2016, propose, en direction des Comités d'entreprise, une sélection de spectacles et d'ateliers de pratique artistique portés par une dizaine de structures membres. Il illustre combien les singularités propres aux productions artistiques et culturelles contraignent de fait les possibilités d'envisager la coopération entre organisations au-delà d'un assemblage de propositions qui restent nettement différenciées les unes des autres.

Une veille commune et permanente sur les appels d'offres et marchés publics potentiels a été mise en place dès fin 2014 et bénéficie grandement à certains membres situés sur les secteurs créatifs (mais très peu à ceux centrés sur les secteurs artistiques). L'optique est de favoriser le développement économique des membres tout en diversifiant leurs ressources. Une des difficultés majeures porte ici sur l'écart entre, d'une part, le temps nécessaire à cette veille et aux démarches nécessaires en vue de répondre aux opportunités qui se présentent et, d'autre part, le nombre et les montants finalement réduits des marchés emportés. En 2016, sur vingt-deux appels d'offres ou marchés pouvant intéresser les adhérents et traités par la cellule d'animation du PTCE, six réponses ont été engagées et trois finalement obtenus pour un chiffre d'affaires total net d'environ 18.500 euros. D'autres marchés peuvent être directement traités par les membres, individuellement ou collectivement. Le total de ces différents apports d'affaires est estimé par le groupement à un peu plus de 49.000 euros en 2015 et 60.000 euros en 2016.

Une mise en visibilité vers l'extérieur des compétences disponibles est également construite dès 2014, afin de déboucher sur des prestations de conseil ou d'ingénierie culturelle, ou encore l'organisation de rencontres ou d'événements publics. Cette « offre mutualisée de services », sous forme de Portail de compétences, rassemble en 2017 seize profils personnels appartenant essentiellement à la direction de onze organisations adhérentes au PTCE. Elle semble là encore être plus en phase avec la dynamique des secteurs créatifs, qui reposent foncièrement sur la proposition de prestations de services ajustables selon les demandes des clients. Dans les secteurs artistiques, elle peut se heurter assez vite aux disponibilités réduites des personnes concernées, pleinement engagées d'abord dans leur propre aventure de création ou diffusion culturelle. Le projet de s'appuyer sur ces compétences internes pour que le PTCE soit reconnu comme prestataire potentiel pour les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) auprès de la CRESS de Bourgogne a été mis en place. En 2016, sur trois appels à prestataires, deux ont été obtenus (pour une durée totale d'intervention de sept jours et un chiffre d'affaires net total de 6.500 euros). Autant dire que la perspective d'une commercialisation plus ample d'une offre de services individualisée ou mutualisée, qui rendrait le PTCE moins dépendant des aides publiques et privées reste un enjeu de très forte ampleur et dont la réalisation ne se fera au mieux que sur plusieurs années.

Un espace de travail partagé de six postes s'ouvre en 2015 à des personnes porteuses d'un projet individuel. Celles-ci utilisent souvent plus de neuf mois ce support pour la maturation de leur projet (dix places disponibles en 2016, pour un taux d'occupation global de 70% ; deux-tiers de porteurs de projet hors activité culturelle ou créative en 2015). Le tarif est désormais de 90 euros par poste de travail au mois.

On note un lien avec des travaux universitaires et une association depuis 2011 avec l'ESC de Dijon Bourgogne (aujourd'hui Burgundy School of Business) et en particulier avec son équipe de recherche Management des entreprises culturelles et industries créatives (MECIC). Ils entretiennent des possibilités de réflexion sur le groupement ou sur des éléments contextuels plus larges. L'organisation de premières Rencontres professionnelles de l'entrepreneuriat culturel et créatif sur le plan local, en 2015, a été réalisée en partenariat avec cette ESC (autour de deux cent cinquante participants), avant de fusionner avec sa Journée du management culturel en 2016 (autour de deux cents participants). Cette seconde édition a constitué la déclinaison régionale du forum Entreprendre dans la culture, initié annuellement par le ministère de la Culture et de la Communication depuis 2015, et a été labellisée European network on cultural management and policy par l'European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCACT).

Des sessions d'information dans des bars du centre-ville – les Apéros de la Coursive – sont organisées autour de thématiques spécifiques touchant à l'entrepreneuriat culturel et créatif. Elles sont aussi l'occasion de mieux faire connaître le projet du PTCE, de rencontrer d'autres entreprises de la filière culturelle et créative et d'engager avec certaines une relation plus approfondie. Sur un plan connexe, des rendez-vous d'appui et de conseil sont assurés avec des porteurs de projets (seize entretiens en 2016), dont certains sont ensuite mis en relation avec des dispositifs adéquats sur le territoire. En 2015, sur la bonne centaine de bénéficiaires non membres de ces différentes actions, des discussions plus approfondies ont été menées avec vingt organisations, pour trois qui sont devenues membres du PTCE. En 2016, environ cent trente personnes non membres ont été bénéficiaires de ces actions d'information et d'appui, avec cinq nouvelles structures ayant adhéré au groupement.

L'idée sous-jacente à plusieurs des actions précédentes est de développer des partenariats avec d'autres organisations ou dispositifs existants sur le territoire local, œuvrant eux aussi à l'émergence et à l'accompagnement de l'entrepreneuriat, mais avec l'apport spécifique du PTCE sur la dimension culturelle. L'idée partagée avec l'ESC de Dijon d'un incubateur de projets culturels, mettant en avant une dimension d'innovation, va dans ce sens. Elle a été expérimentée de façon éphémère en 2016 lors des deuxièmes Rencontres professionnelles de l'entrepreneuriat culturel et créatif (avec un projet lauréat accompagné tout au long de 2017). Sur la question de la sécurisation des parcours professionnels, des liens s'établissent avec la coopérative SMart – Solution administrative mutualisée. Le PTCE porterait en Bourgogne-Franche-Comté une antenne de cette organisation⁴⁸, dont le but principal est de prendre en charge à moindre coût la gestion administrative, comptable et financière de projets portés par des travailleurs autonomes. Un projet d'Observatoire de l'entrepreneuriat culturel et créatif est aussi esquissé en 2016, en partenariat avec diverses institutions territoriales, afin de mieux mesurer l'impact socio-économique de ce domaine d'activité. Autant d'éléments voulant contribuer à la structuration de la filière culturelle et créative sur le territoire.

La représentation du PTCE dans des événements extérieurs est d'abord assurée par le Président fondateur du groupement, également directeur de Zutique Productions. En 2015, il est ainsi intervenu dans une dizaine de colloques ou conférences un peu partout en France. En 2016, La Coursive Boutaric a été lauréate du Prix de l'initiative en

48. SMart – Société Mutuelle pour artistes a été fondée en Belgique en 1998. Elle dispose en France, fin 2017, de bureaux dans onze Métropoles et six autres agglomérations urbaines.

économie sociale de Bourgogne, porté par le Crédit Coopératif. En 2017, le projet a été l'un des cinq lauréats du second prix Entreprendre dans la culture délivré par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC).

Si le second objectif d'un mieux-être et d'une meilleure attractivité du quartier des Grésilles n'est pas abandonné, il se révèle moins évident à mettre en œuvre par les divers membres du groupement. Outre la poursuite d'une proposition d'évènements culturels de qualité, il se décline autant par la présence sur le quartier d'entreprises culturelles et créatives, comprise comme l'apport d'une activité économique qui participe au développement de ce territoire. Là encore, le déménagement dans de nouveaux locaux sera décisif, dans la facilité d'accès physique que le nouvel lieu offrira, aussi bien que dans le fait de disposer d'un accès à Internet en très haut débit. Initialement prévue pour l'automne 2017, cette modification de localisation se réalisera finalement à l'automne 2018. La dimension d'animation du quartier est désormais essentiellement assurée par Zutique Productions, qui maintient le lien avec le Collectif Grésilles Culture et a la responsabilité de l'importante programmation musicale du théâtre municipal de cent quarante-quatre places des Grésilles, concourant ainsi à en faire un équipement culturel de proximité. Ce membre fondateur du PTCE continue également à participer à l'association Au jardin des voisins, qui regroupe des habitants avec l'objectif de faire vivre l'esplanade située au pied de l'immeuble Boutaric.

Gestion opérationnelle et modèle économique

Dans la réalité du fonctionnement du PTCE, on retrouve la centralité de l'engagement de quelques personnes – assumant par ailleurs souvent des fonctions de direction dans leurs organisations respectives – et surtout de la petite équipe d'animation, de coordination et de gestion. Celle-ci est composée depuis 2016 de deux chargé(e)s d'animation ou de développement et d'un assistant de projet, pour un équivalent de 2,7 temps plein. Le rôle toujours très moteur de l'initiateur du groupement – par ailleurs directeur de l'une des structures membres les plus importantes – est à souligner. À terme, le renforcement de l'équipe salariée est souhaitée, en particulier sur la veille commerciale (appels d'offres et marchés publics) et de commercialisation des offres de service disponibles au sein du PTCE, mais également sur les fonctions de communication et d'administration.

L'activité des membres semble avoir été au minimum confortée par le regroupement. Pour quelques uns, le PTCE a réellement été une source d'opportunités commerciales en interne (contrats entre membres) ou en externe (participation à des appels d'offres obtenus). Mais le financement des outils communs du groupement et de la cellule d'animation-coordination qui les font vivre est loin d'être assuré sur ses seules forces propres. En 2015, chacun des membres contribue en temps bénévole et en apport d'industrie à la vie du PTCE pour un montant estimé à presque 25% en plus d'un budget total de l'ordre de 139.000 euros (130.000 en 2016).

Les cotisations annuelles sont délibérément faibles. Depuis 2015, elles s'élèvent à entre 200 et 1.000 euros, sur la base de 0,2% du total des ressources des structures sur l'année N -1 pour celles qui résident à la coursive, entre 100 et 400 euros sur la base de 0,05% de ces mêmes ressources pour les structures « connectées » mais non résidentes. Avec le développement encore modeste des prestations de services réalisées auprès d'acteurs – privés ou publics – externes au PTCE et en comptant la participation aux frais locatifs, ces recettes propres ne représentent que 27,5% des produits du regroupement

(32,2% en 2016). Les recettes liées aux prestations de service sont d'ailleurs à 90% rétrocédées aux différents membres les ayant réalisées.

Le budget global n'est donc réalisable que grâce aux subventions publiques. En 2015, celles-ci proviennent d'abord des collectivités locales (40%), avec une prédominance de l'aide du Conseil régional (19,3%), suivi d'un apport de la Ville (10,7%) et d'un report de subvention non utilisée les années précédentes (9,3%), ainsi que d'une petite aide du Conseil départemental (0,6%). En 2016, les ratios restent de même ordre de grandeur (Conseil régional 20,6%, Ville 11,5%, Conseil départemental 0,6%). En comparaison, la subvention nationale triennale 2014-2016 accordée à La Coursive Boutaric en tant que lauréat de l'appel à projets interministériel pour le développement et la structuration des PTCE représente un apport financier de grande ampleur (28,1% du budget en 2015, 29,8% en 2016). Une petite subvention de la Direction régionale des affaires culturelles n'apparaît qu'en 2016 (1,5% du budget).

Du côté des dépenses, la charge la plus importante est sans surprise celle concernant les salaires et charges sociales de l'équipe d'animation (48,4% du budget en 2015, 47,8% en 2016), devant la rétrocession aux membres des prestations fournies au titre des appels d'offres obtenus (25,7% en 2015, 22,1% en 2016).

Le groupement associatif n'a pas été assujéti à la TVA jusqu'en 2017, où l'option de relever de cette taxation a été actée dans le cadre du nouveau fonctionnement global qui se met en place. Jusque là, le PTCE s'est toujours trouvé sous le seuil d'imposition à la Taxe sur les salaires, calculée sur le montant des rémunérations salariales versées par les organisations non assujétiées à la TVA. Sur un autre plan, les fonds propres sont significatifs depuis 2012 et s'établissent à pratiquement 20.000 euros fin 2015 et 30.000 euros fin 2016. Ils assurent au moins au groupement un fonds de trésorerie conséquent.

Ces différents éléments disent simultanément toute la nécessité et toute la fragilité de ces innovations organisationnelles dans le domaine culturel, qui ne peuvent compter, comme dans d'autres secteurs d'activité, sur le développement associé de marchés assez rapidement solvables et suffisamment stables dans la durée.

Systeme d'information-communication et gouvernance

L'importance des modalités informelles d'échange entre l'équipe d'animation et les membres, aussi bien que celle des temps collectifs conviviaux sont à souligner. Pendant longtemps et avant la relocalisation de la plupart des structures en-dehors de la coursive, les bimensuels Midis Boutaric étaient une occasion pour les membres de se rencontrer et de partager les nouvelles propres au groupement ou à leur activité respective (six en 2016, plus trois Petits déj). D'autres moments d'échange informel perdurent, comme les très fréquentés repas de Noël Boutaric (trente-cinq personnes en 2015) et barbecue de début d'été (trente personnes en 2015 et en 2016). De manière plus formalisée, chaque année et sur une journée, le Séminaire des dirigeants (quinze structures présentes en 2016) ou le Coursive Camp ouvert à tous (trente participants de dix-neuf structures en 2016) constituent des temps collectifs forts d'évaluation, de réflexion et de proposition de nouveaux projets. La dispersion géographique des membres qui s'accroît amène également à développer plusieurs outils de communication, depuis une lettre interne d'information à rythme trimestriel, un groupe Facebook ouvert aux seuls membres du groupement et qui fonctionne plutôt comme un réseau d'échange interpersonnel, jusqu'au site Internet créé en fin 2014 et comprenant une lettre d'information périodique à destination des partenaires externes du PTCE.

La mise en place d'une procédure de suivi et de répercussion aux membres d'appels d'offres et de marchés publics a été privilégié par rapport à un suivi sur l'évolution des secteurs d'activité, dont chaque organisation adhérente s'est de fait dotée, selon un rythme et des thématiques qui les concernent en propre. Cette priorité donnée à la « veille commerciale » (répercutée via la lettre d'information interne ou directement auprès des membres concernés) va de pair avec la mise en visibilité de l'offre de compétences disponibles au sein du PTCE (sur le site Internet), dans la mesure où la recherche de nouvelles opportunités d'activité et de ressources propres est un enjeu primordial pour la survie même du groupement. Des plaquettes de présentation et la présence sur les réseaux sociaux constituent d'autres supports de communication.

Durant toute la durée de la Convention interministérielle, la nécessité de fournir une évaluation périodique – et dans un cadre pour une part normé – a également conduit à renforcer la production de bilans sur des dimensions aussi bien quantitatives que qualitatives. Pour l'évaluation de mi-parcours, un état des lieux des coopérations effectives entre membres a été réalisé courant 2015, sans avoir pu être reproduit les années suivantes, ne serait-ce que parce que ce processus demande d'y consacrer une énergie et un temps que ni les membres ni les salariés de la cellule d'animation n'ont pu trouver.

Si on ajoute aux éléments précédents, la tenue d'outils de gestion courants (gestion comptable et budgétaire, sociale, des plannings et des réunions, des comptes rendus et des rapports d'activité...), on constate un système d'information et de communication dont la nature hétérogène rend toujours plus complexe sa pourtant nécessaire coordination. L'outillage informatique facilite de toute évidence des traitements et circulations d'information par ailleurs croissants. Sur ce plan, le PTCE en reste pour l'instant à une palette d'outils simples de gestion de projet.

En tant que structure socio-économique particulière, le groupement se présente lui aussi comme une micro-entreprise. Sa gouvernance est d'ailleurs ramassée autour, d'une part, d'une équipe salariée de trois personnes et, d'autre part, d'un Bureau de quatre personnes dont deux directement engagées chacune dans la direction d'une structure membre. Les deux fondateurs du PTCE font toujours partie de ce Bureau, qui s'est réuni cinq fois en 2015. Ce premier cercle joue un rôle déterminant dans l'animation du groupement. Trois collègues élargissent ce cercle décisionnel nodal. Un collègue de quatre membres représente les entreprises adhérentes au groupement, un second comporte un représentant de Dijon Habitat et un autre de l'association Au jardin des voisins, le dernier est composé de trois personnes qualifiées pouvant apporter si besoin leur expertise particulière. L'ensemble constitue le Conseil d'administration du PTCE, qui se réunit en principe une fois par trimestre sur des thématiques spécifiques et qui cherche à maintenir un juste équilibre entre horizontalité et verticalité des prises de décision. Chaque collègue dispose d'une partie seulement des droits de vote (deux cinquièmes pour chacun des collèges des entreprises adhérentes et des personnes qualifiés, un cinquième pour celui des partenaires). Une Assemblée générale annuelle permet de débattre des orientations générales et de valider les choix structurants du PTCE. Elle vote à la majorité simple des présents, un quota d'un tiers des membres votants étant néanmoins requis. Un Comité de pilotage élargit, au moins en théorie, les possibilités de dialogue avec les pouvoirs publics puisqu'y sont représentés, outre le groupement, le Conseil régional de Bourgogne, la Ville de Dijon et Dijon Métropole ainsi que l'OPAC de Dijon (aujourd'hui Grand Dijon Habitat).

Vers un autre mode de fonctionnement

Une double perspective s'ouvre en 2017 pour le PTCE. Dans le prolongement de son histoire initiale, le déménagement du pôle dijonnais vers de nouveaux locaux appartenant une fois encore à Dijon Habitat représente un défi de développement et devrait rebattre un certain nombre de cartes. Sur un espace de 577 m², soit presque 40% plus grand que l'actuel, mais surtout non cloisonné comme l'étaient les appartements de la coursive Boutaric, le projet qui se met concrètement en place se situe dans un bâtiment bordant la nouvelle halle du marché des Grésilles. Cette implantation plus centrale par rapport au quartier comportera des espaces de travail affectés aux entreprises du groupement sur 115m², des espaces de travail partagé ouvert à tous sur 192 m², des espaces d'échange et de convivialité sur 122m², les 148 m² restants étant consacré à des fonctions communes comme les salles de réunion et de reprographie, un espace d'administration pour le PTCE, le stockage de petit matériel, la circulation... Le souhait de disposer, par ailleurs, d'ateliers ou de studios de production ou d'appartements de résidence d'artistes n'a pu être retenu. Si le budget d'investissement a été bouclé au printemps 2017, les négociations avec l'architecte et la Ville de Dijon se sont poursuivies pour une mise en activité prévue pour l'automne 2018. De par sa configuration, ce nouveau lieu devrait favoriser les coopérations entre les membres, notamment grâce aux espaces communs qui permettent davantage de rencontres informelles et régulières. L'objectif est en tout cas de fournir une structure d'appui et de développement à une diversité d'entreprises locales du domaine culturel et créatif. À ce sujet, le contexte dijonnais ne fait pas exception avec un grand nombre d'organisations culturelles ou créatives sous statut associatif. Selon une étude de besoins réalisée en 2014, 25% de ces associations avaient un budget de moins de 50.000 euros, un autre contingent de 25% disposant de plus de 200.000 euros annuels. La moitié de ces structures se trouvait face à des problèmes de trésorerie, même si le nombre de salariés par structure semblait plus élevé que pour les organisations membres du PTCE, où 85% des structures emploient moins de 5 salariés.

La réponse positive obtenue par le PTCE à la consultation lancée par le Grand Besançon, pour un contrat de trois ans, ouvre une perspective différente. Ce projet concerne la gestion et l'animation d'un espace dédié aux industries culturelles et créatives, près de la gare TGV de Besançon Viotte. Dans un local qui a été rénové de 210 m², il s'agit de proposer aux professionnels, entreprises et étudiants du domaine culturel et créatif bisontin, à partir de l'automne 2017, une pluralité de fonctions : un espace de travail collaboratif comportant des postes de travail ou des bureaux, un espace d'exposition et de vente avec un programme renouvelé tous les trois mois et un site internet dédié, des espaces communs permettant des échanges et rencontres, un programme d'animation pour accompagner des porteurs de projet et permettre l'échange avec les divers utilisateurs du lieu. Alors que les aides publiques du pôle dijonnais correspondent à un soutien d'une initiative conçue et portée par des acteurs de la société civile, l'animation du lieu bisontin relève d'un marché public, ce qui l'inscrit dans un tout autre cadre d'opportunité et de contrainte. Une centration sur la spécificité locale du design – sans doute élargie avec le temps, en particulier aux arts plastiques et visuels – fait également partie des attendus initiaux. La logique est celle d'un lieu support pour l'accompagnement et le développement de projets d'abord personnels, ce qui diffère sensiblement de celle visant à constituer un pôle d'entreprises culturelles ou créatives sur un territoire, à partir de projets collectifs déjà existants.

La volonté exprimée au sein du groupement d'aller vers un pôle inter-métropolitain consacré à l'entrepreneuriat culturel et créatif risque donc de devoir commencer par le développement conjoint d'un dipôle, dans lequel chaque centre aura pour une large partie sa propre dynamique de développement.

Principaux documents utilisés pour cette synthèse descriptive

La Coursive Boutaric (2017), PTCE. Bilan 2014-2016.

La Coursive Boutaric (2017), Comptes annuels 2016.

La Coursive Boutaric (2017), Activités 2016.

La Coursive Boutaric (2016), PTCE. Bilan 2015.

La Coursive Boutaric (2016), Comptes annuels 2015.

La Coursive Boutaric (2016), Marchés et apports d'affaires 2016.

La Coursive Boutaric (2015), Comptes annuels 2014.

Coursive Boutaric (2015), Marchés et apports d'affaires depuis 2013.

La Coursive Boutaric (2014), Dossier de candidature. Appel à projets Soutien à la dynamique des Pôles Territoriaux de Coopération Économique. Pôle en consolidation 2014-2016.

La Coursive Boutaric (2014), Dossier de candidature. Appel à projets Soutien à la dynamique des Pôles Territoriaux de Coopération Économique. Pôle en consolidation 2014-2016. Annexes.

Opale (2014), Étude de définition de La Coursive Boutaric, pôle de coopération culturelle, économique et sociale. Rapport de mission détaillé.

La Coursive Boutaric (2013), Note d'intention – Candidature à l'Appel à projets Soutien à la dynamique des PTCE (pôle en consolidation).

La Coursive Boutaric (2013), Bilan comptable 2011 et 2012 de l'association.

Verbatim des entretiens semi-directifs réalisés les 2 et 3 février 2017 à Dijon avec les administrateurs de deux structures membres de La Coursive Boutaric et deux membres salariés de son équipe d'animation.

3 – Enjeux et tensions majeurs des agencements coopératifs étudiés

ils m'ont demandé quel était pour moi le plus gros défaut des structures culturelles et je me souviens d'avoir répondu (que) c'est de se croire différents des autres elles ont des singularités c'est sûr mais à force de se croire différentes

Cette partie est construite à partir d'une analyse de contenu détaillée des verbatim des quinze entretiens réalisés sur les trois cas étudiés. La richesse et le caractère direct et « sans fard »⁴⁹ des échanges nous a conduit à présenter une part importante du matériau recueilli. Ce choix permet une appréhension affinée des groupements coopératifs observés, d'autant que nos interlocuteurs n'ont pas hésité à évoquer précisément les difficultés rencontrées – ce qui permet d'aller plus au fond des choses – et les ajustements mis en œuvre pour les surmonter.

À nouveau donc, notre gratitude va à toutes les personnes interrogées et aux discours exprimant leur vérité propre qu'ils nous ont tenu, sans lesquels la compréhension tant des potentialités que des rudesses de ces aventures coopératives aurait été moins intensive.

Cette qualité des échanges permet également de proposer, au travers de ces expériences particulières et sous forme de quasi narration, un chemin de lecture d'enjeux plus généraux qui ressortent de l'expression des uns et des autres. D'où une présentation sous forme d'un parcours thématique, qui reprend les grands thèmes d'observation de l'étude mais qui s'agence également selon les points saillants que les locuteurs ont abordés et pour une part de manière spontanée.

Le principe de l'anonymat des restitutions des paroles prononcées a été une des conditions annoncées dès la première prise de contact et acceptées par la totalité des personnes interrogées. Dans la mesure où chaque cas comporte ses propres particularités, nous avons donc seulement conservé leur nom officiel quand il a été mentionné par un locuteur et indiqué par une lettre en fin de chaque citation à quelle expérience celle-ci se réfère⁵⁰. Toutes les autres mentions de nom propre – d'ailleurs peu utiles pour la compréhension du fonctionnement des agencements – ont également été anonymées⁵¹.

Au-delà de ce principe de confidentialité, l'objectif est bien aussi de fournir au lecteur un ensemble d'items qui compose une sorte de trame inductive d'observation pouvant être appliquée à d'autres cas. Ce jeu de lecture comparée s'applique d'ailleurs déjà au trio observé, le rapprochement de citations provenant de cas différents permettant une mise en résonance des unes avec les autres. D'assez nettes convergences sur certains thèmes apparaissent alors, tout en proposant également des déclinaisons que telle ou telle situation met plus nettement ou spécifiquement en exergue.

Au vu du matériau recueilli, nous avons opté pour des citations gardant le mode d'énonciation du locuteur concerné et laissant se déployer sa pensée. Pour la clarté de

49. Selon l'expression même d'une des personnes interrogées.

50. Soit (A) pour Arténriel, (B) pour l'AGEC et (C) pour la Cursive Boutaric.

51. Les noms propres, autres que celui des trois cas étudiés, sont ainsi remplacés par le signe ***.

certaines citations, nous avons quelquefois conservé une remarque ou relance personnelle qui permet de fluidifier ou de compléter le propos⁵². De même, quelques très courts ajouts, de notre part, en amorce ou dans le corps de citations ont pour but de les rendre plus directement compréhensibles par le lecteur⁵³.

Si ce parcours thématique relève pour une part irréductible de notre propre subjectivité, l'analyse de contenu systématique réalisée en préalable à cette mise en forme narrative lui assure un socle de validité, d'autant que l'intégralité des traits thématiques repérés y est mentionné.

Le cas d'Artenréel permet d'étudier tout à la fois le fonctionnement même de ce type d'agencement coopératif et des aspects de l'activité propre des entrepreneurs qui y participent. Il constitue donc l'exemple au travers duquel le plus grand nombre d'aspects thématiques peut être abordé, même si la limite induite par des projets d'abord portés par des individus doit être rappelée. Par le nombre et la variété des organisations adhérentes à l'AGEC, ce second cas fournit de nombreux compléments, entre autres sur les questions liées à l'emploi ou à la dimension systémique de ces expériences coopératives, même si sa limite est de ne justement pas avoir vocation à prendre en compte l'ensemble de l'activité de ses membres. La Coursive Boutaric apparaît alors comme une situation ne relevant pas, comme les deux précédentes, d'un cadre réglementé assez précis – y compris dans l'engagement contractuel et financier de ses membres adhérents –, ce qui fournit d'autres mises en perspectives.

Il va sans dire que ces trois cas ne prétendent à aucune exhaustivité des situations de groupement coopératif entre micro-entreprises culturelles⁵⁴. Leur contraste permet néanmoins d'esquisser une première cartographie d'enjeux aujourd'hui incontournables à considérer si l'on veut explorer de plus près ces nouvelles formes d'organisation, en préciser les lignes de force, les défis et les limites, ne serait-ce que pour mieux appréhender leur devenir possible. De ce point de vue, les récurrences et convergences qui apparaissent sur la base de ce trio de situations sont un encouragement à aller plus avant dans l'affinement de l'appréhension problématisée des dynamiques socioéconomiques et organisationnelles aujourd'hui à l'œuvre dans la diversité des démarches coopératives entre très petites organisations du domaine culturel, et plus particulièrement pour celles dont les buts sont d'abord autres que lucratifs.

52. Ces remarques ou relances sont signalées par une barre oblique (slash) de début et de fin.

53. Ces quelques ajouts sont signalés par une mise entre parenthèse.

54. Pour une première mise en perspective de cette pluralité, voir en particulier Marie Deniau, *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Rapport définitif, DEPS - Ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014. Pour une approche d'autres études de cas, se reporter par exemple à Cécile Offroy, *Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la Communauté d'agglomération de Plaine Commune (93)*, Opale, avril 2017, ou à Cécile Offroy et Anouk Coqblin, *Effets et impacts des dynamiques collectives dans trois espaces-projets en Aquitaine*, Opale, janvier 2017.

Sommaire détaillé du parcours thématique

<u>Des initiatives pragmatiques pour faire face à des situations problématiques</u>	55
<u>Des contextes particuliers de fondation</u>	55
Des limites ressenties face à des dispositifs d'accompagnement.....	55
Assurer des temps pleins à partir de temps partiels.....	55
Mutualiser des moyens entre organisations.....	55
Sortir du morcellement de l'activité et de l'emploi.....	55
<u>Entre motivations concrètes et enjeu coopératif</u>	56
Des motivations au départ très concrètes.....	56
Des freins techniques et politiques à l'impulsion coopérative.....	57
Une difficulté à dégager une vision stratégique dès l'émergence du projet.....	57
Une nécessité constante d'acculturation à la coopération.....	58
un processus à reprendre à chaque nouvel adhérent.....	58
un cadre de référence pas toujours établi.....	59
une diversité de visions de la coopération.....	59
<u>Le primat de la dimension entrepreneuriale</u>	59
Une base pour l'implication coopérative ou le croisement intersectoriel.....	59
une acculturation à la dimension entrepreneuriale qui progresse.....	60
avec parfois de réelles réticences.....	60
Une sélection via un diagnostic préalable des projets.....	60
<u>Accompagner les membres coopérants dans le développement de leur projet</u>	61
<u>Une pluralité d'enjeux à concilier (cas d'Artenréel)</u>	61
Une perspective entrepreneuriale, mais précisément bornée.....	61
Les expériences, réseaux et notoriétés antérieurs comme décisifs.....	61
Un déficit encore sensible de formation à l'entrepreneuriat.....	61
L'agencement coopératif comme réseau et instance ressource.....	62
mais à ne pas toujours structurer dans des dispositifs trop précis.....	62
De nettes différences surtout entre postures d'artiste ou de prestataire créatif.....	62
une structuration facilitante par pôles métiers.....	63
Un besoin constant d'interrelation et de développement de réseau.....	63
des interrelations source de projets collectifs internes.....	63
néanmoins générateurs de nouvelles charges de travail.....	64
La tension entre dynamiques personnelles et coopératives des appels d'offre.....	64
la nécessité induite de projets communs forts et concrets.....	64
Des fluctuations inévitables de l'implication coopérative.....	65
des limites constantes de disponibilité.....	65
la mise en œuvre de petits dispositifs de mutualisation.....	65
Le rôle sélectif central des affinités personnelles, dont artistiques.....	65
<u>Des déclinaisons variables de questions récurrentes (tous les cas)</u>	66
Proximités et nouvelles ouvertures comme autres motivations initiales.....	66
L'importance relative de l'image externe.....	66
L'affirmation d'une dimension éthique du groupement.....	67
dont la responsabilité sociétale des organisations.....	67
Des collaborations bilatérales et des échanges transversaux entre organisations.....	67
le besoin de respect et d'affinités pour mener des projets conjoints.....	68
Une mobilisation collective sur la base de projets conjoints concrets.....	68
les petites organisations souvent plus motrices que les grosses.....	68

Chacun doit trouver son compte dans le jeu coopératif.....	68
avec des différences sensibles entre secteurs d'activité.....	69
et la difficulté de mettre en place des outils de mutualisation communs.....	69
Une dispersion géographique qui ne facilite pas les échanges.....	69
des éloignements aussi liés au cycle de vie des entreprises.....	69
L'importance d'un lieu commun, de sa localisation et de sa configuration.....	69
La coopération d'abord comme moyen plus que comme fin.....	70
des mobilisations collectives sur l'essentiel.....	70
Un turn over qui peut être signe d'efficacité.....	70
<u>Une polarité sur la dimension gestionnaire à surveiller.....</u>	70
Une approche entrepreneuriale où la dimension humaine est centrale.....	70
des facteurs d'opportunité pragmatique à toujours considérer.....	71
Le risque de fixer à la coopération des objectifs trop ambitieux.....	71
L'emprise à surveiller de la dimension gestionnaire.....	71
amplifié par le contexte ou le développement du groupement.....	72
<u>Vers la nécessité de nouveaux positionnements organisationnels.....</u>	72
Une interconnectivité qui implique une approche plus systémique.....	72
y compris du point de vue de l'émergence artistique.....	73
Favoriser le maillage organisationnel et la complexité des écosystèmes.....	73
même si cela demande plus d'énergie à déployer.....	73
d'autant que l'espace s'agrandit avec les nouvelles Régions.....	74
avec des politiques publiques plus ou moins favorables.....	74
Une tendance à la constitution d'ensembliers.....	74
l'idée de proximité géographique ou de clusters.....	74
allier valeurs partagées et approche pragmatique.....	75
L'intérêt également d'appartenir à des réseaux nationaux.....	75
ou d'avoir de nouveaux partenariats avec les pouvoirs publics.....	75
même si beaucoup d'acteurs publics freinent.....	76
<u>Une fragilité des modèles économiques qui poussent à des reconfigurations significatives.....</u>	76
<u>Des modèles initiaux pour partie remis en cause.....</u>	76
Une croissance insuffisante des chiffres d'affaires et de l'autofinancement.....	76
Une complexité de gestion à assumer.....	77
Une dépendance à des programmes publics variables.....	77
Des orientations initiales qui peuvent fortement changer.....	77
<u>À la recherche de ressources économiques nouvelles.....</u>	78
Un recours revendiqué à des aides publiques pourtant limitées.....	78
dans une optique de développement à long terme.....	78
et face au besoin de ressources supplémentaires pour coopérer.....	78
des aides limitées qui poussent à une approche entrepreneuriale.....	78
La mise en place induite d'offres de services à concilier avec le projet global.....	79
où tous les secteurs d'activité ne sont pas égaux.....	79
des offres de services liées aux compétences existantes.....	79
La logique qui se développe des marchés publics.....	79
des appels d'offre qui rencontrent vite des limites.....	80
de très fortes différences selon les secteurs d'activité.....	80
L'insuffisance complémentaire des fonds propres.....	80
La question plus large de la répartition de la richesse créée.....	80
l'enjeu actuel de la valorisation des métadonnées.....	80
<u>Vers la nécessité de reconfigurations structurelles.....</u>	81
Des modèles économiques initiaux parfois à restructurer.....	81
l'impératif de nouvelles ressources à trouver.....	81
une réinterrogation associée du projet et de son organisation.....	81

Des sauts organisationnels qui impliquent des processus de concertation.....	82
pour lesquels une aide extérieure peut être utile.....	82
une réorganisation pouvant être liée à une nouvelle réglementation.....	82
des moments inévitables de flou à considérer.....	83
La croissance comme autre facteur de modification organisationnelle.....	83
<u>La centralité de l'équipe permanente et des dispositifs d'accompagnement</u>	
<u>et de gestion.....</u>	84
<u>Un rôle essentiel d'impulsion et d'animation.....</u>	84
La centralité de l'équipe permanente.....	84
En interaction néanmoins constante avec les entreprises adhérentes.....	85
avec une implication réelle de ces associés sur des projets particuliers.....	85
Un équilibre délicat à trouver entre ces deux types d'acteurs.....	85
en particulier suite à des changements structurels.....	85
L'attention au parcours de chacun implique échanges et temps à partager.....	86
La confiance réciproque comme socle indispensable.....	86
dont au niveau de la complémentarité des directeurs.....	86
l'importance des relations interpersonnelles directes et informelles.....	87
<u>Des tâches multiples dans des emplois du temps très chargés</u>	87
Les personnels permanents disposent d'importantes marges d'autonomie.....	87
avec parfois la nécessité de préciser les zones de prise en charge.....	87
mais toujours aussi des décisions à trancher par soi-même.....	87
Un rôle essentiel d'accompagnement sur des thématiques particulières.....	88
Un rôle de mise en relation qui préserve l'autonomie de chacun.....	88
Des temps de travail renforcés par la singularité des parcours à considérer.....	89
des arbitrages à faire sur les temps d'accompagnement individuel.....	89
Une gestion technique qui prend de plus en plus de temps.....	89
le temps croissant consacré aux comptes rendus.....	89
ou celui lié à l'adaptation à de nouvelles formes d'organisation.....	90
Le risque d'une surcharge face à un traitement en surface des problèmes.....	90
de ne plus avoir le temps pour faire des bilans réguliers.....	90
de ne pas se retrouver dans une organisation trop vaste.....	90
Avec au final une lassitude possible quant à la perspective coopérative.....	91
<u>Le rôle stratégique de la gestion de l'information et de la communication.....</u>	91
<u>Une multiplicité de dispositifs et d'outils.....</u>	91
Le défi de gestion majeur de la multiplicité informationnelle.....	91
La dimension à de nouveau souligner des interactions humaines.....	92
Des stratégies mixtes à mettre en place.....	92
des besoins de cohérence sous-jacents aux outils, dont numériques.....	92
Une diversité d'appétences pour les nouveaux outils de communication.....	93
même si la familiarisation au numérique progresse.....	93
mais avec des envies de moindre multiplicité des canaux.....	93
Une centralité maintenue des réunions régulières.....	94
un rôle structurant à néanmoins intégrer à des emplois du temps chargés.....	94
<u>Une multiplicité à coordonner.....</u>	94
L'empirisme de la construction des outils.....	94
La limite des outils existants au fil du développement.....	95
un besoin ressenti de hiérarchie de l'information et de formats synthétiques.....	95
Le désir affirmé d'un système plus intégré.....	96
avec la difficulté d'avoir un outil normé pour la diversité des situations.....	96
une vigilance à garder sur l'utilisation effective des outils.....	96
d'autant que le temps consacré à la communication est déjà important.....	96
Une intensification à promouvoir des outils contributifs.....	97
des outils de gestion de projet ou les réseaux sociaux internes.....	97
un retard fréquent des acteurs culturels sur ces outils.....	98

le risque d'un nouvel accroissement des flux de données à gérer.....	98
le besoin associé de nouveaux outils agrégatifs.....	98
rester également attentif aux doublons possibles.....	99
<u>Une communication externe pas évidente à ajuster</u>	99
Une atypicité des groupements pas toujours facile à faire comprendre.....	99
la singularité de chacun à préserver.....	99
Une représentation extérieure qui repose beaucoup sur les dirigeants.....	99
le risque d'une hyper personnalisation.....	99
la recherche d'une représentation plus partagée.....	99
Une difficulté supplémentaire en période de transition.....	100
<u>Une gouvernance coopérative à sans cesse ajuster</u>	100
<u>Une organisation générale évolutive</u>	100
Des principes originels d'autonomie et de responsabilité.....	100
que la croissance peut venir interroger.....	100
Des effets de génération à prendre en compte.....	101
Des agencements coopératifs qui ont leur vie propre.....	101
<u>Un processus décisionnel qui a sa propre complexité</u>	101
Doser horizontalité des échanges et répartition des prises de décision.....	101
le rôle majeur à nouveau du facteur relationnel.....	102
La question des instances formelles de délibération et de décision.....	102
dont la dynamique n'est pas simple.....	102
L'idéal d'une décision par aboutissement de la discussion collective.....	103
la question récurrente des nouveaux associés.....	104
la difficulté de se situer sur un plan vraiment collectif.....	104
La centralité de la direction-gérance.....	104
et plus largement de l'équipe permanente.....	105
de personnalités particulières.....	105
et d'instances intermédiaires.....	105
L'importance aussi des projets impliquant directement les membres.....	105
Rien n'est jamais facilement acquis.....	106
une attention à porter à la gestion des ressources humaines.....	106
dont aux nouveaux associés.....	106
La difficulté de la relève pour les postes institutionnels.....	106

Des initiatives pragmatiques pour faire face à des situations problématiques

L'histoire de chacun des trois cas étudiés a bien évidemment sa propre singularité. Il n'en reste pas moins qu'elle s'ancre toujours dans la volonté de quelques uns – individus ou organisations – d'initier une manière de faire plus articulée et collective face à un contexte ou des situations perçus comme insatisfaisants pour diverses raisons.

Des contextes particuliers de fondation

Au début du nouveau siècle, la fondation d'Artenréel répond aux limites ressenties par un chargé d'accompagnement de porteurs de projets culturels :

j'accompagnais des acteurs culturels (...) c'était mon job – compagnies, plasticiens... – mais ça se limitait à de l'individuel je conseillais des gens pour leur business model et j'ai vu que ma mission était limitée ; et il y avait dans les gens que j'accompagnais une requête redondante du collectif de rencontre d'échange nécessaire, je me suis dit qu'il fallait trouver un système mutualiste pour embarquer ces personnes ; dans l'informel ils sont capables – que ce soit dans des bistrotts ou des compagnonnages artistiques – mais dans la structuration-gestion y avait rien, il se passait pas grand chose (A)

Pas beaucoup plus tard, l'idée de créer une structure comme l'AGEC, pour assurer un temps plein à des salariés jusque-là employés à temps partiel, se veut une première réponse à un problème plus vaste :

je suis convaincu que le secteur d'activité culturelle est confronté à des enjeux moins organisationnels que structurels et qu'il ne suffit pas qu'un réseau professionnel ou les partenaires publics disent bah on va faire plus d'aide à la création pour résoudre le problème de la culture en France, il faut toucher fondamentalement à des mécaniques d'organisation du secteur et pour toucher à ces mécaniques il faut mettre à disposition du secteur d'activité – ce que nous on a appelé (des) Pôles de compétences qu'on définit avec un profil particulier – des structures d'intérêt général que le secteur pilote (B)

le pourquoi finalement c'était pas pour partager de l'emploi tout au début c'était aussi pour trouver des solutions à des problèmes d'emploi (B)

Et à peu près au même moment, le projet de la Coursive Boutaric relève initialement d'une double ambition de mise en place d'outils de mutualisation entre organisations culturelles pour une part émergentes et de participation à l'animation culturelle et économique d'un quartier, même si des inflexions sensibles vont assez vite apparaître :

à mon arrivée j'étais beaucoup sur l'activité de médiation avec le quartier l'esplanade avec les structures membres qui étaient impliquées aussi (...) y avait des choses mises en place j'arrivais plutôt en renfort, la recherche de dossiers de subvention le suivi des subventions – on était sur des micro-financements – du coup il y avait beaucoup de choses à suivre et à mettre en place (...) et 2013 a été l'occasion d'embaucher une deuxième personne sur un second poste où on était plus sur la communication (...) et le développement économique, là on prenait une tournure différente de mise en place d'outils pour le développement économique des membres de manière plus concrète (...) c'est l'idée de l'offre de services mutualisée entre les membres de la prospection des entreprises et autres pour vendre cette offre de services mutualisée (...) il y a eu aussi tout ce qui touche aux marchés publics aux appels d'offres et aujourd'hui c'est plus ça qui à la fois prend beaucoup de temps et qui apporte le plus d'opportunités en fait (C)

Au moins pour les deux premiers cas, le morcellement de l'emploi ou de l'activité des personnes, fréquent dans le domaine culturel, s'avère explicitement un des éléments contextuels déclencheurs.

Ainsi, avec la coopérative :

y avait le côté offrir une réponse juridique et administrative aux artistes, une réponse à la pluriactivité plutôt que de saucissonner les statuts juridiques et ce genre de truc ; (...) un auteur au lieu d'être à la Maison des artistes puis en vacances puis créer une entreprise individuelle pour la formation ou autres, que tout ça pouvait être rassemblé dans la coopérative donc cette réponse à la pluriactivité ; et puis moi (...) je voyais bien que l'artiste quand bien même il devait être entrepreneur – c'était l'époque où Menger⁵⁵ avait écrit ses bouquins on avait évidemment tous lu ça – quand bien même il devait se prendre en main pour autant il n'avait pas forcément les compétences administratives juridiques etc. ; (...) et donc agir à ces endroits-là qui étaient de fait aussi mon domaine de compétence je m'étais dit tiens ça peut être éclatant de travailler à la fois sur des projets, les organiser, les structurer (A)

Dans le même ordre d'idée, en amont de la création du groupement d'employeurs :

on s'était aperçu qu'il y avait vraiment énormément d'emploi morcelé, beaucoup de compétences (et) il y avait des envies de partager (...); (la politique) était beaucoup plus visionnaire à cette époque-là qu'on peut l'être maintenant où ça se resserre (B)

cet enjeu de mutualisation d'emploi (...) répondait par ailleurs à une problématique qu'on avait identifiée très largement, c'était la précarité et le morcellement des emplois en matière culturelle ; (...) c'était en cohérence avec l'intérêt très identifié d'un GE et de se dire on (ne) va pas créer du temps plein si on en n'a pas besoin ou si on n'en a pas les moyens, par contre assurer aux salariés une capacité de compléter (vers) du temps plein (B)

Entre motivations concrètes et enjeu coopératif

Les motivations de départ des organisations ou des personnes qui rejoignent le regroupement sont généralement très concrètes et pas forcément polarisées sur l'enjeu coopératif proprement dit :

on devait être relogé et c'est pour ça aussi qu'on est arrivé à la Coursive Boutaric, à la fois l'ancienne administratrice (...) avait dit à notre directeur il se passe quelque chose à la Coursive quelque chose de foisonnant faut jeter un œil faut peut-être y aller c'était encore en question c'était aussi un petit peu flou à cette époque-là et puis quand on n'a plus eu de lieu de travail de bureaux la Coursive est devenue évidente (...), il y avait aussi le projet mais pour le coup on avait plus de bureaux (C)

au départ c'était combien ça coûte un bureau très bien y'a pas que ça y'a des opportunités de bureau mais c'est pas ça le projet (C)

j'ai pas mal de mes étudiants quand ils veulent se lancer et qu'ils savent pas comment se débrouiller qui peut-être ont besoin aussi d'un collectif d'un entourage j'ai tendance à beaucoup leur parler d'Artenréel, donc je sais qu'il y en a certains qui y passent certains y restent d'autres l'utilisent comme un tremplin c'est très bien comme ça (A)

quand on les questionne nos entrepreneurs y'a aussi un enjeu important pour eux c'est (...) ils viennent chercher un réseau quoi (...) – ce qui parfois m'interroge je me dis c'est marrant parce qu'on n'a pas besoin d'être dans une coopérative pour avoir un réseau enfin mais je l'entends (...) –, ils y voient une opportunité pour se créer un réseau interne ce qui est vrai complètement vrai et c'est génial mais du coup parfois je me dis mais est-ce qu'ils en oublient pas d'être en réseau à l'extérieur (A)

j'ai trouvé ce que je cherchais (rire) on va partir de ça et j'ai même peut-être trouvé d'autres choses auxquelles je ne m'attendais pas, ce qui était important pour moi j'ai trouvé c'est d'avoir un accompagnement moral déjà sur le travail qu'on fait (...) je voulais pas travailler seule en fait je voulais pas foncer et puis pas avoir de recul sur ce que je faisais et il fallait quelqu'un de l'extérieur pour me guider un petit peu et du coup le fait d'avoir un chargé d'accompagnement

55. Voir, entre autres, Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Éditions de l'EHESS, 2005.

que je voyais au début une fois par mois ou tous les deux trois mois ça me redonnait à chaque fois un élan de nouveau pour repartir (A)

la toute première embryon d'idée c'était eh ben on va créer un GE qui était presque un alibi un système de portage salarial (...), sauf que cette première "erreur"-là ça nous a obligé à creuser le principe des GE et d'en mesurer non pas ce qui était petitement l'objectif qu'on pouvait lui donner initialement mais de se dire en fait ça peut être un levier beaucoup plus important (B)

Avec des réalités qui peuvent aussi freiner l'impulsion coopérative :

on s'est rendu compte qu'au niveau (des) techniciens c'était compliqué (...) on est sur des temporalités de travail qui se regroupent sur des temps spécifiques, le problème c'est que vous avez souvent les concerts le mardi le jeudi le vendredi donc si c'est les mêmes soirs (...) / toutes ces incompatibilités de calendrier / qui faisaient que c'était très compliqué / alors que c'est plus facile pour des métiers plus administratifs / complètement (B)

sur les emplois mutualisés faut quand même qu'il y ait des bassins de vie (...) peut-être on a vu c'est facile sur des fonctions très expertes où il y a une vraie compétence, (mais) faire bouger un comptable entre La Rochelle et Biarritz c'est un peu / y'a quelques kilomètres / exactement y'a un principe de réalité aussi (B)

D'autant que :

les politiques publiques ont peut-être à leur corps défendant complètement morcelé le secteur culturel y compris avec une certaine déification du metteur en scène ou du directeur artistique (...), (ce) qui fait qu'on n'a jamais posé aux acteurs culturels ce qui devrait être le sens de la culture c'est-à-dire comment vous travaillez avec les autres et comment vous rentrez dans un autre enjeu aujourd'hui qui est la question de la diversité culturelle de la dignité de l'être humain mais (plutôt) qui est le meilleur, du coup on a complètement atomisé depuis ces cinquante dernières années le secteur culturel / je pense qu'ils ont été aidés par les professionnels il y a une coresponsabilité / ah oui c'est évident on a des ego souvent surdimensionnés (B)

Au-delà d'un choix de principe pour une approche plus coopérative, dégager une vision stratégique assez précise, dès l'émergence du projet voire au fil du temps, peut alors se révéler délicat :

entre 2007 et 2010 plusieurs structures qui demandent aussi à s'installer à Boutaric ils arrivent à trois quatre et là des premiers projets qui sortent de là – le projet d'animation sur le quartier notamment sur l'esplanade (...) – et donc du coup la volonté d'aller plus loin dans la coopération et des financements des recherches de financement en 2011 et en 2012, du coup la possibilité d'embaucher une première personne salariée sur la cellule opérationnelle (...), avec une fiche de poste assez large, y avait l'administration gestion de la structure mais aussi le développement du projet, y avait beaucoup d'axes beaucoup de choses à mettre en place sans avoir vraiment de vision de ce que ça allait devenir finalement, c'était à la fois très excitant très intéressant très stimulant (C)

on l'a fait fallait le faire à titre personnel c'était aussi un peu un challenge entrepreneurial une aventure tiens on monte un truc de zéro et tout où c'est que ça va nous embarquer donc aucun regret, et avec le recul je me dis (...) qu'on aurait pensé l'organisation un peu différemment (...); on a fait des détours quoi mais en même temps ces détours étaient souvent aussi parfois des opportunités et parfois des injonctions partenariales (...) / pour ce fonctionnement coopératif vous avez appris en marchant / ah là complètement (A)

dans la mesure où on a de plus de plus de monde de l'ESS⁵⁶ on peut avoir un vrai endroit où les gens se retrouvent et se croisent ce qui n'était pas forcément le cas avant, on n'avait pas forcément les gens du livre qui croisaient les gens des musiques actuelles qui croisaient les gens de théâtre, on a un endroit où on parle ensemble de l'emploi avec chacun sa problématique chacun sa vision et en même temps y'a un cadre légal comment on professionnalise l'ensemble

56. Économie sociale et solidaire.

des acteurs à ce cadre légal pour les salariés attachés pour l'employeur c'est pas anodin, les salariés ont des obligations les employeurs aussi comment on arrive à travailler en bonne intelligence que chacun y trouve son compte (...) pour moi c'est pas une impossibilité, après ça demande un peu de souplesse un peu d'écoute de la contrainte mais juste ce qu'il faut au service d'un projet, donc c'est pour ça qu'on était plutôt sur l'ESS au sens large que les gens aient un minimum de choses à défendre, mais bon après c'est qu'un vœu pieux parce que chacun fait comme il peut malgré tout (rire) après c'est tendre vers l'idée c'est d'amener les gens à tendre vers le mieux travailler ensemble (B)

Quoi qu'il en soit, chaque projet développe une démarche où la perspective coopérative n'est jamais acquise une fois pour toutes et demande une constante acculturation :

je crois qu'il (le projet) est plutôt bien approprié c'est-à-dire je pense qu'ils (les entrepreneurs-salariés) ont bien compris ce positionnement très particulier d'une CAE qui est là à la fois pour développer des activités en même temps au service d'un intérêt général d'un plus grand nombre, mais y'a eu des discussions sur des gens qui ont dit ouais mais pourquoi on ne prend pas que des activités à valeur ajoutée un peu plus forte pourquoi on prend des gens qui n'en sont qu'au stade de l'idée ; voilà il a fallu aussi passer par des explications, donc c'est beaucoup de pédagogie beaucoup de travail d'information beaucoup de mise à niveau et donc à la fois je pense que les gens se le sont bien appropriés, (mais) je pense qu'ils ont pas encore perçu complètement les possibilités enfin le rôle plein et entier qu'ils avaient à jouer dans cette organisation (A)

au début c'est un peu la nébuleuse c'est déjà on va peut-être faire des économies, là je les arrête tout de suite au premier rendez-vous on n'est pas là pour faire des économies et puis en plus ça va nous prendre du temps donc si vous voulez un truc pour la semaine prochaine on n'est pas dans une boîte d'interim ; donc une fois qu'on a posé ça (...) y'a un vrai rôle de courroie d'entraînement d'une autre façon de voir l'emploi au sein de ces structures et même la façon dont ils peuvent gérer leurs équipes (B)

pour les gens qui sont en reconversion professionnelle par exemple et qui ont connu le milieu de l'entreprise pendant vingt ans avec un fonctionnement hiérarchique pyramidal tout ce qu'on veut, on voit bien qu'il y a encore des tessitures qui sont encore un peu là et que les trois ans le parcours de trois ans (avant de devenir sociétaire) je pense qu'il est bien justement pour s'approprier cette posture de coopérateur (...), par contre on voit certains membres qui ont plus de facilité dans l'échange dans la coopération ce genre de choses qui ont un passé associatif ou une grosse activité associative souvent ils ont un peu cette attitude-là qui est plus naturelle (A)

que les salariés des structures (membres) ne soient pas investis là on va pas leur reprocher ils n'ont pas que ça à faire mais que les dirigeants (de ces structures) soient pas investis on peut se dire qu'est-ce que vous faites là franchement (...); du coup on se demande quel intérêt si c'est juste que les boîtes qui cohabitent c'est d'avoir quelque chose en commun dans les industries culturelles et créatives et c'est tout, alors que si on avait un énoncé clair du genre voilà l'économie dans laquelle on se trouve avec la raréfaction des subventions qui se profilent l'idée c'est de trouver un nouveau modèle économique basé sur une hybridation public privé partenariat public privé on expérimente et on anticipe sur l'avenir du modèle économique de nos types de structures, les gens pourraient dire OK c'est un laboratoire ça a du sens pour moi (C)

D'autant que c'est un processus à reprendre pour chaque nouvel adhérent :

comment je fais alors que j'ai dix ou douze entrées par an pour faire ce travail en continu d'appropriation du projet, on le fait beaucoup au moment de la prise de contact avec les adhérents mais on voit bien qu'entre le moment de la prise de contact où on leur explique ce qu'on est comment on fonctionne, on trouve des solutions à leur besoin d'emploi alors ils se focalisent sur l'opérationnel sur l'emploi derrière on les accompagne et on avance avec eux dans leurs projets parfois il y a des réajustements, on les invite évidemment à tous nos temps de gouvernance mais parfois c'est pas facile en tout cas ça reste pas forcément évident que le projet reste vivace dans leur esprit tout le temps et qu'ils s'investissent dans le futur l'avenir (B)

Processus qui ne dispose pas toujours d'un cadre de référence établi :

il y a quelque chose qui n'a jamais été formalisée posée sur le papier – et c'est pas faute d'en avoir parlé et d'essayer d'amorcer – c'est cette espèce de contrat de la Coursive avec ses membres contrat moral ou je sais pas quoi peu importe la forme que ça peut prendre ça a émaillé les quatre années mais ça n'a jamais abouti c'était jamais l'actualité du moment (...), de se dire OK à quoi s'engage la personne la structure quand elle s'engage dans la Coursive ce sera juste un bout de papier mais ce sera quand même écrit quelque part et on s'était posé la question est-ce qu'il faut qu'on oblige les structures à s'investir dans des temps collectifs mais à quel niveau à quelle hauteur selon quels critères – une fois encore une structure qui a dix salariés et une qui n'en a que un c'est pas la même chose non plus y'a pas autant de ressources humaines pour s'investir – et ces choses-là n'ont jamais été posées et c'est dommage aussi parce que les motivations des personnes sont très diverses c'est normal mais elles ont jamais eu en face d'elles quelque chose de clairement énoncé (...) et ça a été toujours un manque (C)

Dans tous les cas :

ce qui est parfois complexe c'est qu'il y a autant de visions de la coopération qu'il y a de personnes certains la situent au niveau de la solidarité entre les membres d'autres vont (la) situer plus au niveau de la gouvernance d'entreprise (...) c'est assez intéressant, à la fois de la richesse de la diversité mais aussi de la complexité d'animation (A)

je pense que c'est quand même à l'équipe d'appui pas de tout faire mais d'impulser et de créer cette dynamique-là pour qu'après les choses puissent se faire un peu de manière plus naturelle et toutes seules, parce que l'accompagnement individuel c'est nécessaire c'est notre cœur de métier et en même temps pour moi c'est qu'un bout de ce qui fait les coopératives et y'a des limites en plus à l'accompagnement, donc pour moi ce serait ça comment les sociétaires arrivent à vraiment s'emparer du projet politique des coopératives (A)

il y a une différence entre comprendre l'intérêt et être celui qui va le premier prendre le risque (B)

Le primat de la dimension entrepreneuriale

La primauté donnée à la dimension entrepreneuriale et gestionnaire apparaît alors tout à la fois comme un enjeu concret majeur et comme une base pour l'implication coopérative ou le croisement intersectoriel :

je sortais du salariat donc vraiment j'avais pas – excepté le fonctionnement associatif qu'on rencontre ponctuellement sur des choses – mais sinon le rapport d'une personne seule face à toute l'administration fiscale et tout je ne connaissais pas du tout (...), donc c'était forcément intéressant là-dessus et j'étais contente aussi de pouvoir rencontrer des gens (A)

beaucoup viennent du monde du salariat (...) donc y'a un moment on se pose la question de où on peut s'investir et où on ne peut pas et d'oser aussi s'investir en sortant de ses zones de confort de cet espace où on nous dit quoi faire jour après jour sans qu'on sache toujours s'il y a du sens derrière, et trouver du sens créer du sens ça demande aussi de l'énergie à la personne alors qu'à côté elle est en train de développer sa propre activité, c'est une sacrée dépense aussi d'énergie donc il faut qu'on les aide un petit peu (A)

au sens large les arts visuels sont très représentés parce que très souvent précaires qu'ils doivent se lancer en tant qu'indépendants qu'ils comprennent rien au statut d'artiste auteur (...) et pourtant qui sortent des grandes écoles / là on retombe dans les arts plastiques comme dans le spectacle vivant au fait que même si les choses ont légèrement évolué les formations initiales ne se préoccupent (que peu) / de la professionnalisation non (A)

l'AGEC a été le premier endroit où des structures des musiques de la danse du théâtre du cinéma de la librairie se croisaient et pour nous c'était (...) voulu demandé de se dire on peut pas continuer à avoir un réseau que de musiques actuelles un réseau théâtre un réseau de machin, il faut qu'on ait des points de contact entre les filières et ces points de contact c'est les pôles de

compétences et c'est notamment l'AGEC ; (...) dans la gouvernance dans les AG j'ai parlé avec des gens du théâtre et on s'est aperçu que sur les questions de l'emploi globalement on avait de vraies convergences on a parlé production on a parlé etc. etc. ; (...) ça a été extrêmement précieux, pas forcément sur la création d'opérations culturelles (...), mais par contre dans le partage des analyses la connaissance dans rompre cette espèce de frontière artificielle où le théâtre regarde la musique avec condescendance qui elle-même regarde le cinéma avec condescendance ça a permis mine de rien de briser ça, ça c'est super précieux (B)

on n'est pas un collectif au sens collectif d'artistes on est une coopérative voilà c'est peut-être moins le projet artistique qui prédomine que le projet (d')entreprise le projet social et le projet économique – ça des fois c'est un petit point d'achoppement – (...); quand on est au début en accompagnement on est très très concentré sur le développement de son activité (...) et puis d'un seul coup quand on passe sociétaire on se rend compte de toutes les problématiques (...) (pour moi ça) a changé des choses dans la lecture de la complexité du projet (rire) c'est sûr (A)

et puis la fragilité des projets et des porteurs de projet qui étaient pas peut-être assez formés maintenant ça devient..., d'où l'idée aussi de former les porteurs de projets c'est que ça devient de plus en plus complexe, donc un porteur de projet qui (ne) peut pas appréhender la complexité maintenant des demandes pfuu (B)

Une acculturation à cette dimension entrepreneuriale qui progresse :

tous nos membres envisagent aujourd'hui beaucoup plus leur activité – les dirigeants je parle pas des autres salariés – en l'imaginant comme quelle entreprise avec quelle stratégie et avec quelle vision de développement de leur projet, et ils ne sont plus sur une vision au projet justement et ça vraiment par les formations par tout un tas de choses, j'ai eu comme ça un retour de *** que ça lui avait permis de se mettre plus dans la place d'entrepreneur et du coup de lui avoir permis des démarches pour être accompagné formé sur ces questions-là en RH⁵⁷ en management notamment (C)

depuis que la loi ESS⁵⁸ est passée on reçoit beaucoup moins d'entrepreneurs dans nos coopératives qui veulent tester leur projet dans le seul but de tester leur projet on reçoit de plus en plus de profils qui ont une vraie vocation à devenir entrepreneurs et à le rester en tout cas ça fait partie de leur projet (...); les entrepreneurs que je rencontre savent (par exemple) que la communication est importante parce qu'ils vont avoir besoin de se développer ils savent qu'ils doivent être outillés (...), donc ils ont plus de facilité à investir dans des outils (qu'une personne qui sait pas ce qu'elle va faire l'année prochaine (...), ils se posent plus de questions sur est-ce qu'il faut que je fasse un blog en plus du site faire des vidéos sur YouTube (...) est-ce qu'il faut que je sois présent sur les réseaux sociaux (A)

Avec néanmoins de réelles réticences qui peuvent se manifester :

nous on est plus orienté business et (...) inscrire les démarches culturelles dans un cadre qui fait référence à l'argent et pas que à la créativité pure c'est vite mal interprété et du coup ce que nous on aurait pu apporter attendez un pur spectacle faut le vendre les partenariats etc. (...), on sent que si il pouvait y avoir une friction ce serait là-dessus, or je suis convaincu que c'est là-dessus que la Coursive pourrait vraiment être intéressante (C)

Quoi qu'il en soit, une sélection des projets accueillis s'opère via un diagnostic préalable :

(quand les structures nous contactent) nous on a déjà une phase de diagnostic est-ce qu'elles ont les moyens (pour partager de l'emploi) est-ce que c'est le bon poste est-ce qu'elles ont bien identifié leurs besoins est-ce qu'elles l'expriment bien (...), on peut dire qu'on a dû voir (en 2015) quatre-vingt-dix structures et il n'y en a eu que dix qui sont devenues membres et quatre-vingt pour lesquelles ça n'a pas abouti (B)

57. Ressources humaines.

58. Loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014.

on a à peu près trente personnes nouvelles par an, sur les trente y en a cinquante qui sont venus pour entrer (...) y'a un premier diagnostic par l'équipe et puis quand ils sont « mûrs » ils me les envoient ou quand il y a des choses à comprendre, je le fais parce que j'ai une responsabilité d'employeur et j'ai envie de rencontrer la personne (A)

Pour les agencement coopératifs étudiés, l'impératif a donc toujours été de partir des situations et besoins concrets des personnes ou des organisations qui les rejoignent, pour leur proposer des solutions pragmatiques dans lesquelles la coopération révèle une réelle efficacité, tout en étant source potentielle d'ouverture vers de nouveaux horizons.

Accompagner les membres coopérants dans le développement de leur projet

Une pluralité d'enjeux à concilier (cas d'Artenréel)

Cette CAE permet de souligner plusieurs dimensions auxquelles se trouve aujourd'hui confronté le moindre porteur de projet culturel à visée professionnelle. La nature d'abord individuelle des projets accompagnés par cette coopérative fait d'autant plus apparaître des tensions à résoudre et jusqu'où la dynamique coopérative peut y aider.

La perspective entrepreneuriale, présente dès l'origine du groupement, est néanmoins assez précisément bornée :

on est plus sur de l'accompagnement de posture entrepreneuriale mais on ne fait pas d'apport d'affaires après effectivement c'est eux (les entrepreneurs-salariés) qui vont chercher leurs affaires ; (...) ils ont tous un profil différent ce qui est bien parce que ça leur permet de différencier leur activité et puis ils ont des clients qui du coup sont extrêmement différents et qui sont en attente de solutions peut-être tout à fait différentes (A)

Les expériences, clientèles et réseaux antérieurs sont alors souvent décisifs :

y'a quand même quelques marchés qui sont sortis de ce réseau interne de la coopérative mais finalement les contrats que j'ai maintenant c'est essentiellement des artistes que je connaissais d'avant (...) en tout cas au niveau par exemple des compagnies de théâtre avec lesquelles je travaille je travaille avec trois compagnies de façon régulière et ça c'est des artistes que je côtoyais déjà (...); c'est à chaque fois des réseaux en fait c'est pas des gens que j'ai démarchés moi spontanément (...), c'est assez drôle d'ailleurs parce que le dernier en date c'est un autre entrepreneur (de la coopérative) qui m'a adressée à son contact parce que lui ne répondait pas à la demande (A)

des rédacteurs dans mon groupe écriture édition ils ont chacun un réseau qu'il avait pour une bonne partie avant de venir à la coopérative, un des auteurs était dans le monde de l'édition déjà avant donc voilà en arrivant il a juste développé autrement son activité, une autre était rattachée à plusieurs entreprises elle avait déjà un réseau au niveau de l'Université et des acteurs comme ça qui sont devenus maintenant ses clients, donc par rapport à ces personnes-là c'était déjà c'est la poursuite de leur réseau déjà existant (A)

je dirais 40% de mon activité est liée à (des) marchés publics et (des) appels d'offre là où je postule (...) et 60% sur du privé TPE PME start-up ce genre de choses et là c'est typiquement du bouche à oreille c'est des gens avec qui je collabore avec qui je collaborais (...) sur certaines démarches qui font parler de nous dans le milieu des entreprises (A)

Pour ceux ne disposant pas de ces ressources antérieures, la capacité à développer un réseau et certaines compétences s'avère donc primordiale, comme par exemple pour les

étudiants sortant d'écoles d'art, même si la situation a pour partie évolué par rapport à celle d'il y a dix ans où :

dans le cursus de nos études y'a absolument rien sur de la comptabilité sur la stratégie sur la communication sur tout ça, donc en fait on se retrouve à la fin des études en se disant bon faut y aller mais on sait pas comment y aller (...) ça a changé en dix ans là maintenant y'a beaucoup plus de modules qui sont intégrés dans les formations designer allant dans le sens de l'entrepreneuriat mais il y a dix ans pour moi non il y avait vraiment rien ; (...) dix ans après je me rends compte de la « maturité » que j'ai acquise en étant dans une coopérative en tant que personne et en tant qu'entrepreneur après tous les liens les personnes que j'ai pu rencontrer toutes les relations humaines qui se sont tissées les amitiés qui ont émergé aussi les liens professionnels (A)

Dans ce cadre, l'agencement coopératif se présente comme un réseau et plus largement comme une instance ressource, ayant ses propres spécificités de fonctionnement et auxquels l'entrepreneur aura à s'adapter :

après ça a été une éducation à la coopération parce que finalement entre le fantasme l'image qu'on a au départ et les faits y'a pas mal de différences (...), le parcours d'entrepreneur lui aussi a beaucoup changé entre mon entrée à l'école il y a dix ans et aujourd'hui, on n'est plus du tout sur les mêmes choses, mais à l'époque l'accompagnement qu'on avait et qui était vraiment très enrichissant – il l'est toujours aujourd'hui mais différent – il est plus fléché plus normé, à l'époque il était plus « personnalisable » un peu plus modulable moins restreint dans le temps aussi (A)

Avec aussi des mises en relation qui se cherchent et qui ne doivent pas forcément donner lieu à des dispositifs trop précis :

y'a aussi des réflexions autour du compagnonnage avec d'autres entrepreneurs plus jeunes qui peuvent se mettre en place ce genre de choses / qui existent déjà ?/ de manière assez informelle y'a des prémices à certains endroits y'a déjà des réflexions collectives qui se sont montées là-dessus mais qui ont pas forcément abouti à quelque chose de très formalisé, est-ce qu'il faut que ça se formalise d'ailleurs des fois peut-être pas (A)

et par contre on l'a fait de temps en temps et les gens n'arrêtent pas de nous en parler, c'est on peut aller boire des verres enfin juste un apéro rencontre sans thématique sans intervenant sans que il faut qu'on travaille, y'a aussi quand même cette recherche de juste l'interconnaissance quoi qui est importante (A)

Sur ces sujets, d'assez nettes différences apparaissent selon les secteurs d'activité qui recouvrent d'abord des différences entre posture d'« artiste » (cherchant à socialiser des œuvres largement ou totalement constituées) et celle de « prestataire de service » (co-construisant des propositions artistiques ou culturelles avec des clients ou usagers) :

y'a quand même deux profils justement plasticiens illustreurs vraiment plus artistes que créatifs on va dire ça comme ça, là pour le coup qui ont de vraies problématiques de professionnalisation de développement économique de leur projet (...) et ils viennent justement chercher dans Artenréel un environnement un peu propice à la collaboration à la reconnaissance (...); et après je dirais qu'il y a ceux qui sont plutôt sur de la pure prestation de service photographes on a peu de photographes d'art on a beaucoup de photographes de mariage d'enterrement de jeunes filles (...) des personnes qui sont sur du rédactionnel chargés de com rédacteurs scientifique tout ce genre de choses et eux qui s'en sortent mieux parce qu'ils sont dans une logique plus commerciale plus presta moins créatif (...) et qui du coup qui s'en sortent mieux (A)

je fréquente beaucoup plus les entrepreneurs (...) qui sont issus des arts appliqués le graphisme le web design le design produit je sais qu'effectivement nous on a des profils à travailler un peu comme moi plutôt (avec le secteur) privé et un peu de public, après quelques artistes plasticiens qui étaient des amis (...) c'est vrai que là c'est plus compliqué ils ont moins cette facilité à aller

vers le privé ils cherchent beaucoup à monter des projets qui vont être financés par la Drac⁵⁹ par du financement européen par ce genre de choses et donc des fois pour eux même une méfiance de travailler avec le privé (A)

sur les activités plus artistiques à proprement parler en accompagnement individuel on axe beaucoup sur la connaissance du réseau justement parce que c'est ça leur demande, c'est à un moment donné où est-ce qu'il faut que j'aille comment je fais pour rencontrer c'est qui les interlocuteurs, les accompagner à identifier à faire cette veille justement nécessaire à s'intégrer dans le réseau, (et à trouver des clients) mais quels clients est-ce que je pars plutôt sur un programme de résidence pour certains qui peut être rémunérée mais faut pouvoir être mobile, c'est vraiment des activités assez complexes à accompagner ; et les autres sont beaucoup plus autonomes donc ça va être plutôt (...) un accompagnement (en) gestion (...) et puis aussi sur vraiment est-ce qu'il est nécessaire de réévaluer ton salaire finalement, c'est plus des questions (de) gestion pure et dure où on regarde de manière économique comment ça va est-ce qu'effectivement on continue à augmenter le salaire est-ce que c'est le moment de faire un peu des investissements donc ça va être plutôt cet aspect-là de l'activité ; (...) après pour les deux de faire en sorte aussi qu'ils se rencontrent pour aussi s'auto-accompagner (A)

D'où une structuration facilitante par pôles métiers :

on s'est assez vite structuré en pôles métiers (...) ces fameux secteurs d'activité qui permettent aux entrepreneurs de même secteur de réfléchir ensemble à des problématiques plus sectorielles à penser des projets ensemble, et c'est né de leurs souhaits (ou) des problématiques identifiées par les chargés d'accompagnement et on sent que c'est une force d'Artenréel (...) et là on est en train de les relancer et on sent que c'est de ça qu'ils ont besoin, l'interconnaissance ça revient systématiquement il faut se connaître pour pouvoir monter des projets ensemble il faut se connaître pour pouvoir se transmettre des savoir-faire et des compétences ; et y en a plusieurs qui disent en ce moment attention je suis venu ici dans les coopératives pour ça sinon j'aurais pu choisir une société de portage une couveuse et d'entendre ça ça nous alerte sur le fait que les gens ils sont bien venus pour ça donc nous il faut qu'on soit béton là-dessus (A)

y'a un enjeu sur les pôles métiers où ça a été une vraie belle trouvaille d'organiser comme ça des secteurs d'activité et avec des chargés d'équipe (...) d'appui aussi spécialisés qui ont une bonne lecture (de leur secteur) / et qui permet de retrouver cette relation aux projets / exactement et puis qui crée un truc entre les gens où ils se reconnaissent entre pairs plus facilement (A)

Même si se pose aujourd'hui la question :

de recroiser les pôles pour recréer des connexions entre des métiers complémentaires non pas les mêmes métiers mais des métiers complémentaires / pour voir là s'il y a pas des choses qu'on loupe (...) (et qui) pourraient rentrer en complémentarité les unes avec les autres (A)

En tout cas, un besoin constant de construire et de développer des relations de réseau ou des interrelations entre entrepreneurs ou entreprises connexes, comme par exemple au travers d'ateliers-chantiers :

l'atelier chantier dans la conception première où on les avait pensés c'est pour les distinguer de l'atelier de formation, qui est un temps tu viens tu repars plus ou moins pragmatique plus ou moins théorique selon les intervenants le sujet etc. ; l'atelier chantier en fait c'est une organisation collective qu'on a mis en place autour d'opportunités de travail c'est vraiment né de ça, tiens les copains y'a un appel d'offre (...), repéré ou par un entrepreneur ou par quelqu'un de la coopérative de l'équipe d'appui, on pense que y'a matière à répondre ou individuellement ou collectivement mais pour en causer atelier chantier quoi (A)

Interrelations qui sont une des sources des projets collectifs, dont certains sont nés au sein même de la coopérative :

59. Direction des affaires culturelles.

y'a eu un beau projet là vraiment purement géré par des entrepreneurs avec une vraie volonté c'est le livre des 10 ans de la CAE Artenréel (...) donc ça qui était un beau témoin d'un collectif qui se saisit de leur structure de leur projet et qui s'occupe du début à la fin d'un projet éditorial ça c'était vraiment intéressant (A)

ça a été plein de temps informels, de trucs sympa où on parlait aussi du bouquin de l'édition et puis en même temps de se retrouver (...); y'a eu une émulation une dynamique parce qu'il y avait un objet (A)

Mais projets dont il ne faut pas négliger la charge induite de travail :

le livre oui c'est un beau projet collectif effectivement mais qui a impliqué beaucoup de travail pour tous, mais moi j'ai eu une charge psychologique peut-être encore différente des autres puisque (...) j'étais vraiment sur la coordination pour le coup du projet et sur la collecte via une campagne de crowdfunding qu'il a fallu animer qu'il a fallu suivre et qui m'a monopolisé la tête pendant quarante-cinq jours et quarante-cinq nuits (rire) (...); c'était un très très beau projet et il était d'autant plus intéressant qu'il était aussi porté par la coopérative; (...) mais j'avoue qu'une fois passé le livre sortie du livre j'étais bien contente de retourner (rire) à mes propres projets (A)

L'exemple des réponses aux appels d'offre souligne cette tension centrale pour les entrepreneurs entre le temps et l'énergie à consacrer, d'une part, à leurs projets personnels et, d'autre part, à la dynamique coopérative proprement dite qui nécessite une forte implication au moins initialement non rémunératrice :

j'ai participé à pas mal de réunions sur les appels d'offre pour essayer de se structurer et pour faire des réponses (...) j'ai coordonné deux dossiers justement de réponse à des appels d'offre / qui ont été gagné ou pas ? / non qui ont pas été gagné justement (rire) malheureusement, mais et à l'issue justement de ces petits échecs y'a un labo qui s'était créé sur les appels d'offre mais qui pour l'instant est un peu en pause quand même parce qu'il a pris beaucoup de temps, en tout cas ceux qui étaient moteurs de tout ça, et puis finalement ça se fatigue un peu et donc ceux qui sont moteurs se concentrent aussi sur leurs activités personnelles c'est là toujours la difficulté dans la coopérative c'est d'avoir un temps collectif et d'avoir quand même le temps de développer ses propres projets individuels (A)

je me souviens d'une personne à tel point elle s'est impliquée dans le collectif qu'elle en a oublié son activité quoi et d'un coup mais j'ai mis du temps parce que ça se voit pas tout de suite, mais d'un coup j'ai vu son chiffre d'affaires s'écrouler et quand j'ai analysé le truc je me suis dit mais oui je la vois tous les deux jours ici dans des réunions dans des machins donc attention à ça aussi et parfois je suis mal à l'aise avec ça parce que c'est du temps non rémunéré (A)

D'où la nécessité de se centrer sur des dispositifs ou des projets partagés qui soient forts et concrets, et pouvant être mis en résonance au moins à terme avec une dimension économique :

le projet du tiers-lieu qui est le site de l'(ancienne) COOP de Strasbourg (...) aujourd'hui rachetée par une SPL⁶⁰ (...) et qui nous louerait 2.800 m² d'espace pour travailler en coopération avec la CRESS⁶¹, la Maison de l'emploi et d'autres acteurs de l'ESS (...); c'est aussi embarquer nos entrepreneurs et nos associés sur quelque chose qui est fort, un lieu où tu as un rendez-vous, tu peux prendre un café dans le site, tu peux venir en vélo, t'as le tram... (A)

y en a un (de pôle métier) qui fonctionne très bien aujourd'hui c'est la com enfin les gens graphistes et tout ça parce que ils ont du business donc ils voient l'intérêt de la mutualisation de se retrouver, les arts plastiques c'est compliqué ils galèrent (A)

60. Société publique locale.

61. Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire.

De toute façon, des fluctuations au fil du temps de l'implication coopérative sont inévitables :

c'est vrai que sur le parcours de façon majoritaire quand ils sont en CAPE⁶² y'a des velléités de coopérer de collaborer beaucoup plus forte, y'a un épuisement à un moment donné un désinvestissement, (et puis ça) revient avec le sociétariat / c'est du rêve à la réalité, puis à la maturité, un cycle / assez logique naturel / de le savoir c'est moins frustrant / c'est moins douloureux (A)

Avec constamment des limites de disponibilité :

la difficulté c'est (...) entre des entrepreneurs qui commencent leur activité qui vont utiliser beaucoup de leur temps pour développer leur réseau mais qui ont une certaine fragilité professionnelle et ceux qui sont plus installés (...) mais qui du coup travaillent beaucoup et ont moins de temps pour accompagner les nouveaux arrivants (A)

parce que quelque part ces réunions collectives (...) c'est des choses que je me rajoute – pour travailler j'en ai pas besoin – (...) j'ai une stabilité professionnelle qui fait que quelque part j'aurais presque pas besoin de me frotter à tout ça mais ça m'intéresse de rencontrer des gens et de creuser ces questions-là mais en même temps c'est difficile de trouver le temps pour le faire tout en maintenant ses responsabilités professionnelles vis-à-vis des clients, donc que c'est là où quelque part on n'arrive pas forcément à trouver la réponse et c'est là où les chargés d'accompagnement ont tout à faire c'est justement aider les nouveaux à consolider leur métier et leur clientèle ; je sais qu'on avait parlé plusieurs fois d'une sorte de parrainage des nouveaux par les anciens et c'est une idée que j'avais eue aussi avec d'autres mais en même temps c'est difficile à mettre en place parce que quand on travaille beaucoup du coup trouver encore du temps pour accompagner d'autres... (A)

D'où au moins la mise en œuvre de petits dispositifs de mutualisation :

l'idée (du Pack com proposé par des entrepreneurs de la coopérative) c'était de pouvoir proposer aux entrepreneurs qui arrivent un tarif spécial sur leurs outils de communication de façon à ce qu'ils soient pas tout de suite pris à la gorge par des tarifs dingues sur la réalisation de leur plaquette de leur carte de visite et qu'en même temps ils puissent avoir un outil professionnel qui leur permette de démarcher après leurs propres clients et (...) toutes les personnes qui ont signé la charte du Pack com confirment qu'elles vont appliquer ces tarifs-là aux nouveaux entrepreneurs (A)

Finalement, les affinités personnelles jouent un rôle majeur dans le registre de la collaboration entre entrepreneurs :

y'a des personnes avec qui on sent qu'on va bien travailler et d'autres moins (A)

(le groupe métier) m'a pas forcément (...) fait déboucher sur des contrats nouveaux ou des choses comme ça mais ça m'a permis d'échanger plus souvent avec des personnes de créer en fait un noyau d'entrepreneurs avec qui je m'entends bien (A)

ce qui prédomine pour moi quand on fait ce type de métier ça reste la créativité de tout un chacun et j'ai toujours dit que je ne collaborerai pas avec quelqu'un de la coopérative uniquement parce qu'il est dans la coopérative mais que j'ai besoin aussi de le reconnaître sur le champ artistique quand je travaille avec cette personne, et que des fois c'est un peu difficile d'assumer d'avoir quelqu'un qui a disons un travail de création qu'on estime moins qu'on trouve moins intéressant et qui est dans la même entreprise que vous ; et finalement avec le temps on se rend compte que c'est pas sur ça qu'il faut mettre l'accent c'est sur le projet entrepreneurial le projet social de la coopérative c'est ça qui est intéressant c'est ce partage d'outils, et puis après si on s'apprécie moins en termes de créativité tant pis c'est pas sur ça qu'il faut / la structure de la CAE permet ça puisqu'il n'y a aucune obligation de travailler avec d'autres entrepreneurs de la CAE / exactement mais des fois c'est juste en termes communicationnels envers les institutions envers les gens du métier nos pairs où d'un seul coup on nous dit ah tu fais partie de

62. Contrat d'appui au projet d'entreprise. Voir fiche descriptive synthétique (note 12).

cette coopérative j'ai rencontré quelqu'un qui y était et son travail est vraiment pas intéressant (A)

Des déclinaisons variables de questions récurrentes (tous les cas)

Au-delà de ces premiers repérages, dont une part se retrouve dans les deux autres cas étudiés, ceux-ci permettent de décliner ou de mettre en exergue d'autres éléments thématiques.

Proximités relationnelles et problématiques communes apparaissent comme autant de motivations initiales pour se regrouper :

pour les structures qui rejoignaient la Coursive beaucoup étaient déjà dans le réseau de l'un ou de l'autre c'était un peu par cooptation c'est assez logique chacun fait à l'intérieur de ses réseaux ça ramène du monde (C)

*les gens qui rentrent la majorité – et j'ai des gros doutes sur ceux qui sont des exceptions – c'est des gens qui viennent là par « cooptation », parce qu'ils connaissent *** parce qu'ils connaissent machin et que ça colle humainement et que le projet leur parle (...), les gens qui viennent juste parce qu'ils ont entendu parler de la Coursive y en a certains je pense que ça peut sur le temps prendre la mayonnaise d'autres je suis pas sûre et ils sont très rares et c'est très récemment qu'on en a des comme ça (C)*

en juillet ou fin juin a eu lieu le séminaire où toutes les structures sont réunies un temps de brainstorming et notre directeur était présent à ce séminaire et on a remarqué c'était très intéressant que les problématiques de la Coursive Boutaric étaient à peu près les mêmes que (les nôtres), (...) en fait il y avait plein de choses qui se recoupaient déjà, tiens on a des chemins déjà assez parallèles assez proches (...) et puis les différents directeurs (...) avaient aussi des choses à échanger qu'ils n'auraient pas eu l'occasion de le faire parce qu'on est dans le petit milieu culturel dijonnais mais c'est quand même des sphères différentes musique, théâtre (...) parce que c'est un peu chacun sa chapelle et même si on se fréquente c'est pas une très grande ville on se connaît à peu près tous, mais voilà ça permettait du réseau de la relation (C)

ça ouvre aussi des portes à des structures à des personnes ressources à tout un tas de choses que je ne connais pas qu'on ne connaît pas ici ou qu'on aurait pas été voir parce qu'on est dans notre activité parce qu'on n'a pas le temps (C)

L'importance de l'image externe portée par le regroupement est également à souligner, même si elle n'est pas à exagérer :

le nom (de la coopérative) est quand même le « gage » de confiance et de travail bien fait / y'a une sorte d'effet de « marque » qui existe / oui mais à terme effectivement au début c'était pas le cas mais là aujourd'hui on peut le voir comme ça (A)

voilà on commence à avoir du poids et en termes de salariés en termes de poids financier en termes d'impact sur les publics (B)

y'a un effet d'image (...) la Région me l'a déjà dit quand ils voient une structure une compagnie par exemple (qui est adhérente au groupement) ils savent pas sur quel poste mais ils savent que sur certains postes il y a un accompagnement et comme sur les compagnies c'est souvent administratif ils savent qu'au moins sur le plan administratif il y a quelque chose de « professionnel » derrière, ce qui est vrai en même temps (B)

j'ai l'impression qu'il y avait qu'il y a un peu ceux qui sont « dans » la Coursive et les autres il y a un petit côté « in » (...), il y a les membres de la Coursive et ceux qui ne sont pas membres et les structures artistiques et culturelles qui sont membres sont un peu celles qui bougent (...), le seul qualificatif que je trouve c'est « in » mais c'est (rire) un peu à la mode, des structures « qui comptent » en fait (C)

quand on est rentrés au début il y avait deux choses le fait qu'on aime bien les gens (et) le type de structure, il y avait le fait qu'on allait pouvoir se développer grâce aux locaux pour une

période de notre existence, et puis le fait qu'on nourrissait l'espoir que la Coursive devienne une sorte de label qualité pour les entreprises créatives et du spectacle parce que conscients que plein d'entreprises de qualité faisaient partie de la Coursive et on se disait si (elle) communique bien t'es estampillé Coursive Boutaric crac ce type peut être un référent dans son domaine donc j'y vais et je travaille avec lui / y'a pas d'effet de ce côté-là ? / non parce que ce sont les entreprises en tant qu'entités qui sont connues mais pas la Coursive Boutaric (même si elle) est connue des institutions (C)

Au niveau interne du groupement, le maintien d'une dimension éthique reste affirmée :

on s'est dit est-ce qu'on est finalement un regroupement de « winners » et du coup les gens qui sont un peu plus en difficulté est-ce que – on a déjà pas le temps de les accompagner – est-ce qu'ils vont pas attendre trop de nous alors qu'on n'est pas en capacité de les tirer vers le haut comme ils aimeraient qu'on le fasse, la question s'est posée mais après tout le monde du CA⁶³ a dit que c'était bien que cette dynamique-là puisse bénéficier aussi à des gens qui sont plus en difficulté (C)

on crée un poste une fonction qu'on a appelé questionnement éthique – parce qu'on n'est pas à moitié ambitieux – en tout cas de se dire qu'il y a là aussi quelqu'un pour qu'on se pose des questions et ces questions vont notamment porter sur les liens entre les structures la transparence du lien et la circulation d'information entre les structures et elle (la personne envisagée pour ce poste), c'est sa formation c'est une chargée de mission Responsabilité sociétale et relations avec les parties prenantes (B)

D'autant que :

on sait bien pour tous ceux qui font de l'accompagnement que par exemple derrière un problème économique y'a 90% du temps un problème de gouvernance ou/et un problème de GRH⁶⁴ ou/et un problème de pilotage du projet et donc la RSO⁶⁵ c'est une feuille de route qui nous permet d'accompagner individuellement ou collectivement des acteurs ou des territoires sur les réflexions sur les parties prenantes (...); c'est la question de la responsabilité sociétale des organisations c'est-à-dire qu'à un moment donné les organisations notamment culturelles elles ne peuvent pas faire autrement aujourd'hui que de penser leur développement avec l'enjeu du développement durable c'est-à-dire les sept questions centrales de la responsabilité sociétale (...) et toutes les structures qui font de l'accompagnement en fait y touchent : gouvernance, loyauté des pratiques, qualité de vie au travail, écologie etc. j'en oublie (B)

Quoi qu'il en soit, des collaborations bilatérales ou des échanges transversaux existent bien entre entreprises, même s'ils ne font pas souvent l'objet d'une évaluation détaillée :

on s'est souvent rencontré en se sentant plutôt bien et on a eu envie de travailler ensemble (...) et on a échangé (...) des heures (C)

y'a pas de structure tierce à approvisionner (...) et dans notre génération y'a un truc on se dit a priori quand on a un truc amical (...) c'est si tu me renvoie l'ascenseur à ton tour c'est comme ça c'est informel (B)

*on avait besoin d'un mobilier à qui on va le demander à quel designer de la région ah ben y'a les *** et ce que je dis régulièrement « en plus ils font partie de la Coursive » et ça dans mon vocabulaire ça revient on a déjà un lien il y a une bienveillance entre les membres il y a quelque chose de cet aspect-là c'est mieux (C)*

*et à ce moment-là on fait la connaissance de *** (...) et finalement on s'est jamais quitté ça fait cinq ans (...) qu'on peut échanger sur toutes les problématiques « business » (...), ce qui tombe*

63. Conseil d'administration.

64. Gestion des ressources humaines.

65. Responsabilité sociétale des entreprises. Voir, sur ce point, la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises, publiée en 2010, et qui est structurée autour de sept « questions centrales ».

très bien parce qu'on a le même âge le même profil on est dans des secteurs franchement voisins voire potentiellement complémentaires et c'est pas un hasard s'ils se trouvent installés à côté de chez nous (...), il y a une relation personnelle et professionnelle (...) on s'échange des clients (...), on a trois métiers complémentaires (...) et les structures s'agrègent mais c'est amicalement des structures qui ont à voir des choses entre elles qui se sont naturellement retrouvées pour créer une espèce de petit pôle amical et qui en plus veut dire quelque chose professionnellement (...); je sais que c'est important pour un client d'avoir quelqu'un qui travaille dans le web dans le digital quelqu'un de fiable on le recommande c'est très important (...) les gens avec qui on a une relation de confiance (de) pouvoir leur recommander des gens ça fait partie du service qui permet nous de fidéliser derrière (C)

Même si mener des projets conjoints entre entreprises nécessite par ailleurs que :

pour travailler ensemble il faut respecter le travail de l'autre et c'est pas ce que je ressens pour tous les membres (...), y en a certains avec lesquels il n'y a pas de problème parce que je trouve qu'ils travaillent très bien et je pense inversement y en a d'autres ce n'est pas le cas, étant donné que le recrutement des membres – ça a toujours été une question – on ne peut pas dire tiens je te recrute pour ta qualité sur quelles bases on peut dire que le travail est de qualité ou pas, et donc s'associer avec des gens dont nous moi je juge que le travail n'est pas très qualitatif ça nous ennuie et donc on n'y va pas (C)

Où l'on retrouve aussi l'importance des liens affinitaires et de la confiance établie :

le truc c'est que (...) c'est toujours les mêmes qui font des projets parce qu'ils ont réussi à s'entendre je pense et c'est normal et qu'ils arrivent à s'organiser, c'est du boulot de savoir comment tu fonctionnes avec une autre structure (C)

Une mobilisation plus collective va alors reposer d'abord sur des projets concrets, mais peut aussi très vite se heurter à des limites, dont de disponibilités de temps :

c'est une des grosses limites pour tout ce qui concerne le PTCE, les gens ils ont déjà leur activité et le temps qu'ils vont lui consacrer (au PTCE) c'est forcément limité sur des choses précises qui vont les botter les intéresser (...) et qui font partie de (leur) développement (C)

j'ai quand même des gens qui sur des projets – ils vont jamais être là sur la longueur, sur le continu – mais ils vont venir et ils vont proposer à certains moments et ça c'est aussi de la relation interpersonnelle, mais à des moments y'a des personnes qui ressortent qui vont dire là je peux mais à chaque fois c'est sur quelque chose de très délimité (C)

et puis ils sont peut-être sur des choses où ils sont très vite en concurrence les uns avec les autres ? / ça on le ressent pas, vraiment au contraire ils se sont donné des coups de main et j'ai été étonné y'a de la marge là-dessus, non c'est plutôt quand ils sont sur un projet c'est, y'a un mec qui fait une vidéo pour l'aéroport pour des films publicitaires il va prendre un graphiste avec lui (...) et puis pendant trois mois tu le vois plus il bosse sur son truc. Pendant qu'ils sont sur des projets – ils sont quand même en mode projet ils peuvent pas faire autrement – et là ils ont moins de disponibilité (A)

Avec, pour certaines des plus grosses organisations, des implications parfois très mesurées qui sont durement ressenties par les plus petites :

*à la base les très grosses structures ils s'en fichent de travailler avec les autres eux ils marchent ils fonctionnent, ça me fait penser à l'atelier mutualisation il y avait le directeur de *** je lui en veux pas d'avoir pas donné suite (...), parce que ceux qui vont gagner sur ce projet de mutualisation c'est les petits c'est pas lui (...), les gros s'investissent pour être présents c'est sympa mais ils ne s'investissent pas, les plus petits s'investissent parce qu'ils ont des besoins (C)*

On retrouve encore ici la nécessité que chacun trouve son compte dans le jeu coopératif :

après c'est comment arriver à donner sens un peu à ce type de projet (...), on s'inscrit dans une démarche une logique alors effectivement l'emploi partagé n'est pas la panacée de tout faut en avoir une vraie utilité, après je pense que la vraie utilité de ce GE à la base c'était que des gros

soient solidaires pour permettre aux petits d'avoir leurs emplois, quelque part cette sorte de solidarité qui peut se mettre en place, après je pense que c'est un vrai coup de pouce pour ceux qui ont besoin de peu de temps (d'emploi partagé) (B)

Avec les différences déjà signalées entre secteurs d'activité :

entre les structures du culturel et les structures du créatif on a toujours senti beaucoup de différences à beaucoup de niveaux et en même temps c'est super enrichissant (...); (les structures du secteur créatif) vont bénéficier de l'offre de services clairement c'est elles qui en bénéficient le plus, offre de services au sens large appels d'offre marchés publics c'est leurs compétences qui sont le plus sollicitées (C)

Et la difficulté de mettre en place des outils de mutualisation pertinents pour tous :

c'était revenu sur le fait qu'on manquait d'outils de mutualisation (...) c'était pas faute d'avoir essayé d'en mettre en place des outils de mutualisation, mais c'est extrêmement compliqué parce que les besoins de chacun sont différents faire une proposition commune à tout le monde ça n'a aucun sens (C)

La dispersion géographique des organisations ne facilite pas non plus les échanges :

en n'étant plus dans la Coursive on a perdu un lien un peu organique et puis de voisinage – vous avez vu les locaux c'est vraiment des relations de voisinage –, nos voisins de palier (...) ou d'autres on se croisait tous les matins ce qui ne veut pas dire qu'on passait des heures à discuter mais des relations de voisinage / des relations informelles qui permettent à un moment de déboucher (...) sur un projet particulier (C)

finalement c'est pas forcément des structures qui se côtoient beaucoup en externe, c'est dans le cadre du Conseil d'Administration qu'ils se côtoient le plus ce qui est bien tant mieux mais du coup en-dehors... (C)

ce qui manque je pense cruellement alors que ça existe physiquement c'est l'interconnexion qu'il faut réussir à favoriser entre les entrepreneurs eux-mêmes c'est à cet endroit-là aujourd'hui (...), quand ils se connaissent c'est facile (...), mais ne serait-ce que pour savoir qu'il y a un nouveau qui rejoint la coopérative c'est un détail mais mine de rien c'est important tant qu'ils se rencontrent pas en vrai... (A)

L'éloignement réciproque pouvant être lié à la vie même des organisations :

dans l'immeuble y'a d'ailleurs (presque) plus de structures à l'heure actuelle (...) en un an elles se sont toutes envolées pour plein de raisons différentes parce que c'était le processus de développement aussi parce que les locaux (sont peu pratiques) pour recevoir des clients, (certains parce) qu'ils ont eu une opportunité d'avoir des bureaux en centre ville (...), je pense que c'était un peu naturel par rapport au laps de temps depuis la création (...) c'était un peu le cycle d'entreprises assez naturel et (dans) le nouveau lieu par contre d'autres vont nous rejoindre (C)

La localisation et la configuration d'un lieu commun ont donc aussi leur importance, d'où les attentes liées à de nouvelles opportunités d'espace partagé :

le nouveau lieu (...) c'est toujours sur le quartier mais (sur) la nouvelle place du marché, un local plus adapté pour l'activité ce sera bien chacun n'est plus dans sa petite cellule, de grands espaces il y aura quand même des bureaux fermés mais il y aura une seule cuisine commune tout le monde se croisera déjà au moins là ce sera déjà ça, et on a vu des gens qui quittaient l'immeuble c'était aussi lié à l'environnement par rapport aux clients qu'ils pouvaient accueillir ils se sentaient pas forcément à l'aise par rapport au lieu (C)

Le projet d'un nouveau lieu est en tout cas l'exemple d'un projet concret, fort et mobilisateur :

il y a une dynamique parce que ça concerne leur outil de travail ils s'investissent, tous les membres qui vont venir s'installer travaillent en collectif sur le projet (...) ils sont tous très investis là-dessus parce que c'est leur outil de travail qui est en question (C)

Au bout du compte, la coopération apparaît d'abord comme un moyen plutôt que comme une fin en soi :

même dans des situations comme ici (...) où il y a quand même un terreau historique de confiance de connaissance / oui (la coopération) c'est pas du tout perçu comme une modalité d'action en tant que telle qui pourrait justifier – on pourrait ne faire que parce qu'on coopère – c'est pas du tout perçu comme ça / et d'ailleurs c'est peut-être aussi bien qu'il y ait un peu de pragmatisme dans tout ça / c'est vrai mais à un moment si c'est faire chacun dans son coin c'est aussi à quoi bon (...), les deux extrêmes sont pas bons mais j'ai l'impression qu'on voit pas que 1/ ça pourrait être une fin en soi – peut-être comme vous le dites c'est mieux –, mais on voit pas non plus que (2/) c'est une condition sine qua non et on a encore beaucoup de structures (...) qui veulent faire pour faire et qui si elles font toutes seules et qu'elles laissent par exemple les structures de diffusion tout un tissu associatif tout un tissu d'acteurs derrière elles ben elles s'en foutent (...); on a quand même vraiment un gros problème d'alignement entre les valeurs et les faits ou les pratiques (B)

Même si de fortes mobilisations peuvent s'opérer quand l'essentiel est en jeu :

ce travail qu'on a fait de restructuration de l'AGEC était vachement intéressant parce ce que – on était (...) à l'époque trente-huit – on avait vingt adhérents qui étaient autour de la table qui discutaient de l'évolution du projet (...) c'était sur une base partagée, donc les gens ont suivi c'est vrai que ces moments de discussion sont importants, c'est ce qui fait peut-être un des plus de l'AGEC à chaque fois qu'on a voulu aborder des problèmes de fond – pas des problèmes de fonctionnement – on a toujours réuni tout le monde (B)

En tout cas, le turn over des personnes ou organisations accompagnées peut être l'indice d'une efficacité du groupement :

j'ai plus de salariés (en emploi partagé) j'en ai eu jusqu'à cinq de mutualisés qui ont été intégrés donc ça veut dire que (le groupement) a joué son rôle de facilitateur de l'emploi de mutualisation (...), en termes quantitatifs y avait des baisses ou de la mouvance mais n'empêche en termes qualitatifs les gens qui étaient rentrés ils étaient soit en plein emploi soit plus en emploi partagé donc on avait rempli la mission que nous on s'était fixé l'objectif c'était pas de faire du chiffre c'était d'accompagner des parcours (B)

Une polarité sur la dimension gestionnaire à surveiller

La nécessité de développer des compétences, des parcours ou des dispositifs plus directement entrepreneuriaux ou gestionnaires, pour des acteurs de milieux culturels qui se complexifient, représente donc un des éléments contextuels majeurs motivant la création d'agencements coopératifs.

Mais comme l'indique la question de l'emploi, l'approche doit être considérée de manière élargie :

parce que je vois quand on est dans des problématiques d'emploi on est dans ces problématiques structurelles aussi et (...) ben là à mon avis vous êtes dans telle phase soit de développement soit de virage parce qu'on est dans l'artistique, on voit aussi les structures évoluer au gré de leur plus ou moins réussite artistique, leur dire là vous avez besoin de tel appui moi je vous conseille, donc là aussi il y a un rôle d'accompagnement ; parce que l'emploi c'est la première alerte quand on regarde les budgets de production quand on regarde le budget de ces structures c'est toujours 80-90% de masse salariale en fait (...), c'est beaucoup reposé sur les richesses humaines il y a très peu de problématiques d'appareil productif comme dans d'autres secteurs ;

(...) on touche par conséquent à des soucis organisationnels des soucis structurels des soucis de pensée de stratégie – d’absence parfois de stratégie – (de) partenariat (de) stratégie de développement économique et l’emploi généralement est le premier révélateur quand il y a une alerte en interne (B)

j’ai vécu des situations au cours de mon parcours (...) on travaille pendant vingt ans sans filet et on se rend compte de choses qui nous paraissent invraisemblables auxquelles on ne croyait pas pouvoir être confronté (...), une absence complète d’accompagnement une absence complète de capitalisation des compétences de valorisation de ces compétences finalement un gâchis énorme, moi cette conscience-là ça m’intéresse maintenant d’accompagner d’autres personnes pour arriver à cette conscience-là et d’en faire quelque chose pour un secteur (...), y’a beaucoup de personnes sur ce secteur qui sont surdiplômées par rapport à ce qu’ils font et qui après petit à petit improvisent improvisent, alors valoriser beaucoup les questions de formation des questions d’accompagnement des questions d’orientation de parcours (B)

Avec toujours des facteurs d’opportunité pragmatique à considérer :

les structures qui viennent à l’AGEC c’est d’abord / pour l’emploi partagé / l’objectif utilitariste d’avoir un emploi partagé et si possible à coût zéro puisque dans l’ancienne formule c’était à coût zéro / c’est ça / ils en étaient conscients que c’était à coût zéro / oui je pense parce qu’on leur a beaucoup dit (...), après c’est vrai que c’est la motivation première on a quelques entrées qui ne partagent pas l’emploi, y’a ceux qui partagent de l’emploi et qui restent parce qu’ils ont pris cette habitude-là et que ça les intéresse et puis quand même il y a un peu d’info et puis il y a ceux qui viennent pas pour partager de l’emploi et c’est formidable / ils viennent pourquoi / pour le réseau je crois et du coup ils savaient qu’ils pouvaient aussi nous appeler ils avaient un interlocuteur qui répondait à leurs questions (B)

Avec parfois aussi le risque de fixer des objectifs trop ambitieux à l’outil coopératif :

on a bien fait (de créer il y a dix ans le groupement) et c’est aussi une très bonne nouvelle que le projet nous échappe maintenant c’est-à-dire aille au-delà de ce que nous on avait initialement pensé (...), ça vient répondre à des sujets qu’on avait soit pas identifiés soit ça vient résoudre des problématiques pour le coup originelles ; quand vous disiez tout à l’heure “on a bien fait” mais on l’a fait mal, c’est-à-dire on a cherché – c’est une erreur qu’on a clairement fait au début – c’est qu’on a cherché à faire porter à un GE (...) des sujets de réflexion de politique publique d’accompagnement de politique publique etc. qui est à la fois une des sources de la progression rapide de l’AGEC en termes de reconnaissance publique de nombre d’adhérents mais qui était aussi clairement une des grosses difficultés (...); et donc il y a eu coïncidence entre une erreur d’analyse première, qui était d’utiliser un outil pour quelque chose pour laquelle il n’est pas fait – une montée en réflexion du secteur, une dynamique de concertation avec les pouvoirs publics – et la création d’un outil qui pour le coup alors qu’initialement on le voulait comme simple outil technique on lui a donné tout de suite une ambition de politique publique (B)

la CAE ne répond évidemment pas à tout et ça c’était un truc au début voilà je pensais que c’était “la” solution et en fait non c’est “une” solution ça répond pas à tout elle est très agile très aisée pour répondre à des problématiques individuelles d’entrepreneur sur des logiques de prestation de services etc. mais elle est pas du tout adaptée à certains métiers plus de production où y’a des prises de risque où y’a des investissements nécessaires, c’est pas grave mais faut juste le savoir alors qu’au début on a essayé des trucs et on s’est embarqué dans des machins qu’on n’aurait jamais dû faire (A)

À l’inverse, une réelle attention est à porter à l’emprise de la thématique simplement gestionnaire :

pour l’instant on a monté (le groupe métier administrateur) de façon expérimentale ça fonctionne bien à la fois pour l’objectif qui était d’une discussion (de) pair à pair d’un endroit d’autoformation, le deuxième groupe métier qui est en train de se monter (...) c’est par rapport à la communication ou par rapport à la médiation parce qu’il semblerait qu’il y ait une

actualité par rapport aux questions de médiation et là il y a plusieurs postes qui sont en perspective de création sur les questions de médiation (...); mon souhait était qu'on fasse attention à pas tout basculer sur une identité qui (ne) serait que les métiers administration (ce) qui est je pense quand même un peu dommage et donc là on a bien travaillé les questions de médiation les questions de communication aussi et donc là c'est le second groupe métier qui va se monter (B)

Mais c'est aussi le contexte ou le développement même de l'agencement coopératif qui peut également amener à un risque de contraction du projet fondateur autour de la dimension gestionnaire :

j'ai le sentiment que le métier a vachement changé il est devenu beaucoup plus administratif beaucoup plus juridique beaucoup plus technique on est moins dans le projet on est moins dans l'empathie des projets voilà : qu'est-ce que tu veux faire comment on va le faire etc. ; parce qu'on doit rendre des comptes parce qu'on a un label parce qu'il y a plein de cadres (...) l'environnement qui s'est professionnalisé ou je sais pas quoi ; et du coup j'ai un peu aujourd'hui un sentiment qu'on a quand même un peu déshumanisé l'organisation au sens où on a perdu une proximité avec les gens parce que – on les voit toujours c'est pas tant dans le mode d'intervention – on a toujours des rendez-vous etc., mais dans le rapport aux choses (...), dans l'écosystème aujourd'hui la priorité elle est donnée à la gestion qui doit être parfaite la plus précise aussi au centime près etc. (A)

nous-mêmes on a beaucoup moins de disponibilité pour les projets, on passe notre temps à faire du contrôle de gestion, à un moment c'est plus possible, moi on m'appelle à 11 heures du soir pour me dire pourquoi j'ai pas validé leurs factures, c'est pas tenable (A)

cette sorte d'impression qu'on bascule de plus en plus vers la gestion et de moins en moins vers le suivi de projet (A)

Vers la nécessité de nouveaux positionnements organisationnels

La volonté de ne pas perdre de vue un horizon de sens suffisamment moteur implique donc de tenir compte des mutations actuelles dans le fonctionnement des organisations culturelles et, entre autres, d'envisager des approches plus systémiques :

on a fait (...) une petite enquête sur les acteurs de musiques actuelles on a quatre-vingts répondants on a posé des questions qu'est-ce que vous faites mais aussi de quoi vous avez peur de quoi vous avez envie de quoi vous avez besoin, un certain nombre de questions un peu inhabituelles ; mais ce que je voulais vous dire à ce stade on avait listé plein d'activités production édition accompagnement : en moyenne les structures font 6,6 activités différentes c'est énorme, on n'est plus une structure une activité (...) et plus ça va plus ça augmente dans une hybridation ; parce que ceux qui faisaient du disque avant depuis les années 2000 et l'effondrement (de ce marché) ont bien compris que s'ils voulaient survivre il fallait qu'ils se mettent à faire du spectacle vivant, ceux qui font du spectacle vivant ont bien compris mine de rien que sans support phonographique faire de la promotion des groupes qu'on accompagne c'est compliqué (...); et donc on a un secteur d'activité qui est en train de se recomposer complètement d'un morcellement en train de s'hybrider d'aller sur des stratégies multi-activités etc. (...), l'impression que les filières sont du coup (moins) des filières que des écosystèmes (B)

on avait demandé à nos adhérents (...) qui travaille avec qui et moi j'avais trouvé ça génial comme question et du coup je l'ai reposée en 2010 et en 2014 et on voit très bien sur les graphiques l'explosion du nombre / de connexions / entre les gens et on avait demandé aussi est-ce que c'était genre des projets ponctuels des projets réguliers est-ce qu'il y avait un enjeu statutaire c'est-à-dire est-ce que je suis membre du CA de l'autre, et ça explose et du coup l'écosystème on le voit apparaître ; mais aussi du coup pour gérer cette extrême densité de partenariat ben il faut qu'on soit capable de gérer l'information de la comprendre et de la visualiser, c'est pour ça je reviens sur la question des outils de management des parties prenantes, c'est plus on va sur une organisation complexe plus notamment les managers les

directeurs quel qu'en soit le nom il faut qu'on leur donne les clés de compréhension les clés de lecture et les outils de gestion de cet écosystème complexe et c'est en partie ce qu'il nous manque aujourd'hui (...), et ce qui suppose aussi qu'on les forme à la question de la responsabilité sociétale donc à la question des parties prenantes il faut qu'on sache naviguer dans cet écosystème (B)

cette approche systémique elle a plusieurs intérêts elle est en fait une beaucoup plus grande solidité de l'écosystème c'est-à-dire que si à un moment donné imaginons (qu'une des structures) venait à disparaître pour une raison ou une autre ben le reste de l'écosystème continue à travailler avec difficulté, mais (...) au final cette atomisation avec des liens très forts entre (les organisations) fait que il y a pas une seule et unique structure qui aurait soit un impact trop fort sur le secteur d'activité avec une prescription qui pourrait (conduire à) des conflits d'intérêt (...), mais il y a aussi un élément du système qui peut défaillir et en cas de défaillance c'est pas très grave il y a un élément de solidité de l'écosystème qui pour moi est important, y'a aussi une capacité d'évolution beaucoup plus rapide (...) une capacité d'adaptation au contexte qui est beaucoup plus grande (B)

je pense plus on a un écosystème complexe et plus il est coopératif plus mine de rien en cas de perturbation majeure extérieure il est capable ou au moins une partie de l'écosystème est capable d'y survivre et de se recomposer ; une de ses forces contrairement à une structure unique rigide c'est une capacité d'adaptation et de recomposition et certes il y a peut-être dix vingt vingt-cinq pour cent de l'écosystème qui va crever mais y'a des recombinaisons qui se font y compris quand il y a une mécanique de confiance et qu'on est dans un écosystème non pas concurrentiel mais coopératif y'a des solidarités des recombinaisons qui peuvent se faire très vite (B)

Y compris en termes d'émergence artistique :

c'est une propriété intrinsèque des systèmes complexes plus le système est complexe plus (à) un moment donné il y a une propriété émergente qui va apparaître qu'on n'a pas maîtrisée, et donc plutôt que de dépenser beaucoup d'argent dans des dispositifs d'accompagnement d'artistes extrêmement complexes dotés d'énormément d'argent où on prend quelqu'un là et l'idée c'est d'en faire une star mondiale ce qui ne marche quasiment jamais (...), moi mon idée c'est plutôt de dire on génère – c'est pour ça qu'on se questionne sur les liens entre nos adhérents – un écosystème le plus complexe possible où (untel) est en lien avec machin qui est en lien avec truc qui lui-même etc. pour qu'en fait on mette les artistes amateurs ou professionnels dans une sorte de bain comme ça et au final (que) la multiplicité des connexions entre les agents de l'écosystème permette l'émergence et que cette émergence elle n'est pas prescrite (...); on n'a pas vu l'émergence du hip hop de l'électro de tous les courants artistiques parce que forcément on a un train de retard là-dessus et donc permettre l'émergence artistique au sens complet du terme c'est créer un écosystème le plus complexe possible le seul truc c'est comment on aide à la navigation à l'intérieur de ça (B)

D'où l'idée de plutôt favoriser le maillage organisationnel et la coopération inter-organisationnelle avec :

on a défini une éthique collective qui est la diversité culturelle (...) on met juste l'écosystème dans une direction et (les nouvelles structures que nous créons sont) des structures de solidarité de coopération, du coup les endroits autour desquels gravite l'écosystème les outils qu'on met à sa disposition et dont il fait partie parce qu'il les gouverne ces outils-là sont pas des outils de concurrence c'est des outils qui ont un sens éthique politique de solidarité de partage de coopération et donc on peut espérer – c'est pas de la prévision – que du coup l'écosystème par infusion soit plus enclin à la solidarité au partage à la coopération, mais bon... (B)

Sachant que, malgré tout :

plus c'est complexe plus l'énergie qu'il faut dépenser pour maintenir le système en place est forte (...) y'a beaucoup plus d'efforts à maintenir toutes les pièces de l'écosystème connectées les unes aux autres (B)

Mais avec toujours un horizon où :

mon rêve c'est que tout ça se fluidifie et qu'on fasse corps ensemble qu'on puisse garder nos spécificités métiers culturelles etc. mais qu'en même temps on soit un vrai acteur du territoire en termes de développement économique coopératif (A)

D'autant que :

c'est vrai qu'avec le changement d'échelle de la nouvelle Région c'était vraiment l'occasion de porter un projet qui soit plus ambitieux (B)

pour moi ce serait de développer le réseau à l'échelle de la grande Région parce qu'on identifie qu'on a de plus en plus de porteurs de projet (...) qui viennent de Nancy Metz etc. donc y'a une vraie réalité (...) et du coup je pense que ça sera intéressant de se rapprocher de structures qui peuvent faire un peu d'accompagnement mais qui sont moins ouvertes à tous les secteurs en fait c'est (notre) force (...) c'est qu'on n'est pas ciblé sur musique théâtre etc. donc de pouvoir développer réellement des projets à l'échelle de la grande Région (A)

Sans à nouveau négliger le facteur des politiques publiques :

l'impact des politiques publiques encore une fois si on a une politique publique qui défie le metteur en scène et qui l'oblige à créer un truc tous les ans (et qu'il) faut absolument créer créer créer, ou une politique publique qui dit nous on va regarder certes l'artistique mais on va regarder avec qui vous travaillez comment vous travaillez quelle est la qualité de vos partenariats la diversité de vos partenariats, on n'oriente pas le secteur d'activité de la même façon ; (...) pour maintenir (une stratégie) c'est toujours pareil l'énergie à dépenser est gigantesque quand il y a pas l'environnement l'écosystème favorable (B)

Quoi qu'il en soit, les extensions ou différenciations organisationnelles des cas étudiés indiquent une tendance à la constitution de nouvelles formes d'« ensembliers », eux-mêmes partie prenante d'« écosystèmes » plus ou moins larges :

l'écosystème c'est faire partie d'un ensemblier (...), je vois bien Artenréel (...) comme une entrée en tout cas et autour de cette entrée une pâquerette de formules de solutions d'hypothèses entrepreneuriales de possibilités (...), je verrais bien une myriade comme ça de – faut pas non plus créer des structures pour créer des structures c'est pas le propos –, et puis surtout se connecter à d'autres écosystèmes existants (...), quand je parle d'écosystème moi c'est comment s'insérer au-delà de nous dans voilà toutes ces formes (de) mouvance dans des fédérations des réseaux qui avancent qui produisent des espaces de coworking qui inventent aussi des formes de coopération de mutualisation etc. parfois de manière plus évidente que nous, parce que nous on théorise beaucoup la coopération et puis finalement parfois il suffit de le faire (A)

il y a toujours cette volonté de cluster à mon avis c'est bien de pouvoir travailler avec des réseaux des structures qui peuvent remplir des missions spécifiques, à la limite avec l'AGEC on est en train de faire la même chose (...) comment on sépare de manière un peu plus efficace comment on organise un peu tout ça (...); c'est bien d'avoir des acteurs (...) qui restent dans cette notion de partage d'intérêt général même si c'est des sociétés c'est pas incompatible (B)

on est donc sur une approche très systémique avec (une position de) « médiateurs de la confiance » entre les acteurs mais aussi entre les acteurs et les collectivités et entre collectivités entre elles (...) et donc on devenait des médiateurs des règles c'est-à-dire (qu'on participe) à la structuration des règles des règles formelles type règlements d'intervention de subvention publique mais aussi des règles informelles c'est-à-dire des usages (B)

Avec aussi cette idée récurrente de proximité géographique ou de « cluster » pouvant favoriser, sous condition, une perspective collaborative :

j'ai beaucoup de critiques à faire sur la théorie des clusters où on met tout le monde dans le même bâtiment et il suffit de faire de la colocation pour machin j'ai beaucoup de doutes mais malgré tout quand il y a un pilotage du projet, pour moi c'est ce qui manque à beaucoup de clusters – qui sont que de la colocation – il manque une stratégie collective, quand il y a cette

stratégie collective mine de rien la proximité c'est magnifique quoi c'est-à-dire on a une question on ouvre la porte et voilà ça ça a beaucoup aidé (B)

plus globalement les clusters c'est forcément de l'innovation managériale parce que c'est un conglomérat d'entreprises qui n'ont pas l'habitude de bosser ensemble, pour que des intérêts qui ne convergent pas forcément arrivent à travailler ensemble faut sacrément faire de l'innovation managériale (rire) et ben la Coursive c'est ça sur le plan culturel (C)

Mais avec également toujours l'idée, dans les mises en synergie, d'allier valeurs partagées et approche pragmatique :

dans la mesure où on est dans la même direction (...) c'est d'aller vers un centre de formation qui soit vraiment attaché à des valeurs, sur les personnes qu'on va pouvoir employer pour faire les formations qu'on soit sûrs que ce soient des gens qualifiés compétents, et avoir aussi cette capacité à bien chercher les formations pertinentes avec de vrais retours de l'ensemble des réseaux, pour que ça soit utile pas juste pour faire un chiffre d'affaires pour que ça ait du sens, ce qui n'empêchera pas que ça fera de l'économie mais au moins ça correspondra à des demandes (B)

l'idée c'est un peu ça – la même que dans le cadre des formations – s'il existe des choses dans le territoire plutôt se rapprocher de l'existant et de voir comment on peut travailler ensemble plutôt que de créer du nouveau ; (...) et qu'à ce moment-là on est dans un endroit où il y a un certain nombre de contributeurs qui ont des compétences qui réfléchissent ensemble à des notions de parcours ; (...) c'est pas aller trop vite non plus rester prudents avancer pas par pas (...), déjà quelques propositions mettre en synergie l'existant sous l'intitulé commun si on arrive déjà à ça à le présenter collégialement cette année même si on n'a rien construit de nouveau (B) (l'épaulement réciproque des différentes coopératives) ça a créé beaucoup de bonnes choses évidemment en termes de productions d'outils de visions différentes de tiens lui il a solutionné ça ça nous a fait gagner du temps forcément y'a eu tout cet effet d'expérience (...), je pense qu'on a pu se permettre des choses que seuls (on) aurait pas pu se permettre (...); après oui c'était pas facile parce que il a fallu organiser tout ça il a fallu mettre de l'ordre il a fallu harmoniser les procédures parce que finalement l'histoire de chaque structure a fait qu'elle s'est organisée (à sa manière) (A)

on a une vraie volonté d'avancer ensemble et on a conscience que si on n'est pas ensemble on va devenir plus fragiles mais l'ensemblier n'est pas blindé pour empêcher quelqu'un de se barrer du jour au lendemain (A)

L'intérêt également de faire partie de réseaux nationaux :

un autre axe qui me semble très important c'est comment on fait vivre le réseau des coopératives culture au sein du réseau Coopérer pour entreprendre (...), on a ce groupe culture qui essaie de s'organiser de mutualiser des outils de se faire au moins une réunion mensuelle pour échanger un peu sur des problématiques, et moi je pense que c'est à nouveau un enjeu fort en termes de lobbying aussi auprès de réseaux nationaux de financeurs et puis même de dynamique parce que mine de rien quand on échange mensuellement sur des problématiques ben on se rend compte que le copain qui est à l'autre bout de la France il a exactement la même question que nous et je pense que ça aussi ça fait partie de cette force d'avoir un réseau national qui est quand même bien structuré et comment on fait vivre ce réseau culture de façon vraiment efficace (A)

Ou encore de travailler à de nouveaux partenariats avec les pouvoirs publics comme :
(au sein d'un contrat de filière) on a imaginé un certain nombre de dispositifs publics (notamment) un appel à projet coopération il est juste là pour dire il y a une radio une Smac un festival qui ont envie de travailler ensemble on les aide on pose pas la question de l'artistique on pose pas la question de l'enjeu on dit vous avez envie de travailler ensemble on vous aide à travailler ensemble point et l'enjeu il est là ; plein d'autres choses on a fait un dispositif de transfert de savoir-faire et un des dispositifs qu'on aimerait bien arriver à financer (...) c'est

(une) aide à la création de fonction stratégique l'idée alors (...) c'était de dire qu'il y a de nouveaux enjeux qui arrivent que les acteurs culturels ils sont pas du tout prêts en interne à faire face à ça et qu'on voudrait pouvoir aider soit une structure seule soit un ensemble de structures via la mutualisation de dire on a bien compris que sur notre territoire si on veut continuer à avoir et de l'argent public et continuer à avoir un public qui vient il faut qu'on s'empare de la question du développement local dans une perspective de responsabilité sociétale ça demande des compétences expertes qu'on n'a pas et qui sont pas faciles à trouver donc on va utiliser ce dispositif d'aide à la création de fonction stratégique pour (...) donner le premier coup de pouce (B)

Sans oublier les rapports de force actuels où :

on a un ou deux agents de la collectivité qui vont tout à fait dans ce sens-là (...), et puis après on a tout le reste de la chaîne hiérarchique qui fraaa (rire) qui freine non pas des quatre fers mais des vingt-six fers et qui fait tout ce qu'elle peut parce que ils disent on comprend pas, et à côté de ça on a l'État qui nous dit clairement on est contre (...) parce que notre prisme c'est le prisme artistique nous sommes seuls détenteurs de la vérité artistique donc le seul prisme à travers lequel on doit évaluer un projet c'est sa qualité artistique (...) et ils comprennent pas qu'on puisse imaginer des dispositifs de soutien aux fonds propres des structures ; (...) du coup j'en suis à une posture radicale qui est que si vous voulez aider l'artistique foutez-lui la paix occupez-vous de tout le reste que de l'artistique foutez la paix aux artistes mettez-leur un environnement socio-professionnel un écosystème viable – (même si) on a déjà évoqué les limites à ça (B)

Ou les modes historiques de structuration selon les secteurs d'activité :

le secteur du spectacle vivant théâtre et danse est toujours collé (à) un système d'agences régionales où ils n'ont aucun droit de regard dans la gouvernance (où ils sont) dans une mécanique ultra pyramidale ultra descendante je comprends pas ça (B)

Une fragilité des modèles économiques qui poussent à des reconfigurations significatives

Des modèles initiaux pour partie remis en cause

Chaque agencement coopératif s'est constitué à partir d'un modèle économique en relation très forte avec le contexte particulier dans lequel il a émergé, qui peut désormais se trouver confronté à de nouvelles conditions :

y'a un enjeu sur le modèle économique qui est je pense considérable – et là aussi d'énormes paradoxes à mon avis – parce que autant on se dit tiens y'a de nouveaux associés c'est formidable – des nouveaux sociétaires pour être plus juste – donc si on regarde le haut de bilan le modèle patrimonial ça va pas trop mal parce que finalement les fonds propres se renforcent (...) dopés aussi par le système de répartition des résultats en coopérative ; autant je trouve que le modèle économique budgétaire n'a jamais été aussi fragile qu'aujourd'hui (...), y'a des baisses de financement y'a des partenaires qui se désengagent y'a des partenaires qui nous disent ben les copains vous êtes plus si innovants que ça – c'est sûr après douze ans – ben voilà le secteur public est en tension aussi, les paliers des chiffres d'affaires (des entrepreneurs-salariés et) d'autofinancement (du fonctionnement de la coopérative) se franchissent pas, bon alors on était au démarrage on part de zéro donc tu grandis et puis finalement la courbe elle se tasse et elle stagne les coûts augmentent (...); (pour l'autofinancement), on a du mal à dépasser ce plafond de verre des 50% – même si c'est déjà pas mal par rapport à d'autres systèmes on n'a pas à rougir de ça – et puis ma crainte c'est que ça ne s'arrange pas, et puis surtout les coûts augmentent parce qu'on nous en demande toujours plus en termes de procédure (...) que ce soit interne que ce soit le réseau le label que ce soit les partenaires toujours plus de reporting toujours plus d'exigence (...), mine de rien ça crée des temps où t'es moins en production et plus

en reporting toujours plus de réunions et ben ouais ça crée des coûts nouveaux, aujourd'hui on a des équipes administratives et comptables supérieures au staff d'accompagnement (A)

D'autant qu'il y a une complexité de gestion à assumer :

il y a une complexité dans ces CAE qui exige d'avoir du monde aux manettes, à la salle des machines, le processus de parcours de l'entrepreneur à l'intérieur en gestion-compta-juridique waouh, j'avais pas imaginé que ça serait si complexe, ah la vache (A)

la CAE est à la fois un dispositif d'accompagnement mais avec par dessus ça des contraintes de PME partagée et des problématiques que d'autres dispositifs d'accompagnement n'ont pas je pense à une boîte de conseil en création d'entreprise (...), parce que nous on est une entreprise partagée on a des histoires de dialogue social on a un cadre réglementaire que les entrepreneurs doivent respecter GPEC⁶⁶ toutes ces questions-là qui apparaissent moins chez nos voisins qui font du conseil en création d'entreprise (...), il y a une complexité liée à ce nouveau mode d'organisation mais qui est une belle complexité au sens noble du terme (A)

Une situation que la dépendance à des programmes d'aide – en particulier publics – souvent fragmentés, contraignants et changeants ne vient pas simplifier :

on a quand même une mission d'intérêt général qui peut être financée à juste titre par les institutionnels, mais voilà on est quand même toujours chaque année vigilants sur (...) comment on n'est pas contraints saucissonnés dans ces dispositifs qui des fois nous bloquent mais ça c'est plus un constat je ne sais pas quoi en faire (A)

on (s'est) heurté aux règles des « minimis » européens où des partenaires publics ne peuvent pas donner plus que tant et tant d'euros / de subvention / par an à une même structure sinon il faut faire plein de démarches auprès de la Commission (A)

après c'est des lignes qui changent c'est des opérateurs avec lesquels on travaille qui changent (...); ça peut être remis en cause d'une année sur l'autre si les priorités de l'opérateur changent un petit peu, ben d'ailleurs ça a été le cas ils (le FSE⁶⁷) ont revu leur matrice ils l'ont orientée beaucoup plus sur la création d'entreprises alors qu'avant c'était plus large tout ce qui était action de redynamisation même un peu insertion tout ça rentrait dedans, là ils ont vraiment recentré, il y a eu six mois blancs et c'est un peu pour ça qu'on est un peu dans la merde en 2016, c'est que de janvier à fin juin on n'a pas de FSE quoi et pourtant notre activité on n'a pas pu l'arrêter (A)

Alors même que :

ça fait trente ans que pour un euro (de) la collectivité on en génère 2,25 et quels que soient les montants des aides, à un moment donné c'est comment cette capacité d'aider sur du développement ça crée du bien-être ça crée du travail ça crée du vivre ensemble et comment nous on réinjecte – parce que moi je fais aussi l'analyse de tout ce qui est impôts taxes tout ce qui est reversé – et je reverse plus que ce qu'on me donne, moralité plus on me donne plus je crée de richesses et plus j'en redonne donc c'est pas nous qui coûtons cher (B)

Les orientations initiales peuvent alors fortement évoluer :

on va de plus en plus vers une notion de réseau de filière (...) y'a le côté pôle les vingt membres et les services qu'on propose et le côté réseau et filière en fait pour s'adresser au développement d'une sorte de filière culturelle et créative en Région Bourgogne – Franche Comté ; (...) l'impression de là où en est le projet et (de) là où il va c'est plutôt qu'il devient une sorte de réseau finalement et je différencie ça du pôle parce qu'un pôle c'est plutôt un lien privilégié avec certaines personnes et un réseau c'est une nouvelle forme de centre régional (...) c'est quelque chose de plus diffus, (...) ma crainte ce serait que le lien aux membres les apports aux membres les services aux membres se réduisent à un espace de travail et potentiellement peut-être du marché public (...) parce qu'aussi y'a pas les financements en face potentiellement (...) pour

66. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

67. Fonds social européen.

développer ce pôle et du coup pour pérenniser le projet c'est cette direction-là qu'il faut prendre (C)

l'idée (c'est) d'avoir un lieu ressource où (...) les acteurs du secteur puissent trouver des informations sur comment on peut se développer vers qui se tourner pour se faire accompagner etc. pour avoir une sorte de diagnostic et être ensuite renvoyé vers le meilleur dispositif possible pour eux ; parce que c'est quelque chose (dont) on s'est rendu compte en développant les réseaux du côté de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat classique, que beaucoup de dispositifs existaient que beaucoup de structures accompagnent (...) et d'un autre côté quand je recevais des structures culturelles ou des porteurs de projet culturel qui venaient demander de l'information ils n'avaient aucune idée de tous ces dispositifs (...) de ce qu'on met derrière le mot d'accompagnement aussi (...) et même (pas l'idée) de s'envisager dans le champ de l'entrepreneuriat (C)

À la recherche de ressources économiques nouvelles

Le recours à des aides publiques est en tout cas constamment revendiqué :

ça n'a jamais été la volonté non plus d'être à 100% autonome ça a toujours été clairement exposé dans nos dossiers dans tous nos rendez-vous d'avoir un modèle économique hybride où les deux (recettes propres et subventions) soient mêlés comme les pôles de compétitivité ou autres qui sont aussi financés sur l'animation de ces structures on ne peut pas nous demander de faire plus que ces pôles de compétitivité déjà existants (C)

je pensais aussi dans les partenaires extérieurs à l'importance des pouvoirs publics dans cette affaire / ben oui s'ils avaient pas été là on aurait pas pu lancer (le groupement) après c'est le soutien nécessaire qu'on a d'eux, c'est bien d'impulser des choses mais après sur la durée ça nécessite quand même un petit peu plus et souvent c'est là qu'on a des soucis (B)

D'autant que les objectifs relèvent du long terme :

je préfère construire avec eux (les pouvoirs publics) du long terme du pérenne du sens que de leur vendre un truc pour moi c'est aussi le développement c'est vraiment cette logique-là et je pense que l'ensemble des coopérateurs on est tous un peu dans cette logique-là enfin pour l'instant (B)

Et que la coopération implique toujours des ressources supplémentaires, ne serait-ce qu'en temps à y consacrer :

nous on est quatre Smac labellisées mais par contre on n'a pas de moyens pour faire tourner cette coopération (...), l'année dernière j'ai fait l'analyse parce que je peux agréger tous (l)es agendas de tout le monde on a quand même passé 340 heures en réunion Smac d'agglomération quoi c'est pas anodin, si on veut monter des projets faut qu'on finance la coopération ça coûte cher quand même (B)

Mais l'insuffisance au moins relative de ces aides conduit à s'envisager selon une approche toujours plus entrepreneuriale :

la Coursive n'est en rien une antenne de la ville ou de la Région (...), ils ne veulent pas donner des milliers d'euros et je peux les comprendre ça ne me choque pas outre mesure (...), si tu n'es pas une émanation des institutions elles ne te financent pas suffisamment elles te donnent un billet pour que tu les laisses tranquilles plutôt publiquement mais c'est tout, et si tu n'adoptes pas le fonctionnement d'une entreprise en cherchant un modèle économique viable juste à un moment tu meurs ; (...) je trouve que la Coursive n'est pas gérée comme une entreprise devrait l'être alors on pourrait dire (qu'on) n'est pas une entreprise peu importe à un moment donné y'a des charges des recettes il faut un équilibre entre les deux (C)

moi je me pose la question de la volonté soit de l'État ou de la Région ou de la Ville que ces projets existent et je pense que quand il ne s'agit pas de leur volonté je crois qu'ils ne sont pas prêts à (...) soutenir quelque chose parce qu'on y croit et c'est ça que je lis dans les chiffres (des aides publiques limitées) (C)

avec la raréfaction des subventions qui se profilent l'idée c'est de trouver un nouveau modèle économique basé sur une hybridation public privé partenariat public privé on expérimente et on anticipe sur l'avenir du modèle économique de nos types de structures (C)

tout ce contexte à la fois financier pour la structure Arténréel en tant que telle (et) ce plafond de verre de l'autofinancement (du fonctionnement), ces modèles entrepreneuriaux ben nous amènent aussi à des stratégies de diversification mais qui font aussi partie du rêve (A)

si on parle de la culture telle qu'on l'entend dans sa catégorisation assez classique (...) il faut qu'on fasse attention (...) parce que ce qu'on connaît comme développement ne va pas forcément continuer sur le même rythme ; (...) on a toute une partie (...) des producteurs et même certaines compagnies elles ont monté leurs projets sur des modèles qui sont très différents de ce qu'on avait connu jusque là (B)

La mise en place d'une palette d'offre de services à partir des compétences rassemblées dans les organisations va dans ce sens, même si pour certaines :

la quadrature du cercle c'est de garder notre projet philosophique notre activité telle qu'on l'a fait jusqu'à maintenant et qu'on la pense en intégrant un volet prestations de vente (...) ; on essaie vraiment de garder cette ligne et pas de faire tout et n'importe quoi (C)

D'autant que tous les secteurs d'activité ne sont pas égaux sur ce plan :

y'en a pour qui ça s'intègre dans leur activité globale c'est ce qu'ils font c'est un marché en plus, ça c'est plutôt les créatifs et pour les culturels faut que ça se positionne sur une compétence supplémentaire, soit de l'accompagnement via le DLA⁶⁸ mais ils se rendent compte que ça leur prend beaucoup de temps même si c'est rémunéré, soit sur du conseil du consulting mais ça aussi c'est un autre métier, ou aussi en tant que formateur mais c'est pareil c'est un autre métier et c'est des tâches supplémentaires de leur activité au quotidien qui est déjà bien prise (C)

Sans oublier non plus que :

si on vend ma compétence il faut que ça soit du costaud derrière et moi je le sentais pas (C)

Des offres de service qui sont aussi liées aux compétences existantes :

C'est toute la question que j'ai tout le temps par rapport à l'offre de services c'est que je suis obligée de resserrer resserrer resserrer sur ce que je leur propose, c'est-à-dire ils vont vouloir faire des choses mais alors faut vraiment pas que ça s'éloigne trop de ce qu'ils font déjà ; (...) à chaque fois il y aura toujours cette question de sensibilité artistique, de projet (C)

La logique des marchés publics, qui se développe dans le domaine culturel, va également dans ce sens :

continuer à développer l'offre mutualisée de services mais ça restera toujours j'ai envie de dire une économie à la marge, par contre c'est comment nous on va aussi réussir à développer notre travail plus dans le cadre de marchés publics, je le vois bien des structures qui sont pas similaires mais qui travaillent au soutien à la création d'entreprises (...) elles sont sur du marché public, c'est ça leur économie (C)

dans le cadre d'un marché public, on est censé répondre à une mission pour laquelle on est rétribué, c'est pas la même chose qu'avoir une subvention / pour développer un projet où on est relativement (libre) / et on a des contraintes forcément la façon dont on gère les tarifs ce genre de choses (C)

y'a quatre ou cinq structures qui se sont positionnés comme prestataire DLA sous l'égide de la Coursive, ce qui nous permettait d'avoir une visibilité et une offre plus grandes aussi par rapport aux DLA locaux - (...) on proposait à tout le monde si certains voulaient travailler ensemble ils se positionnaient pour faire une offre globale - (...), c'est plutôt des dirigeants qui vont répondre à ça parce que c'est des projets de stratégie de développement économique donc c'est des gens qui se sentent d'aller sur ces sujets-là d'accompagnement ; (...) on avait des demandes de clients

68. Dispositif local d'accompagnement.

on redescendait auprès des structures concernées qui nous faisaient des propositions et après c'était le client qui choisissait, nous (l'équipe permanente) on a jamais été dans le choix et l'avis qualitatif – une question qui se pose quand même – sur ce que nous proposait nos membres (C)

Dans tous les cas, ces logiques d'appels d'offre exigent un investissement qui bute assez vite sur des limites réelles à ne pas sous-estimer :

*la veille des marchés publics que *** envoie (...) ces derniers temps elle nous en a envoyé plein à nous, nous on avait laissé tomber la veille par manque de temps de savoir-faire c'est un peu compliqué (C)*

là où je suis en train de plus réfléchir à changer les choses c'est sur les réponses, les réponses sur les marchés où on gagne rien, le temps de travail que c'est pour moi de faire les réponses de coordonner les réponses c'est monstrueux (C)

c'est aussi la question des marchés disponibles en face (...) c'est d'entrée de jeu très limité (et puis) il y a eu aussi des réponses à marché public du côté culturel qu'on n'a pas remporté (C)

sur ceux qui auraient pu nous concerner le frein que je vois tout de suite c'est le temps encore une fois je trouve très intéressant que des salariés de différentes structures se regroupent pour créer quelque chose ensemble des projets c'est très bien, mais du retour que j'ai eu lors d'un séminaire Boutaric c'est que ça avait demandé énormément de temps des soirées entières dans la vie personnelle on a pas forcément le temps (C)

Avec à nouveau de fortes différences selon les secteurs d'activité :

les gens du spectacle vivant les gens des arts plastiques tous sont sur une possibilité de vision de leur activité qui est toujours plus restreinte que nous dans les arts appliqués où ça nous arrive de signer des marchés qui vont durer deux ans et on sait que sur deux ans on a une entrée d'argent qui est acquise en fait, c'est sûr que ça nous permet de nous projeter plus que quand on est dans une activité où on est toujours en recherche de boulot en fait nous c'est un peu moins le cas (A)

(les) structures du spectacle vivant (...) sont des fois engluées dans le fait qu'il y ait moins de financement qui est une réalité mais ils ont du mal à décoller un peu de ça pour réfléchir à d'autres modes de production (B)

c'est beaucoup sur cette tranche-là finalement des media créatifs où ça fonctionne plus sur les marchés publics ce qui est logique (C)

Un autre aspect récurrent concerne l'insuffisance de fonds propres des entrepreneurs ou des organisations élémentaires :

ce qui manque énormément c'est de l'apport en fonds propres y'a beaucoup de structures qui sont en difficulté de trésorerie parce que juste leurs fonds propres c'est une catastrophe (...) on est juste sur un(e) espèce de truc qui est une catastrophe en termes économiques (B)

y'a un truc paradoxal pas dans le fonctionnement de la coopérative mais dans les activités économiques des entrepreneurs c'est que c'est un modèle qui permet pas la constitution de fonds propres au niveau des entrepreneurs (...); y'a pas de mécanisme de capitalisation interne individuelle c'est sûrement quelque chose (à réfléchir) alors soit que les fonds collectifs pourraient être analytiquement individualisés et puis chacun sait qu'il a quand même un relais de trésorerie qui existe (...), mais ça obligerait à repenser pas mal de choses dans notre système de gestion (A)

De manière plus large, se pose la question de la répartition de la richesse créée :

je pense qu'il faut encore aller plus loin sur ces systèmes de protection de solidarité repenser des choses en interne pour encore aller vraiment plus loin sur des enjeux de richesse collective (A)

La question de la valorisation des métadonnées apparaît en particulier comme un enjeu majeur, ce dont le domaine musical est exemplaire :

le modèle économique de la musique en ligne il se fait pas sur l'objet musical lui-même il se fait sur les métadonnées qu'il y a autour de cet objet (...) ce morceau de musique il a un titre un auteur un tempo des paroles une couleur musicale un musicien etc., et en fait le modèle économique de Deezer Spotify YouTube il est sur l'exploitation de ces métadonnées parce que ce que Deezer vend c'est des playlists c'est vous avez aimé tel morceau vous aimez le blues des années 70 du Mississippi toc toc et ça il est capable de le faire parce qu'il y a ces métadonnées-là, et le problème c'est que ces métadonnées elles sont produites par, par exemple les labels indépendants, elles sont captées par les grands acteurs du marché Universal Deezer Spotify Apple YouTube etc. et ils se font du beurre là-dessus, et il y a un enjeu de réappropriation en disant mais c'est moi qui ai produit ces métadonnées digitales donc à un moment donné une part de la rétribution doit me revenir (B)

Vers la nécessité de reconfigurations structurelles

Parfois, c'est le modèle économique initialement adopté qui, par lui-même, met en péril l'agencement coopératif et implique une véritable restructuration :

on avait négocié à ce qu'il n'y ait pas de surcoût de facturation⁶⁹ de façon à ce que les structures puissent avoir accès à cette mutualisation d'emploi sans que ça les pénalise vu qu'elles étaient déjà dans la difficulté, donc ça on a réussi à le tenir et à le porter bien que moi j'aie jamais été adepte de 100% mais c'était collégial (...), mais cette participation elle était (aujourd'hui) devenue nécessaire sinon on aurait arrêté il y a eu plus de 60% des acteurs qui sont venus discuter sur les modalités d'évolution de l'AGEC, soit on perdait notre outil et on arrêtais soit on le restructurait (B)

on avait la complexité de gestion mais en plus on n'avait pas la ressource donc on était en difficulté financière (...), mais bon c'était aussi l'objectif qu'on s'était donné avec les pouvoirs publics qu'il y ait pas de coût de facturation (pour la gestion des emplois partagés) (B)

sauf que la charge de travail augmente et à un moment donné ça passe plus (...); mine de rien le modèle qu'on connaissait jusqu'à présent ne pouvait pas tenir très longtemps et il fallait qu'on se préoccupe très rapidement de la suite c'était donc le diagnostic économique mais aussi le diagnostic fiscal et le diagnostic juridique qui faisaient qu'on devait clarifier ça (B)

Rechercher de nouvelles ressources devient alors impératif :

l'idée c'était de dire on essaie de rester à coût réduit sur l'emploi et on essaie plutôt de retrouver de la ressource dans le cadre de la formation et se dire avec les deux comment on arrive à équilibrer un ensemble qui soit cohérent, qui garde un peu les valeurs qu'on veut défendre et en apportant sa contribution aussi financière (...); les subventions qu'on a de base sont acquises pour le soutien au groupement mais ça ira pas plus haut donc faut vraiment qu'on trouve des solutions annexes (qui) devraient être plus lucratives; ça c'est donc l'idée (...) de développer une lucrativité annexe qui soit du service, de façon à continuer à pouvoir offrir ce service à moindre coût sur l'emploi (B)

*le PTCE c'est pôle d'entreprises et territoire c'est ça, (...) l'axe filière c'est quelque chose qui a été impulsé par *** pour arriver à diversifier nos ressources pour arriver à passer l'après PTCE⁷⁰ mais ça n'a pas été une impulsion des membres, donc ça j'ai envie de dire c'est un peu le côté paradoxal de l'histoire parce que effectivement c'est pas né de la volonté des structures (C)*

D'où la nécessité induite de réinterrogation du projet et de son organisation :

la priorité l'année dernière c'était sortir l'AGEC de l'impasse ça a été une priorité, donc ça a été deux ans de travail fallait qu'on aboutisse fallait qu'on trouve un consensus au niveau de l'ensemble des structures, on s'est énormément interrogé si les gens allaient partir ou pas avec ce coefficient de facturation et en fin de compte on a eu pratiquement aucun départ même des

69. Selon le principe d'une facturation aux organisations du coût des heures utilisées en emploi partagé « à l'euro l'euro ». Voir fiche descriptive synthétique de l'AGEC.

70. La fin de la subvention nationale triennale au titre du soutien au PTCE.

gens qui (ne) mutualisaient plus (de l'emploi) sont restés par solidarité le projet avait quand même du sens ; après ça nous a pris beaucoup de temps à travailler sur la rhétorique de savoir comment on allait présenter les choses (ou pour) prendre tous les avis (B)

c'est aussi en termes de méthodologie que je leur ai dit on ne peut pas réviser notre modèle économique si on ne s'est pas dit ou redit le projet le fondement du projet ou ce qui allait devenir les nouveaux fondements du projet (...), mais là j'ai tout de suite été suivie (...) parce que là j'avais quand même en face de moi des gens qui sont directeurs de structure ; donc quand j'ai dit modèle économique dans deux ans c'est fini genre on fait faillite et donc quelles sont les solutions je leur ai dit les solutions existent mais moi si je vous dis on met un coefficient de facturation, mais si en face on me dit le fondement du projet c'est de pas en mettre, bon ben je dis il faut qu'on parle du fondement du projet ; et c'est à peu près comme ça que ça s'est passé je leur ai dit c'est soit ça soit on va chercher d'autres subventions oui mais alors sur la base de quel projet (B)

Ce type de saut organisationnel implique, pour aboutir, des processus explicites de concertation :

on a constitué un groupe de travail n'importe quel adhérent pouvait y entrer on en a eu qui n'avaient jamais fait partie de la gouvernance et qui sont venus ça c'est toujours bien (...), on va créer un autre groupe de travail sur le besoin de trésorerie de nos adhérents parce que c'est récurrent ils nous en parlent beaucoup ; et ça a bien marché et ça a fait aussi que lorsque à l'AG on a abordé la validation de ce que le groupe de travail avait produit eh bien d'abord on a eu l'unanimité c'est pas mal sur un sujet où il s'agissait quand même de payer 12% plus cher sur tout ce qu'on leur facturait, et surtout il y a eu des questions qui étaient – toutes les questions sont justes – mais on voyait qu'ils avaient déjà bien compris, que les questions elles amenaient vraiment du débat sur le fond sur comment ça va être constructif ou pas sur les difficultés que ça allait leur apporter c'est important aussi en tout cas il y avait quelque chose de très engagé ou très présent (B)

Processus pour lesquels une aide extérieure peut se révéler très utile :

le groupe de travail a vraiment produit (...), mais j'avais beaucoup insisté à l'époque – j'étais un peu allée contre le Bureau, il était convaincu à la fin – qu'il fallait qu'on prenne quelqu'un de l'extérieur pour nous accompagner et qui allait lui incarner notre processus de discussion et qui allait être un consultant qui allait aussi nous aider à accoucher de ce projet (B)

Sans oublier d'être attentif à la façon dont la mise en œuvre des reconfigurations va être perçue par les acteurs concernés :

il y a un fort accent qui est donné sur les questions de concertation au sein de ce projet – de ces projets maintenant – qui est une réalité (...), par contre (il reste à faire) un gros effort sur la mise en lumière de ce qui est mis en œuvre ici pour en faire part sur la façon de travailler (...) de visibilité du travail qu'on fait ici et de le faire de façon juste, en plus comme on arrive à un moment où ces structures nouvelles sont créées y'a vraiment une vigilance forte à ne pas avoir un effet contraire qui se met en place parce que tout ça a été l'objet d'une concertation faut que ça continue à transparaître non pas comme un déploiement d'une armada de structures et d'outils faut qu'on soit très vigilants là-dessus (B)

Une réorganisation qui peut aussi être liée à une nouvelle réglementation :

y'a eu cette loi sur l'ESS à la fois qui est formidable parce qu'elle sécurise nos pratiques elle les rend plus légales elle donne un cadre beaucoup plus structurant mais en même temps on sort d'une année ou deux pas faciles aussi parce qu'il a fallu se mettre en conformité avec cette loi, donc les statuts même de notre coopérative à adapter des gros changements juridiques on a modifié pas loin de vingt vingt-cinq articles de nos statuts tu vois / parce qu'il me semblait que vous étiez quand même assez proches de l'esprit de la loi déjà / oui dans l'esprit, mais il a fallu écrire beaucoup de choses qui étaient dans la pratique qui étaient dans les usages qui étaient dans les valeurs (A)

eu égard aussi qu'on a la loi qui encadre le statut d'entrepreneur-salarié, qui nous oblige à mettre en place des moyens mutualisés pour ces entrepreneurs (...) on a dû toiletter tous nos statuts de Scop CAE et un article dans la loi impose de donner les moyens les ressources pour l'accompagnement – et chaque année l'article doit repasser à l'AG – (...) la loi est intéressante pédagogiquement pour inciter nos associés à mieux comprendre ce qui se passe, on y était déjà simplement ça nous oblige à le communiquer et tu sais qu'on ne peut communiquer un savoir que s'il est déjà un peu formalisé (A)

Toute restructuration génère par ailleurs des moments de flou dont il vaut mieux tenir compte :

(avec la mise en place de la nouvelle organisation) on a bien mouliné pendant un certain temps (...) les outils étaient pas forcément raccord avec les vrais besoins des entrepreneurs (...) ça patinait sévère quand même (...) je pense que mine de rien l'arrivée de Cooproduction⁷¹ ça a flouté beaucoup beaucoup de choses (...), le temps que ça se mette en place avec le plan stratégique qu'on communique aux entrepreneurs (...) on a commencé à afficher Cooproduction comme étant la coopérative « mère » qui mutualise mais qui communique etc. et là patatras j'ai vraiment l'impression qu'il y a eu là (...) un changement de système ; il y a toujours une période de changement de flou c'est évident après je pense qu'on a traîné à retomber sur nos pattes voilà c'est ma vision et étant donné que c'était flou dans l'équipe ça pouvait pas être clair auprès des entrepreneurs (...) et de fait au niveau des outils blim blam bloum c'est l'effet boule de neige et que là on sent qu'il y a quand même l'urgence de rééquilibrer de retomber sur nos pattes et que du coup ça y est, ça commence à se restructurer notamment pour la question des outils avec des choses plus formalisées plus claires etc. et que du coup on tend à être plus cohérent entre les attentes et les questions des entrepreneurs et nos outils effectifs dont on se sert au quotidien (A)

Parmi les autres facteurs qui vont modifier le fonctionnement initial du regroupement, on aurait garde d'oublier la croissance du nombre d'organisations ou de personnes concernés :

y'a toujours la question qui s'est posée à quel niveau quel est le nombre de structures du pôle auquel il faut se limiter, parce qu'on est là arrivé à 21 structures je crois (...) y'a des choses qu'on a arrêté de faire parce qu'ils étaient trop nombreux / comme quoi / les états des lieux annuels parce que c'était un énorme travail – à titre personnel je trouvais ça extrêmement intéressant et pour le coup ça nous permettait d'avoir un temps échange de vraies remontées de la part des membres (C)

avant on faisait (avec chaque structure) un état des lieux annuel qui prenait énormément de temps mais qui était assez salvateur et aujourd'hui on l'a plus on est même à la traîne pour faire l'état des lieux d'entrée (avec) une remise à jour tous les ans mais par mél quelque chose de très simple sur les chiffres (C)

y en a un qui me parlait d'un projet qu'il était en train de monter j'en parlais à d'autres – machin est en train de faire ça ce serait peut-être bien que vous vous voyiez et ça clairement on l'a perdu en cours de route parce que trop de monde et c'était plus possible... mais ça faisait vraiment partie de la valeur ajoutée du projet d'avoir quelqu'un qui connaissait bien tout le monde (C)

à l'époque il faut bien comprendre aussi qu'on était dans un mode très artisanal (...) on a démarré en faisant des factures Excel en rajoutant des numéros de facture à la main voilà c'était (rire) autre chose, et du coup quand je regarde dans le rétro mine de rien le regret que j'ai enfin j'ai pas de regret mais la frustration un petit peu que j'ai c'est que (...) on est passé d'un mode artisanal à un mode industriel nécessaire je le remets pas en cause, mais ça s'est fait ouais avec difficulté aussi changement résistance au changement tout ce que ça implique (...); le métier aujourd'hui moi je m'y retrouve un peu moins y'a eu une période où waaah je me suis vraiment éclaté parce que y avait – alors on a toujours fonctionné avec de l'autonomie – (...)

71. La structure transversale assurant des fonctions support communes aux trois CAE.

mais on avait vraiment et les moyens et le temps et les ressources pour rentrer dans les projets amener des valeurs ajoutées dans le point de vue de l'accompagnement, aujourd'hui pfi on est plus sur la gestion des activités et puis le temps imparti permet plus trop de rentrer dans le cœur du projet, or les entrepreneurs attendent ça aussi ils cherchent des solutions de structuration de gestion de concrétisation de leur activité mais ils cherchent aussi un regard sur leur projet des conseils (A)

La centralité de l'équipe permanente et des dispositifs d'accompagnement et de gestion

Un rôle essentiel d'impulsion et d'animation

Dans les conditions que l'on vient d'évoquer, le rôle décisif des équipes permanentes n'est guère surprenant :

ça remonte à pas si longtemps que ça ils (les entrepreneurs) étaient dans un mode très ils attendaient quoi ils attendaient qu'on impulse etc. donc là aussi il a fallu amener cette prise de conscience pour que ben non c'est vous les acteurs (A)

ce que je sens c'est que pour l'instant faut continuer à animer cette vie coopérative du sociétariat / qui ? / l'équipe d'appui, parce qu'ils (les entrepreneurs) nous disent gentiment vous êtes payés vous, nous on n'est pas payés pour venir faire du militantisme ; par rapport à ça, je m'incline, j'ai pas de jeton de présence ; ils sont partie prenante, mais c'est quand même toi qui construis (...); après j'aimerais (...) qu'ils soient par contre force de propositions plutôt sur ce qu'ils savent faire, le tiers-lieu demain, l'aménagement de l'espace, j'aimerais bien qu'ils m'apportent, ça serait chouette que le sociétariat fonctionne sur de l'intelligence collective autre que de la gestion (A)

les pôles métiers (c'était) idéologiquement pensé un truc génial en disant c'est les entrepreneurs et puis c'est aussi l'apprentissage de la démocratie, l'idée c'était on a une problématique métier ou filière et de ça comment on s'en sort, sur des bonnes pratiques... c'est l'enjeu des pôles métiers, mais si on les anime pas ils tombent / ça veut dire l'équipe d'appui / ah ouais, c'est cocooning, si tu vas pas chercher les gens pour faire tel atelier ou telle proposition (...) il faut quand même tirer la machine (A)

aujourd'hui si on veut vraiment avoir des projets qui "rassemblent beaucoup de membres", si y'a pas quelqu'un de l'équipe qui porte la chose ça prend pas (C)

on a eu quelques émergences de projets qui venaient des membres autour du cinéma notamment à l'initiative d'une structure qui souhaitait réunir les structures qui bossaient sur le champ de l'audiovisuel et du cinéma pour définir un projet collectif dans ce domaine et c'était drivé par cette structure (...) et qui est tombé à l'eau lors du départ de la personne de la structure, il y en a eu deux trois qui ont émergé quand même de la part des membres mais aucune d'elles n'a réellement abouti à du concret derrière (...), ce que je vois dans l'évolution (...) c'est que le service aux membres commence vraiment à se resserrer sur l'offre de services les appels d'offre et les marchés publics (C)

sur l'animation du pôle je suis arrivée à un moment donné où je me suis dit y'a un truc qui va pas dans le sens où on est que dans du descendant, on est beaucoup trop dans du descendant entre nous cellule opérationnelle salariée et les membres, on a des outils on leur transmet l'information mais ça manque déjà de remontées et de transversalité et du coup – tous les ans on fait notre séminaire – et l'année dernière celui de mai 2016 on a décidé de le faire sur cette question des projets collectifs pour essayer de réamorcer cette dynamique davantage parce qu'à chaque fois qu'il y avait une réunion à plusieurs en gros "c'est les filles⁷² qui vont s'en occuper" OK très bien, mais on se retrouve dans la posture d'on fait à la place de (ou) on crée des

72. Les deux principaux postes permanents sont tenus par des femmes.

conditions pour que les gens puissent amorcer des choses ensemble, où est-ce qu'on se positionne, on s'interroge souvent là-dessus parce qu'on sait aussi que si personne ne prend les choses en main il va rien se passer (C)

là vous êtes dans une dynamique de transformation avec des objets concrets qui incitent au moins une certaine communication entre les membres ou des membres avec (l'équipe permanente) ; dans d'autres situations quand ces opportunités n'existent plus / ouais il se passe plus rien / tout se délite et c'est l'équipe / les permanents / même s'il se passe des choses entre eux la capacité d'auto-générer des impulsions ou de faire des propositions de la part du collectif et des membres s'épuise / ça c'est une vraie question (B)

mine de rien tant que les chargés d'accompagnement à nouveau créent pas quelque chose pour ça prend pas y'a pas de collectif qui émerge vraiment (A)

Même si, de fait, bien des chantiers naissent de l'interaction permanente entre les acteurs :

ce chantier-là est né quand même de (l')observation (d'une chargée d'accompagnement) de ce qui manquait aux gens pour justement créer des liens plus évidents donc est-ce que c'est venu (d'elle) ou c'est venu de ses discussions avec (les entrepreneurs) c'est toujours compliqué (A)

Avec de réelles implications des associés sur des projets ou des moments particuliers :

il y a toujours eu une impulsion de l'équipe d'appui ou en tout cas d'une discussion même informelle tu vois (...) par contre là où je tire mon chapeau aux associés – et même que je suis parfois mal à l'aise avec ça – c'est qu'ils sont suiveurs quoi peut-être pas tous mais quand il y a une idée et que cette idée paraît bonne ils y vont et ils comptent pas leur temps et parfois ça nous a été reproché par certains mais ils viennent à des réunions qui sont sur des temps bénévoles et militants (...) en tout cas non rétribués (...); ils sont quand même force de proposition (...), ce qui est venu d'eux c'est certains projets collectifs (...) pas tant les associés c'est le collectif des entrepreneurs (...), sur les associés on a eu des chantiers sur le dialogue social sur les délégués du personnel mais je pense que c'est venu de nous à un moment on a dû dire ben tiens les copains il faut qu'on se soucie de ça (A)

D'où un délicat équilibre à trouver :

c'est toujours compliqué à quel point on fait sans les entrepreneurs pour certains aspects mais que du coup on peut être aussi déconnectés de leurs réalités à certains moments, et comment de surimposer ils peuvent aussi se dire attendez on va pas non plus faire tout à votre place et je trouve que des fois les frontières sont assez fines et du coup assez complexes à tempérer à pas dépasser la limite à pas tirer la corde sur les entrepreneurs qui ont aussi autre chose à faire et donc on va pas organiser des réunions tous les quatre matins ; et en même temps ils ont envie de s'impliquer et des fois quand on prend des décisions et qu'on les communique parfois à l'arrache ou ce genre de choses on se fait un peu taper sur les doigts c'est compliqué quand même (A)

(les sociétaires) si on veut les impliquer il faut que nous (l'équipe permanente) on ait aussi créé le cadre pour qu'ils aient envie de s'impliquer qu'ils comprennent les chantiers sur lesquels on peut travailler de pair, donc ça vraiment je trouve qu'il y a un beau projet à faire vivre sur cette équipe de sociétaires, comment y'a aussi des réflexions autour du compagnonnage avec d'autres entrepreneurs plus jeunes qui peuvent se mettre en place ce genre de choses (A)

Dont suite à des changements organisationnels structurels :

par contre (avec) la loi (sur l'ESS) d'un coup on a eu vingt vingt-cinq j'ai plus les chiffres précis en tête sociétaires de plus blam ce qui change tout de suite aussi l'échelle de décision et là on est qu'au début (...); (l'enjeu c'est) aussi la place toujours plus importante que doit prendre l'entrepreneur-salarié dans cette organisation il doit vraiment prendre conscience qu'il est là pour façonner le futur (de la coopérative) avec nous (A)

L'attention au parcours de chacun implique aussi de multiplier les échanges, y compris hors des temps officiels de travail :

je mettais un point (d'honneur) et encore aujourd'hui à être au moins présente dans un événement ou à quelque chose organisée par chacun (des membres) d'être là de voir comment ça se passait – même si c'était quelque chose qui ne m'attirait pas au départ – après j'aime bien ça aussi (...), je le faisais de manière naturelle et ces temps de présence sur les structures leur montrer qu'on vient voir ce qu'ils font qu'on s'intéresse à leurs projets derrière on peut mieux le défendre (...); même dans mes sorties le soir où j'étais en mode de faire attention j'étais pas complètement non plus / libre / oui de mes comportements parce que j'étais toujours en représentation de la Coursive (C)

vous avez le temps d'aller voir ce que font les entrepreneurs-salariés ? / peu enfin pas dans le temps rémunéré quoi / c'est plutôt sur le temps bénévole sur le temps dit de loisirs / (...) on le fait de fait (...) après faut pas que faire ça parce que le problème c'est que moi j'ai eu (...) une période (...) où je (ne) sortais plus dans les trucs culturels qui sont pourtant mon endroit, parce que en fait j'en avais ras-le-bol d'être sursollicité en permanence (...); quand je vais voir un concert pour me détendre (rire) pour penser à autre chose et là tu retombes sur trois entrepreneurs évidemment et puis sur un autre mec qui en a entendu parler waah, et à un moment j'ai eu un break j'ai tout plaqué, ça m'a vite manqué... (A)

Dans tous les cas, une relation de confiance réciproque est un socle indispensable :

je fais partie de ceux qui avancent en confiance avec l'équipe (permanente) parce que même si y'a des choses qui sont peu ou mal expliquées je leur remets quand même mon futur entre les mains enfin j'y vais en confiance et en général ceux qui s'en vont on se rend compte que c'est parce que aussi la confiance elle est perdue (...) parce qu'on leur a pas expliqué des choses et ils perdent confiance (A)

ce qui est complexe pour nous (les entrepreneurs) c'est que à un moment faut aussi se reposer sur la coopérative pour continuer à travailler tout simplement donc voilà, après les problèmes arrivent quand justement l'activité professionnelle elle suit pas forcément c'est là où on va forcément on va basculer de l'autre côté en disant pourquoi ça s'est pas fait comme ça et pourquoi j'ai pas été consulté à ce moment-là voilà, les avis divergent selon le résultat professionnel qu'on peut avoir tout simplement (A)

après on se rend compte de tout ce qu'ils (les permanents) font et puis un moment se dire ils gèrent très bien ça y'a des points sur lesquels nous on est peut-être moins pertinents et des points sur lesquels on peut aider, concentrons-nous sur les points où on peut aider et là où on est moins pertinents laissons les faire (A)

Une confiance particulièrement décisive au niveau des directions et qui recoupe la complémentarité de leurs fonctions :

y'a un enjeu qui est l'enjeu de la confiance c'est-à-dire que moi (membre du CA) je fais une confiance absolue à (la directrice) qui fait qu'effectivement si elle a analysé une situation on passe pas deux jours et demi à tout redécortiquer on en parle on analyse, on confronte aussi si éventuellement j'ai des doutes; entre ces éléments de l'écosystème-là – des structures structurantes on va dire – il faut une relation de confiance qui soit énorme / donc aussi une connaissance relationnelle importante / c'est ça / une histoire vécue suffisante / ouais la proximité a beaucoup aidé (B)

on formait un binôme (les deux directeurs) très complémentaire lui vachement sur les valeurs le discours les relations extérieures le partenariat etc. la stratégie évidemment, et moi peut-être plus rentrer tout ça dans les cases mettre en œuvre structurer organiser (...) donc ça a bien collé aussi sur ce binôme-là et puis avec une confiance assez aveugle mais dans le bon sens du terme c'est-à-dire une confiance totale où chacun avait un peu son rôle à jouer (A)

Et sur ce plan, les relations interpersonnelles, directes et informelles, sont d'une très grande importance :

je pense qu'il faut pas se couper de temps informels moi je me rends compte aussi parce que ça fait un moment que je suis là et que j'ai développé des relations aussi "extra coopératives" avec un certain nombre d'entrepreneurs et c'est là aussi qu'on peut se dire les choses c'est là que l'information circule d'une autre manière (A)

jeudi soir, je leur ai proposé que les anciens accueillent les nouveaux, mais dans un lieu informel, je leur paye un pot et on discute / toujours l'informel avant le formel / complètement (A)

je pense que les événements comme le séminaire annuel ou (le repas de) Noël tous ces moments qui sont informels décontractés ont énormément d'importance parce que là on se rencontre on sort de notre bureau on est tout de suite décontracté on parle beaucoup de ce qu'on fait mais c'est là où on apprend à se connaître, et puis les moments plus officiels réunions de CA réunions des dirigeants etc. ça permet de faire le point plus factuel sur l'avancée du PTCE l'activité de chacun et là on apprend aussi des choses que telle structure ne va pas bien économiquement ou que telle structure embauche (C)

je pense qu'il y a là quelque chose qui comme vous disiez n'apparaît pas forcément dans les documents officiels c'est du comment dire "tênu" (...) c'est les relations interpersonnelles (C)

ce qu'on a mis en place c'est des réunions sur des sujets d'actualité qui touchent en tout cas à l'emploi et la vie des structures, l'année dernière on en a fait trois et ça ça marche assez bien mais c'est pas des modalités de coopération entre eux (...), je pense que si on le faisait plus régulièrement – encore faudrait-il avoir les moyens – ça pourrait donner de vraies habitudes de se voir et donc de se dire ben tiens on se rappelle on s'appelle pour autre chose là trois par an c'est pas assez (B)

Des tâches multiples dans des emplois du temps très chargés

Les personnels permanents disposent d'importantes marges d'autonomie :

il y a des moments où on est très autonomes et très lâchées dans la nature pour avancer parfois on n'a pas de réunion – on essaye de mettre en place des réunions d'équipe toutes les semaines mais des fois on n'en a pas pendant deux mois parce qu'il y a le festival le machin le truc (C)

par rapport aux secteurs artistiques (aux) métiers (aux) domaines de compétence on a une autonomie très forte (...) même dans l'organisation du travail y'a personne qui pointe que t'étais là au boulot c'est en mode assez confiance / il vaut mieux d'ailleurs / et je crois que les gens sont attachés à ça (A)

y'a vraiment une part très grande laissée à l'accompagnement et (à) la pédagogie ne serait-ce que sur des connaissances du secteur sur la question des référentiels métiers (B)

je crois beaucoup à la relation de salarié à salarié plus souvent que directeur à directeur (B)

Avec la nécessité parfois de préciser les zones de prise en charge :

sur les métiers de chargé d'accompagnement (...) sur les fonctions comptables même les fonctions de mandat genre gérant on a essayé de donner des cadres à tout ça, pour quand même savoir un peu les périmètres d'intervention, donc ça c'est bien mais c'était empirique on l'a construit parce qu'on s'est dit mince il faut le faire c'était pas forcément pensé (...) de manière spontanée voilà donc y'a eu ces petites choses et du coup parfois de gros flottements sur savoir qui finalement a en charge telle ou telle chose (A)

Ce qui n'empêchera jamais non plus des situations où :

*je me suis dit mais attends où est-ce que je vais pouvoir poser cette problématique cette question et où est-ce que je vais trouver la réponse ben j'ai pas réglé, j'en ai causé à *** il m'a dit ouais pourquoi pas faut voir bon en gros il m'a dit ni oui ni non il m'a dit démerde toi quoi (rire) c'est à peu près ça que ça voulait dire (...) ; je pense que y aura personne pour trancher ce cas-là et au final je vais le trancher mais du coup avec aussi la responsabilité que ça comporte (A)*

Ces personnels jouent un rôle essentiel d'accompagnement sur des thématiques particulières et, entre autres, en lien avec des secteurs d'activité particuliers :

(les chargés d'accompagnement) sont là pour faire le lien justement entre les différents outils c'est des bibliothèques vivantes – je pense pas qu'une machine soit prête à faire quelque chose d'aussi performant dans les prochaines années –, quand un chargé d'accompagnement reçoit l'entrepreneur déjà ils se les partagent en fonction de pôles d'activité (...) ce qui permet aussi de se spécialiser dans ces activités-là ; et ils sont là pour faire le lien entre les entrepreneurs qui sont sur le même secteur géographique les pôles métiers qui vont pouvoir (les) intéresser la communication et les autres coopératives et puis parfois quand c'est possible tout le travail de réseau qu'il y a sur un secteur donné / et donc c'est eux soit en entretien individuel soit en organisant des ateliers voire des formations qui gèrent cette partie / (de) mise en réseau oui c'est ça (A)

même si on (chaque chargé d'accompagnement) ne connaît pas tout dans le détail on tend à avoir vraiment une vision d'ensemble qui fait que j'ai l'impression qu'on arrive quand même à être prescripteur auprès des bonnes personnes relais et d'avoir voilà une vision un peu généraliste et globale des acteurs un peu incontournables dans les différents secteurs d'activité j'ai l'impression qu'on y arrive à peu près (A)

on a des regroupements par métiers de salariés (...) à chaque fois il y a un référent qui est une espèce de mentor qu'on salarie qui est pas dans l'équipe qu'on salarie pour encadrer individuellement et collectivement les salariés – accompagner plutôt – (...), il est là tout le temps le mentor administration a un contrat à durée indéterminée (...); ils font un suivi individualisé et ils organisent / des réunions / sur des thématiques (des) échanges de pratique une thématique précise sur l'actualité en ce moment ce qui les préoccupent beaucoup c'est la DSN⁷³ (B)

y en a beaucoup qui se posent des questions sur la manière de communiquer leur activité (...) (un) questionnement sur la manière de communiquer de faire le lien avec la publicité qui n'a pas toujours une bonne image auprès des artistes mais c'est peut-être parce qu'ils ont aussi un rapport différent avec le public avec les nouvelles technologies avec les réseaux sociaux le crowdfunding ça a pas mal bousculé le paysage (A)

Ils ont également un rôle de facilitation des mises en relation, tout en veillant à laisser le plus d'autonomie à chacun :

c'est vrai qu'on impulsait pas mal les pôles métiers les arts visuels les métiers d'art (...) et de fait là on est reparti de manière plus élargie (sur) ce qu'on appelle de l'interpôle c'est-à-dire des réunions mensuelles collectives pour qu'ils apprennent en fait à se connaître et après comment on peut revenir à des pôles plus restreints ou des petits labos qui travaillent autour d'un projet commun ce genre de choses après je les suis mais j'essaie de pas trop m'impliquer parce que je pense qu'on peut quand ils sont autonomes je suis pas sûre qu'ils aient besoin de nous à certains moments ça peut casser les élans (...); et par contre je pense que les entrepreneurs savent qu'ils peuvent aussi venir nous voir pour nous dire là on aurait besoin de ça et est-ce qu'on peut l'organiser (A)

Avec parfois un doute sur la nécessité de répondre à certaines demandes :

on a eu des remontées c'est assez drôle de structures membres qui disaient je sais pas assez ce que font les autres, en fait faut quand même aller rechercher on a un site internet y'a tout dessus y'a un portail de compétences y'a la présentation des structures y'a les temps qu'on crée, je veux dire à un moment donné c'est à vous de vous prendre en main et d'aller vers l'autre de poser la question et de s'intéresser en fait ; et c'est en ça que j'ai l'impression qu'on leur a trop mâché le travail à des moments (C)

73. Déclaration sociale nominative, qui remplace et simplifie les anciennes déclarations comme la Déclaration annuelle des données sociales (DADS).

La singularité des parcours et la mobilité des personnes accompagnées sont un facteur d'accroissement du travail de l'équipe permanente :

un peu comme dans l'intérim on fait partie de ces structures qui forment qui accompagnent dans l'insertion et ça nous on le voit beaucoup (...), c'est de la gestion le turn over dès qu'il y a quelqu'un qui rentre et quelqu'un qui sort c'est du travail beaucoup plus de travail que pour quelqu'un qui reste là (B)

je me rends compte sur les vingt-deux salariés y'a pas un profil de mutualisation y'a des profils de personnes mais ce qu'on va venir mutualiser en fait y'en a pas une qui se ressemble (B)

en 2014-2015 la mise en place de la rupture à l'amiable (..) a introduit une flexibilité – les syndicats dénoncent le méchant employeur –, nous c'est l'inverse ce sont les gens qui demandent une rupture à l'amiable, ils ont reconstruit l'intermittence au sein même de la coopérative, au bout de trois ans ils ont acquis des droits et ils vont s'en servir pour un voyage, une résidence, pour foutre le camp ; de toute façon on a aujourd'hui des jeunes gens qui (se fichent pas mal) du CDI⁷⁴ de la durée (A)

D'où des arbitrages à faire quant aux temps d'accompagnement ou de suivi des situations individuelles :

je me limite volontairement sur le temps passé quand je reçois des personnes je fais une heure une heure et demie parce qu'autrement je pourrais passer des demies-journées avec les personnes pour qu'elles me racontent leur problématique et dès qu'on est un peu passionné (rire) / vous êtes obligée de filtrer les rendez-vous parce qu'il y en a trop ? / non on n'en est pas encore là mais par contre il y a une file d'attente quand même un petit peu parfois (B)

j'avais envie d'être davantage sur le terrain et mon poste m'y emmenait de moins en moins (...) alors que ça c'était super intéressant j'aimais beaucoup ça d'avoir ces temps d'échange avec eux sur leurs projets sur là où ils en (étaient), la situation d'accompagnant elle est aussi compliquée je me suis toujours dit que je n'étais pas le "sachant" (...) mais juste d'échanger avec eux de questionner sur tel ou tel point leur permettre d'avoir juste d'autres questions en tête d'autres perspectives un autre point de vue pour leur permettre peut-être d'envisager différemment les choses d'ouvrir une porte à laquelle ils avaient pas pensé je trouvais ça vraiment intéressant (C)

je pense qu'en plus réduire le métier de chargé d'accompagnement à juste un accompagnement individuel et de gestion ben c'est finalement perdre ce qui fait l'originalité d'une CAE, mais qui en même temps prend beaucoup de temps qui peut être très chronophage pour nous (A)

Avec une part de la gestion technique qui continue à augmenter dans l'agenda de ces personnels :

je m'occupe – je déteste ce mot – d'un « portefeuille » d'entrepreneurs (de) trente personnes je m'occupe du volet gestion et du volet projet ; je ne suis pas du tout formée à la gestion à la base donc j'ai dû me mettre à ça et ça prend un temps dans les rendez-vous énorme parce que c'est ce qui va faire croûter l'entrepreneur c'est une de ses préoccupations importantes qui l'angoisse, y en a beaucoup qui ont du mal à piger à être à l'aise avec les outils de gestion et donc ça prend un temps fou, et du coup tout le volet plus projet collectif veille etc. là il s'est aussi vachement amenuisé du fait de notre réorganisation (A)

Ainsi que le temps consacré aux impératifs de compte rendu :

après c'est le regard institutionnel qu'est plutôt compliqué, la prise en compte de cette technicité nécessaire renvoie à des outils mais aussi à formaliser, et la technocratie qui s'est installée maintenant dans les institutions nous renvoie à du reporting permanent et t'en oublierais (d')accompagner les projets et là j'ai du mal (A)

notre plan de charge(...) j'ai des fois un peu de mal à le mettre à jour / c'est aussi la difficulté de trouver le bon équilibre entre les outils nécessaires / et qui soient pas chronophages et qu'il y est (pas) trop de reporting – en même temps on en a besoin parce que il faut pouvoir justifier (B)

74. Contrat à durée indéterminée.

Ou encore à l'adaptation à une nouvelle forme d'organisation qui peut se rajouter :

y (a) eu des chargés de projet et du coup qui se retrouvaient à devoir faire de l'accompagnement de gestion et du coup c'est un grand changement pour ces personnes-là parce que c'est un apprentissage une formation à avoir et du coup forcément va y avoir un flux d'information de formation qui va être assez conséquent et c'est vraiment ça le changement qui s'est fait (...); on a essayé de faire au mieux qu'on pouvait donc déjà bien essayer d'avoir un temps de formation et qu'il y ait aussi un appui (...), je pense que c'était dur à un moment donné et puis après au fur et à mesure (...), (mais) je pense qu'il reste encore des choses à faire (A)

au premier janvier y'a tout qui a été un peu changé en termes d'accompagnement en termes de comptabilité donc je pense qu'il y a eu des moments un peu plus compliqués parce qu'on était justement dans ce changement et que chacun avait besoin d'une information (...) avait besoin d'une réponse et souvent urgente, et du coup en fait des fois c'est compliqué de gérer les urgences personnelles et en plus les urgences de l'équipe (A)

Avec le risque, pour ces salariés de l'équipe permanente, d'arriver à une surcharge de travail et de ne pas pouvoir aller au fond des choses :

y'a des moments où c'est un petit peu compliqué c'est par exemple dans la transmission d'information face à face parfois on se retrouve dans des situations où en fait on est sollicité on est beaucoup sollicité (...) par chaque personne de l'équipe (permanente sur des questions de gestion) et j'ai l'impression des fois c'est pas qu'on perd du temps mais que en fait on passe du temps à répondre à des questions et on n'avance pas finalement dans le travail (A)

comme on part dans beaucoup de sens on n'a pas le temps de creuser vraiment et être à fond sur un truc (...), encore une fois on est très peu on veut aller dans tous les sens et à un moment donné on ne fait qu'aller à la surface des choses et on n'a pas vraiment le temps d'aller creuser plus loin (C)

(dans mon emploi précédent) alors que c'était ma principale préoccupation (le) management et (la) question RH et ben c'est vraiment la chose qu'on fait en dernier parce que tout le reste nous prend déjà tellement d'énergie (B)

De ne plus avoir assez de temps pour mener des bilans réguliers :

(pour l'état des lieux annuels) on envoyait une partie sous format Excel où on posait des questions sur l'activité bilan d'activité de l'année passée projets à venir difficultés rencontrées sur les RH combien de salariés où on en est des évolutions des volontés d'embaucher les formations est-ce qu'il y avait déjà des besoins identifiés la communication quels types d'outils leur vision stratégique par rapport à leur projet etc, ; et une fois ce premier document rempli on avait des entretiens avec eux avec les dirigeants des structures ça demandait une demie journée quand même à chaque fois pour creuser les questions pour échanger et aussi pour parler de leurs attentes par rapport à la Coursive ce qu'il manquait ce qu'il se passait, pour moi c'était du temps vraiment intéressant et ça nous permettait d'être vraiment au contact des problématiques et des besoins des structures ; (...) on a dû commencer à simplifier ça devenait trop compliqué à vingt structures ça nous prenait largement plus d'une journée pour chaque structure c'était un énorme temps de travail ; (...) ça ne peut pas devenir un outil récurrent systématiquement ça devient trop lourd pour le gain collectif ou personnel que ça peut apporter (C)

De ne plus se retrouver dans une organisation trop vaste ou trop complexe :

là pour le coup j'ai vraiment l'impression d'être à nouveau dans la posture de je suis salariée d'un truc plus gros qui me dépasse et où là pour le coup je sais pas où est ma place de prise de décision possible quelle est ma voix quelle est la place que je donne ou qu'on me donne plutôt dans des ensembles de décision complexes (A)

Avec au final, parfois, une réelle lassitude qui peut se reporter sur la perspective coopérative :

il y a parfois du découragement à être à ce point confrontée à des acteurs culturels qui pfouu qui ont assez peu de conscience (de) l'intérêt général – c'est peut-être des grands mots mais – de l'impact qu'ils peuvent avoir sur un territoire et de l'absolue nécessité de la coopération / ça ne va pas vous rassurer mais vous n'êtes pas la seule à me dire ça / c'est vrai et ben ça me rassure pas du tout (...); j'ai pris le parti aujourd'hui de m'appuyer sur des gens et d'arrêter d'aller chercher ceux qui de toute façon freinent et sont pas dans la même dynamique et c'est pas qu'une question de génération (...); on est très loin de l'époque où la culture était un secteur d'avant-garde sur des pratiques de coopération sur des pratiques innovantes aussi pas du tout (...), nous on le voit ceux qui nous font avancer dans notre « holding » mais c'est quand même les plus petits et toutes les grosses structures qui sont celles d'affichage (...) on peut pas dire que ce soit nos têtes de pont (B)

souvent on les a sollicités (les adhérents) pour des thématiques très souvent des questions ouvertes où on fait appel à leurs idées aussi j'ai toujours eu zéro réponse (un blanc) et ça aussi ça fait partie c'est compliqué d'être toujours moteur de ces dynamiques-là c'est fatigant (C)

Le rôle stratégique de la gestion de l'information et de la communication

Une multiplicité de dispositifs et d'outils

La multiplicité informationnelle induite par la variété des situations à prendre en compte apparaît comme un défi de gestion majeur :

je me rendais pas compte de jusqu'où irait une CAE en termes de richesse de flux et donc les outils on les a pas pensés avant on les a subis quoi, on s'est dit ah ben tiens comment on répond maintenant à telle problématique qui se pose là et donc allez tu trouves un petit pansement là un petit Facebook pour qu'ils puissent mieux discuter entre eux, mais c'est jamais la réponse parfaite parce que y en a qui n'y sont pas et quand bien même tu y (serais) t'as pas envie de passer ta journée là-dessus (...), bref ça c'est clairement des choses qu'avec le recul – mais je pense que c'est pas possible de faire quand tu sais pas où tu vas – si je devais remonter une CAE je pense que je structurerais ce genre de chose – ce serait sûrement pas parfait non plus mais voilà – , c'est un endroit où j'aurais peut-être plus réfléchi sur comment concilier les choses quelle mémoire garder de tout ce qui a passé par nos coopératives sur (un) archivage plus systématique (A)

au début ça (m')a vraiment donné le tournis quand je suis arrivée parce qu'il y a énormément de tableaux de bord (et ce qui n'est) pas complètement abouti de ce point de vue-là (c'est) la question de la connexion d'ensemble de ces tableaux de bord (...); on a des suivis entrée adhérents entrée salariés, par contre ce qu'il n'y a pas c'est l'endroit de connexion entre les deux (qui) n'existe qu'à l'endroit de la facturation (...), on a un logiciel dédié à la facturation qui fait le lien entre les adhérents et les salariés (...) sauf que cet outil-là il ne prend pas du tout en compte l'aspect qui est certainement le plus (essentiel) c'est-à-dire les suivis individuels la qualité en fait du suivi que nous on retranscrit dans des tableaux de bord Excel où on met en fait du qualitatif (B)

comme vous l'avez dit l'information elle est quand même "conséquente" (...) on va travailler sur un cahier des charges pour faire appel à des prestataires qui pourraient travailler sur ce que j'appelle un véritable Intranet avec des accès individualisés (...) avec un système de recherche, il nous manque un peu un truc à la Google pour pouvoir retrouver avec un système qui irait chercher dans les contenus (A)

Avant même la question des outils formalisés, celle des modalités d'interaction humaine directe doit être à nouveau être soulignée :

on commence à arriver dans des quantités de sociétaires qui deviennent – même dans l'organisation des réunions – complexes de plus en plus de personnes de plus en plus d'agendas à croiser de dates ça me semble un point très important, le point je pense du lieu on y travaille mais c'est vrai aujourd'hui on est à l'étroit on pourrait aussi (avoir) un espace qui nous permettrait de nous rencontrer peut-être plus souvent ou à plus de monde (pour l'instant) c'est compliqué (A)

on avait longuement discuté de monter des plateformes plus complexes avec des intranets avec des forums avec tout ça même si ça semble très intéressant sur le papier je sais pas si dans l'opérationnel c'est toujours très très intéressant, on le voit bien même si c'est difficile de trouver des dates (...) le plus efficace reste la rencontre en direct ça reste toujours en tout cas pour traiter des sujets ou des stratégies ça reste mieux (A)

après on voit aussi qu'il y a beaucoup de choses qui se font aussi dans l'informel (...) en fait souvent on se croise entre coopérateurs sur des moments où on se rejoint mais qui (ne) sont pas spécialement organisés par la coopérative en fait on se retrouve à d'autres endroits dans la ville, dans (des réunions de) l'Eurométropole quand on traite de nouvelles urbanités dans la ville par exemple (sur les questions) de lien social, on parle nouveaux modèles économiques avec les fablabs ; quand on va à ce type de soirée on se rend compte en fait qu'une bonne partie des gens des coopératives vont être dans le public et que finalement on se retrouve à ces endroits-là et on rediscute de nos coopératives là en fait, c'est donc aussi tous ces moments-là dans un territoire qui sont assez intéressants et aujourd'hui je croise plus de gens je discute plus d'Artenréel hors les murs que dans les murs (A)

D'où des stratégies mixtes mises ou à mettre en place :

les outils qu'on va formaliser de plus en plus sont importants mais vraiment sur la communication extérieure, sur la communication auprès des membres auprès de ses usagers directs il faut rester dans l'informel il faut rester dans la personne à personne, sinon on s'éloigne et les gens ne lisent plus et c'est donc ce qu'on a essayé de faire avec la newsletter interne (C)

on voit bien chez vous qu'il y a une partie formalisée, mais que beaucoup reste dans le relationnel, l'informel c'est cet équilibre qu'il s'agit de trouver, que tout n'est pas dans le numérique / C'est pour ça que je veux prendre la part simplification (des outils numériques) et laisser ouvert le champ de l'informel de la relation (A)

la plupart du temps je travaille chez moi mais trois mois dans l'année je travaille pour un festival mais dans leurs locaux à des heures de bureau donc ça veut dire que c'est trois mois juin septembre octobre où je peux pas venir à la coopérative du tout donc y'a que les outils dématérialisés qui fonctionnent et je peux pas me tenir au courant entre deux portes d'un sujet qui me préoccupe (A)

Sans perdre de vue les besoins de cohérence sous-jacents aux outils, dont numériques :

aujourd'hui pfou on est bombardé comme tout le monde de dix méls d'infos diverses et variées faut regarder les réseaux sociaux faut regarder l'intranet waouuh (...), pour favoriser de l'informel au plus formel faut qu'on trouve un système numérique (...) qui réponde à toutes les problématiques (où) untel doit pouvoir contacter un autre très facilement je parle des entrepreneurs entre eux, (et) nous (l'équipe permanente) quand on produit des choses qu'on répond à une question faudrait qu'il y ait une mémoire de tout ça beaucoup plus structurée et structurante que ça ne l'est aujourd'hui, y'a un vrai enjeu là-dedans et surtout un système intégré qui intègre tous les flux pas que les flux économiques (A)

le pari ou la vision que j'ai par rapport au numérique c'est que le numérique devrait nous permettre de nous soulager d'un certain nombre de flux redondants qu'on retraits – ma collègue l'a déjà fait je le refais on (le) sait même pas –, au profit justement de plus de relation de plus encore de dynamique collective moi c'est cette équation-là qui m'intéresse (A)

y'a ce besoin d'informer sans être noyé surtout que ces entrepreneurs sont amenés à devenir sociétaires donc ils sont en demande ils sont plus en demande de compréhension que d'information c'est un petit peu ça la différence et qui me pousse à essayer d'améliorer nos outils même si c'est coûteux en temps en argent en énergie (A)

ça les outils ça manque pas / mais c'est quel outil il me faut ça c'est pas simple / exactement (A)

Sachant que les nouveaux outils de communication génèrent des appétences diverses :

la problématique des outils moi j'avoue que ça me rend toujours un peu chèvre (...) ça revient systématiquement sur le tapis de toutes les réunions que ce soit sociétaires pôles de métiers etc., c'est que Facebook ça va aller à trois quarts des personnes mais y'a toujours le quart qui revendiquera que non jamais il ne mettra les pieds sur Facebook, l'intranet oui mais y'a pas une communauté qui vit ; on est quand même une société bizarroïde de ce point de vue-là c'est que la pluralité des outils y en a toujours un (qui est) mieux y en a toujours un nouveau et donc pour arriver juste à se mettre d'accord sur lequel on utilise c'est très compliqué (A)

mais le pire c'est que même si actuellement chaque Français est inscrit à au moins deux réseaux sociaux en moyenne chacun a ses petites préférences et si vous voulez toucher du monde et bien mine de rien il faut être présent sur plusieurs canaux et après je suis d'accord sans répéter bêtement la même information on adapte l'information aux types de canaux (A)

j'aimerais que tous les entrepreneurs même ceux qui ne sont pas sur Facebook – y en a quand même ils ont le droit et c'est leur choix – puissent avoir cet espace (un forum d'échange via un intranet) pour discuter entre eux même s'il y a de la modération et de l'accompagnement à cette façon de discuter et d'échanger y'a des gens qui sont très mal à l'aise avec ça parce qu'ils préfèrent voir la personne en face voir ses expressions partager de l'expression et ça (le nouveau système intranet) leur paraît un peu compliqué – on sera là pour les accompagner mais c'est quand même un outil qui demande du temps et de l'énergie (A)

on se confronte au fait que certains de nos adhérents ont plus ou moins de facilité avec la chose numérique et donc il n'est pas rare pour moi dès qu'il y a quelque chose d'un peu important un ordre du jour une convocation un compte rendu que je double avec un mél pour être sûre que ça arrive (B)

Même si globalement :

je trouve (les entrepreneurs) de plus en plus familiarisés avec ces outils je rencontre de plus en plus rarement des entrepreneurs ça existe encore qui me disent être mal à l'aise avec Internet avec une boîte mél ça existe toujours mais on les rencontre plus dans les anciens entrepreneurs et très peu dans les nouveaux profils (A)

Mais avec aussi des envies d'une moindre multiplicité qui s'expriment :

ce qui est compliqué c'est la démultiplication des canaux des sources d'information (A)

et vous ne vous y perdez pas dans ces ? / moi je m'y perds certains ne s'y perdent pas (B)

après c'est très bête c'est très perso mais c'est juste que moi j'ai deux boulots dans lesquels j'ai plusieurs organes de communication (...) y'a un moment je me retrouve à checker six ou sept adresses mél par jour sur trois plateformes différentes, c'est juste qu'à un moment moi j'ai une seule envie c'est de tout rassembler c'est pour ça que je suis plutôt pour ne pas démultiplier les organes de communication parce qu'à force de diluer la com on la perd aussi (A)

y'a plein de choses comme ça plein de temps de veille ou de temps de réflexion qui se sont réduits parce qu'il faut répondre en fait il faut répondre il faut prendre de l'information – et ça effectivement vous le dites très justement c'est ultra contemporain c'est ce qui nous arrive à tous – mais ça me pose question je trouve que le fait d'avoir du temps pour rentrer dans la profondeur des choses des sujets qu'on traite nous est de moins en moins permise on est de plus en plus dans une espèce d'urgence il faut que je réponde il faut que je communique(...) ; pour moi la démultiplication des organes de com c'est aussi un peu ça je trouve qu'à force on les regarde très vite on (ne) les regarde plus avec du temps pour vraiment prendre de l'information (A)

Dans tous les cas, les réunions régulières restent un dispositif central dans les processus d'échange d'information, de communication et de coordination :

on a deux niveaux on a la réunion du lundi matin de onze heures qui est là plutôt on liste les cas problématiques (d'entrepreneurs) et les lundis après-midi où on est plutôt sur là faut qu'on se préoccupe du chantier sur la communication (...) ça va être plutôt stratégique prospectif (...); c'est des lieux un peu institutionnalisés en interne où effectivement ça décide beaucoup ça tranche ça arbitre, ça dit on va faire comme ça je comprends pas pourquoi voilà (A)

Des réunions régulières structurantes, même si elles ne sont pas toujours évidentes à tenir dans un emploi du temps toujours chargé :

ça permet beaucoup de choses / alors avec des fortunes diverses aussi tu démarres parfois ta semaine avec des réunions plus ou moins faciles tu démarres ta semaine déjà stressé tu sais qu'il y a mille méls qui t'attendent et (rire) tu sais que t'arrives au mardi où t'as prévu autre chose où t'embrayes sur de l'accompagnement ou de la formation ou autre chose (...), c'est pas toujours facile mais c'est vachement bien, avant on se disait bon on se voit quand (et) on va passer une demie heure à croiser les agendas... / avoir comme ça un pôle de stabilité / c'est génial je pense qu'on a bien fait de mettre ça en place (A)

on a à la fois ces outils de suivi entre nous le réseau social qu'on partage où on arrive à vraiment faire un suivi de dossier (...) et en plus on a réussi à se préserver des temps (d'échange direct) c'est rare qu'il se passe une semaine sans qu'on est un (de ces) temps ; (...) ici on a un espace dédié aux temps de réunion (mais) ça nous arrive même de nous retrouver en-dehors du lieu on prend un espace de coworking en disant comme on a un sujet très précis un dossier ou un projet sur lequel il faut qu'on réfléchisse on prend une demie journée d'un coworking d'un tiers lieu et on va travailler là-bas on s'extrait (d'ici) (B)

Une multiplicité à coordonner

Pour le moins, la construction d'outils pertinents s'est faite en marchant :

avant (pour la gestion commerciale des entrepreneurs) on était sur des formulaires on va dire Excel et après on traitait tout ça à la main donc quand c'est une petite structure y'a pas de souci mais après le volume d'activité a augmenté du coup ça paraissait beaucoup plus compliqué de faire ces saisies-là c'est un travail important après il y a aussi un gros risque d'erreur – erreur de frappe de saisie – alors que ces erreurs-là on arrive maintenant à les éviter grâce à (notre) logiciel ça a été quand même une bonne avancée ce logiciel (A)

au niveau de la communication interne par exemple on a des outils comme l'Actu des entrepreneurs qui est une newsletter interne qui parvient à tous les entrepreneurs et à l'équipe d'appui toutes les deux semaines qui contient à la fois les prochains ateliers les prochains événements mais qui permet aussi aux entrepreneurs en envoyant des infos de partager leur actualité à leurs confrères (...); c'est la suite d'un parcours de réflexion à un moment les actualités pompées un peu de partout qui nous permettaient l'expression ça venait des chargés d'accompagnement ça venait de la communication ça venait des autres coopératives ça venait des entrepreneurs et c'est pas qu'on n'en voulait pas de l'information mais quand y en a trop (...) ça fait un petit peu mal aux yeux, donc l'idée de cette newsletter c'était d'essayer de réunir un maximum de choses tout en conservant un contenu cohérent et surtout de faire le lien avec les sites et les (autres) outils de communication (A)

en termes de vision globale on est un peu, on construit les outils chemin faisant on a quand même pas réussi, même si ça nous est arrivé de mettre dans nos plannings des temps (...) on ne fait juste que de l'organisation et on ne va parler que des outils bon, on a beaucoup de mal quand même et donc on n'a pas pris le temps de structurer quelque chose de global donc on avance et en avançant on a les outils qu'on met en place au fur et à mesure (B)

Avec aussi une conscience des limites des outils existants au fil du développement de l'aventure :

*le jour où on a été quatre cinq que j'ai dû commencer à partager le dossier comptable avec *** c'est peut-être là que c'est venu en se disant mince comment on fait (rire) et comment sécuriser un peu ces données mine de rien qui sont dans nos ordinateurs – une question qu'on s'était absolument pas posé – donc oui aujourd'hui ça a l'air d'être un fourbi total ça l'est je crois que vraiment ça l'est, mais ça marche pas si mal finalement quand même ; mais le gros souci que j'y vois du système d'information c'est qu'il est ni moderne ni ergonomique ni fluide ni transversal il est soit très segmenté c'est-à-dire on a tel outil pour telle solution (...) et puis surtout il est "top down" ou je sais pas comment on dit c'est-à-dire c'est quelqu'un qui rentre une info et l'autre cherche l'info, mais c'est dépassé en termes de technologie c'est pas contributif c'est pas transversal (A)*

(il y a beaucoup de) discussions des propositions qui se font par mél mais tout le monde commence à en avoir un peu marre des mél aussi (C)

(ce dont) on n'a pas parlé dans tout ce système (d'information-communication) c'est tout simplement du mél, nous à une époque on avait peur de les sur-solliciter (les membres) on leur envoyait quand même beaucoup de méls, mais même temps ça reste le premier vecteur d'information / c'est plutôt des méls collectifs / ouais beaucoup de méls collectifs sur les différents projets, sur les temps de CA, d'AG, de temps informels, de bilan, de formation (...), mais tout ça au final on passe beaucoup de temps à envoyer des méls (C)

Même si des adaptations s'opèrent au fil du temps :

*ça s'est vachement amélioré parce que nous-mêmes on a pris en usage des choses – je sais pas Google drive y'a cinq ans je pense que *** savait pas ce que c'était ou peut-être moi-même – voilà aujourd'hui on fait des comptes rendus contributifs avec des commentaires (...) on s'est un peu approprié les outils facilitateurs on est encore loin du compte mais on est dans cette bonne voie en termes de circulation d'information (A)*

Avec aussi le besoin ressenti de trier et de hiérarchiser l'information :

la lettre d'information par mél pour le coup tout en étant dans la communication me passe complètement au-dessus (rire) parce qu'en fait c'est une communication globale sur les activités des entrepreneurs et sur la vie interne à la coopérative, ce qui fait que dans le même document on va avoir le calendrier des ateliers qu'on peut suivre en tant qu'entrepreneur et le salon de bien-être auquel va participer tel sophrologue ou l'exposition photo de machin et du coup il y a à la fois des informations qui pourraient m'intéresser en tant qu'entrepreneur et d'autres qui sont quand même quelque part secondaires parce que j'ai pas forcément le temps à y consacrer, c'est un outil qui contient tout ce qu'il faut mais qui pour moi est pas immédiat (...) ; dans la hiérarchie des informations (c'est) pas juste (A)

il y avait ça aussi dans les outils une newsletter que j'envoyais à peu près une fois par trimestre où j'essayais de mêler plus ou moins adroitement blagues et informations sérieuses pour qu'ils lisent mon mél (rire) ce qui était une technique qui fonctionnait pas mal j'avais régulièrement des retours qui disaient qu'ils lisaient mon mél pour les blagues (C)

D'où également l'engouement pour des formats rapides et synthétiques :

on peut pas raconter sa vie sur Facebook (...) et donc on sait quand on va lire quelque chose ça sera rapide et on ira à l'essentiel et on voit déjà qui ça concerne donc du coup j'ai plus tendance à utiliser cet outil-là ; (...) parce que aussi l'outil fait qu'on se doit d'être synthétique (A)

moi perso le groupe Facebook et la newsletter c'est les deux outils que je consulte le plus notamment la newsletter parce qu'elle est toujours dans le résumé la synthèse avec la présentation des nouveaux des anciens je trouve là que (...) c'est un chouette outil (A)

Un désir désormais affirmé de trouver un système plus intégré de traitement et de circulation des données :

on a beaucoup d'outils de suivi de projet (...), mais là je suis en train de réfléchir – c'est un changement constant continu – aux techniques de management visuel et aux tableaux de bord visuels / mon sentiment c'est que ce niveau de la gestion des organisations devient de plus en plus à la fois stratégique mais aussi envahissant / oui et à mon avis ça devient envahissant pour des questions de méthodologie c'est pour ça que je suis intéressée par le management visuel (...); (ou) pour développer un logiciel en ERP⁷⁵ en interne qui nous permettrait de gérer toutes ces informations sans avoir à faire cinquante tableaux Excel, on cherche les financements encore mais on a peut-être une piste (...) mais faut trouver l'argent avant de le développer (B)

faudrait vraiment (...) un progiciel spécifique à un GE culture mais c'est vrai que c'est un budget énorme ce qui serait intéressant c'est de pouvoir partager avec d'autres mais on a peu d'équivalent GE culture donc c'est un budget énorme ; donc là y'a un informaticien avec qui on travaille l'idée serait d'internaliser cette fonction et que quelqu'un construise quelque chose brique après brique (...) qu'on ait quelque chose qui regroupe tout (B)

tu parlais du flux d'info-com, on est complètement artisanal, il faut passer à la vitesse au-dessus maintenant / tu te sens encore dans l'époque du bidouillage / complètement même si on a un progiciel ERP, mais c'est pas suffisant, j'ai cent méls par jour c'est bon, plus les forums de discussion, on n'a pas l'outil, parce qu'on peut s'outiller quand même (...); là je bosse avec la 27^e Région sur un projet (...) c'est de simplifier les formalités administratives et de gestion, mais par l'usage qu'ont les entrepreneurs aujourd'hui ou l'équipe d'appui avec un accompagnement et un prototypage du modèle numérique qui pourrait correspondre à cette simplification, dans une démarche de QVT⁷⁶, c'est intéressant, parce que je me dis que c'est un préalable à une stratégie numérique, c'est-à-dire voir les usages, comment les entrepreneurs vivent aujourd'hui la compta, la gestion avec ce qu'on leur offre aujourd'hui (...); là, on va tester quelque chose qui nous emmènerait à faire le bon choix d'un outillage "assemblé" pour simplifier tout simplement, là (dans l'état actuel) je trouve que c'est dans une complexité quand même (A)

après il faut pas se disperser dans ces outils non plus et donc quelle stratégie numérique dans tout ça et c'est pour ça que je veux faire avec (la 27^e Région) OK on y va par étapes et on sera peut-être dépassé par les outils quand on arrivera au bout de l'étude mais je pense que ça va nous aider (A)

Même si :

c'est compliqué en même temps d'avoir un outil normé parce qu'en fait (...) on n'a pas (un) volume qui permettrait finalement d'utiliser le même outil là sur les vingt-deux (salariés en emploi partagé) il y a pas une construction de mutualisation qui se ressemble en fait (B)

Et avec une vigilance sur l'utilisation effective des outils :

pour que ça fonctionne faut être dans la réactivité mais en même temps bon y en a qui le sont moins mais si on réagit deux mois après on rend plus l'outil vivant, c'est comme une base de données (...) si elle est pas utilisée elle sert à rien elle est morte, nous c'est un peu le même principe que les bases de données faut que ça soit vivant et (l'outil) n'est que ce que les personnes en font en fait comme tout outil en soi c'est pas une finalité (B)

D'autant que le temps consacré à la communication se révèle déjà important :

(le troisième salarié de l'équipe permanente) on l'avait pris notamment pour ça parce que je ne m'en sortais pas non plus au niveau de la com, ça lui prend quand même pas mal de temps ça lui prend au moins la moitié de son temps, et puis moi quand même depuis qu'il est là – c'est compliqué comme question y'a un mois où ça va me prendre du temps un autre mois où je vais mettre ça de côté – mais peut-être que ça me prend quand même un tiers de mon temps si je lisse (C)

75. Enterprise Ressource Planning, soit l'équivalent en français de Progiciel de gestion intégré (PGI).

76. Qualité de vie au travail.

Pour le moins, une intensification de l'utilisation d'outils contributifs apparaît comme une voie à bien plus explorer :

on est sur des outils partagés sur Internet pendant longtemps on a eu Basecamp maintenant on est sur Humhub⁷⁷ (...) / vous avez mis en place ce système qui permet de / exactement / que chacun suive les évolutions du projet / oui y'a plein d'outils, on a aussi des outils de vote par exemple pour les nouveaux adhérents on a tous les papiers qui sont sur le hub on peut les regarder après y'a oui non et chaque membre du CA peut voter en direct donc ça gagne du temps (B)

je travaille sur une plateforme où tu peux faire à la fois du forum de la ressource et de la contribution... (...), le projet il faut qu'on l'inscrive dans cette dynamique future parce que chacun (a désormais) lui-même sa propre palette d'outils (A)

notre nouvel outillage ça doit être ça les réponses elles doivent parfois venir de nous (l'équipe permanente) mais je pense que les entrepreneurs ont beaucoup plus de réponses à apporter que nous sur certains aspects, après sur comment fonctionne la CAE évidemment je pense qu'on est peut-être mieux placé mais encore c'est intéressant d'avoir leur parole là-dessus parce qu'ils vont utiliser des mots qui vont peut-être plus parler à d'autres entrepreneurs que nous la manière qu'on va avoir un peu institutionnelle, donc je pense que faut qu'on aille vers du mode (...) contributif (A)

En ce sens, les outils de gestion de projet ou les réseaux sociaux internes font désormais partie de la panoplie d'outils à considérer :

(l'outil Humhub) c'est très simple c'est un Facebook mais utilisé en interne – après ça existe dans toutes les entreprises mais comme on est peu nombreux – (...) les méls y en a certains qui en font des kilomètres là la forme fait qu'on va être assez concis (...); vraiment ça permet d'avoir une vision globale d'être dans quelque chose de moins formel c'est assez court c'est assez bien rangé moi je reçois quarante méls par jour à traiter là c'est un autre espace qui me permet de suivre de noter les tâches à faire le mél devient un peu c'est plutôt pour l'extérieur, après tout le monde est plus ou moins à l'aise avec l'outil c'est là où c'est un peu un frein (...); c'est un plus sur la question des informations entrantes et de la validation en interne des infos alors parfois ça précède une séance de travail ou ça va la continuer en tout cas ça la valide un moment donné ça la ferme (...); ça n'a pas généré quelque chose de supplémentaire à gérer parce que c'est vraiment un outil de communication interne (à l'équipe et avec la gouvernance interne (le CA) avec les salariés parce qu'il y a aussi un espace avec tous les salariés (...); et puis c'est des bons baromètres aussi de voir qui est présent qui ne l'est pas qui commence à évoluer dans sa prise de parole, je pense qu'on ne mesure pas encore ce que ça peut (apporter) après faut y faire attention aussi ce n'est qu'un outil il faut pas le détourner (B)

c'est plus souple finalement que la circulation par courriel / oui parce que ceux qui s'en servent bien y en a qui ont très bien compris ils y vont ils voient les alertes ils voient qu'il y a quelque chose à lire ils y vont quand ils veulent ils peuvent y revenir le document ils sont pas obligés de le télécharger ils l'ont là tout est là les échanges on peut les reprendre y'a un suivi d'échange (...); après pour ceux de nos adhérents qui vont être (concernés par) plusieurs endroits de la nébuleuse ils disent que c'est pas toujours facile pour eux de (se repérer) (B)

cet espace est vraiment sur la discussion l'échange sur une décision à prendre (...) et c'est surtout un outil intéressant sur une demande (qui) est faite ou une information descendante (qui) est produite on voit tout de suite qui a réagi parce que des fois certains ne répondent pas à tous – moi-même des fois volontairement je réponds pas à tous parce que je trouve ça pénible (d'être) dans des boucles infinies – tandis que là sans être dérangée par des méls qui vont arriver on voit un fil on va le consulter quand on en a la possibilité la disponibilité, pour ça non je trouve plutôt (que) ça a apporté du plus une fluidité et pas de travail supplémentaire (B)

77. Deux logiciels de gestion interactive de projet, créés respectivement en 2004 et 2015.

Avec un retard fréquent des acteurs culturels sur ces outils :

après y'a l'usage d'outils numériques et là c'est pareil on parlait du retard technologique des acteurs culturels mais demandez combien utilisent vraiment des outils de travail collaboratif en ligne je pense que si on arrive à dix quinze pour cent c'est le bout du monde (B)

ce serait intéressant de faire une analyse – là je la fais de manière intuitive y'a pas de statistiques sur lesquelles m'appuyer – l'état des outils technologiques des acteurs que ce soit site internet ou stratégie sur les réseaux sociaux mais aussi est-ce qu'ils ont des boutiques en ligne ou pas de quand date la technologie qu'ils utilisent – parce que la technologie elle va très très vite – quels sont les outils professionnels qui sont utilisés, je pense qu'on a bien dix quinze ans de retard en moyenne il y a évidemment des start-up des gens qui sont très pointus mais en moyenne (beaucoup de structures culturelles) sont très en retard sur leur conception du numérique dans leur stratégie numérique et dans leurs outils numériques (...); Facebook c'est déjà la génération précédente et on a déjà un train de retard et les nouveaux réseaux sociaux sur lesquels la prescription des jeunes se fait c'est plus Facebook c'est en partie Facebook mais c'est Snapchat Instagram et donc certes on est dans une sorte de bain numérique mais toujours avec un train de retard (B)

Avec également la potentialité d'un nouvel accroissement des flux à gérer :

quand il y a une maîtrise de ces outils collaboratifs en ligne ben c'est beaucoup plus facile d'avoir une gestion de projet complexe que quand on est sous Word Excel (...); (mais) y'a un effet d'entraînement, comme on a des organisations qui sont très efficaces et très fluides et plutôt très réactives y'a un effet pervers – enfin qui est pervers sans l'être – c'est que du coup il y a une inflation d'envies de projets d'idées de capacités à mise en œuvre, donc quand on a une idée (...) on se dit (pas) on pourra jamais c'est ah ouais si on passe par machin et qu'on fait appel à truc on peut le faire, quand on peut le faire on le fait; et du coup il y a une mécanique d'inflation qui aujourd'hui je le dis très clairement qui peut je pense en partie mettre en danger (le groupement) (B)

Et la nécessité de nouveaux outils agrégatifs :

comme on est assez présent sur les réseaux sociaux on va passer sur de l'outillage dédié (comme) Hootsuite⁷⁸, c'est un outil qui permet en partant d'une seule interface de gérer plusieurs réseaux sociaux en même temps d'avoir des statistiques de pré-publier des posts de gagner du temps / enfin de gagner du temps et en même temps ça complexifie aussi l'arborescence ou l'organisation réticulaire / oh l'arborescence est déjà ultra bien fournie c'est vraiment l'outil technique dont j'ai besoin pour me simplifier la tâche (A)

(une structure ayant mis au point leur propre outil) ils nous ont permis d'avoir un accès (à leur) intranet où vous avez de l'actualité une bibliothèque de documents des espaces pour des groupes de discussion libre un espace pour des groupes de travail il est vraiment très très intéressant (...), ça simplifiait aussi le travail des chargés d'accompagnement parce qu'ils sont pas obligés de renvoyer dix fois les mêmes documents ils peuvent facilement partager de l'information et ça permettait d'avoir des canaux de discussion pour le entrepreneurs y'avait un agenda par exemple les entrepreneurs pouvaient aller tout seuls réserver du matériel réserver une salle c'était super (A)

(on) dispose aussi d'un blog qui sert à informer les entrepreneurs de certaines choses mais surtout pour de la communication interne (...), le but n'est pas de répéter les informations mais d'avoir des points qui vont servir de centres de (la) toile d'araignée où va être partagé le fait qu'une information soit arrivée mais pas l'information en tant que telle, pour que les gens puissent après aller sur les différents outils se poser chercher de l'information (...) pour aller la chercher tranquillement, vous avez même des outils qui permettent d'enregistrer l'info pour aller la lire plus tard (A)

78. Un outil de gestion de réseaux sociaux créé en 2008.

Dans tous les cas :

s'il y a un nouvel outil faut aussi se prendre le temps de déjà définir qu'est-ce qu'on veut et puis je pense qu'il faut qu'on se prenne le temps pour avoir le meilleur outil possible (A)

Avec la nécessité de rester attentif aux doublons possibles :

pour la veille sectorielle, c'est une question parce que ça existe déjà c'est pas mal fait par d'autres on s'est limité à une page Soop.it⁷⁹ (...); ils (les adhérents) ont déjà tous leur veille propre à leur secteur, donc ça sert à rien qu'on rajoute, nous on garde donc l'angle entrepreneurial, mais ça reste (...) plutôt une veille de bonnes idées, de projets intéressants, de façons de faire (C)

Une communication externe pas évidente à ajuster

Au-delà des outils désormais habituels de communication externe mis en œuvre (plaquettes, site internet, pages Facebook...), l'atypicité même des regroupements peut être une source de flottement :

(au début) j'étais toujours obligé (...) d'expliquer ce qu'était Artenréel parce qu'au départ c'est un peu compliqué les gens vous disent mais alors vous avez votre entreprise non mon activité je suis salarié d'une coopérative c'est quoi c'est une société de portage non c'est une CAE, ça au début on le faisait tout le temps sur chaque projet ou nouvelle rencontre alors qu'aujourd'hui voilà pour la Région le Département les Parcs naturels régionaux du coin c'est plus la peine de le faire ils connaissent la structure ça c'est réglé, après c'est quand on répond sur d'autres projets peut-être un peu plus loin où là on nous repose les mêmes questions c'est-à-dire c'est quoi cette organisation (...); et même maintenant dans certaines boîtes privées c'est plus la peine de le dire non plus parce qu'ils ont pu collaborer avec un graphiste ou un web designer qui était d'Artenréel et donc maintenant c'est aussi rentré (A)

(un des enjeux pour les années à venir) c'est de réussir à tenir et à définir ce projet quand j'essaye de définir ou d'expliquer ce qu'est la Course Boutaric c'est toujours assez difficile (...) et c'est vrai qu'on passe par des exemples (C)

Chaque membre associé ayant par ailleurs sa propre identité à valoriser :

ils ont leurs sites et ils veulent être indépendants avec leurs propres outils de communication, c'est compliqué, est-ce que Artenréel devient une marque qui s'ajoute à leur besace (...); mon identité singulière pourrait être entachée, coopérative ça fait peur aux clients (A)

Le travail de représentation externe continue alors à reposer beaucoup sur les dirigeants :

on va dire (avec les) élus et techniciens en lien notamment avec le truc financier machin (...) les grosses négociations structurantes ou impactantes sur l'organisation (...) ça c'est vraiment le gérant (A)

Avec le risque d'une hyper personnalisation de cette représentation :

j'ai parfois souffert de l'hyper-personnification, ces structures qui sont très petites finalement dans le pilotage y'a peu de personnes, et c'est bien de pouvoir partager et de travailler justement en binôme pour éviter l'hyper-personnification des relations extérieures qui je trouve (est) pernicieuse, à un moment nous enferme nous permet difficilement de nous renouveler et parfois (peut) laisser aussi et (est) préjudiciable pour la structure elle-même, bien sûr qu'on incarne la structure mais il faut un peu dépasser ça en tout cas moi c'est un avis d'expérience (B)

D'où la recherche d'un mode de fonctionnement plus partagé :

il faudrait qu'on arrive à le faire en binôme le plus régulièrement possible et qu'il puisse y avoir des subsidiarités quand y en a un qui est pris et qui ne peut pas (être là) mais l'idée de partir

79. Plateforme en ligne de curation de contenu, créée en 2010.

toujours sur du binôme qui permet d'imprégner vraiment la personne qui est sur la com externe et qu'elle puisse à des moments donnés se substituer aux responsables (...) et puis c'est pas inintéressant de travailler de cette façon-là en plus (B)

Qui rencontre pourtant des limites face aux partenaires en particulier financiers :
quand y'a pas d'enjeu sur du financement parfois ça m'arrive de l'accompagner (la directrice) (...) plus sur une phase opérationnelle, par contre quand y'a l'enjeu (financier) à défendre ils (les partenaires) préfèrent qu'il n'y ait qu'une personne c'est (la directrice) qui représente la structure (B)

Avec une difficulté supplémentaire pour la communication externe en période de transition :

je pense qu'on n'est pas suffisamment avancé structuré pour passer le cap d'un média quand on aura vraiment les conventions avec (nos partenaires) quand on aura défini notre cadre de travail qu'il soit bien cadré qu'on y voit vraiment clair on pourra commencer à communiquer plus largement, je pense qu'il faut pas communiquer sur un truc à moitié construit à part nos partenaires spécifiques avec qui on travaille à cette construction (B)

actuellement on n'a pas une communication externe extrêmement riche parce qu'il y a des questions de développement stratégique qui sont toujours en suspens et les gérants sont assez frileux (pour) communiquer sur des questions qui peuvent changer dans les deux trois mois (A)

Une gouvernance coopérative à sans cesse ajuster

Une organisation générale évolutive

Une organisation originellement basée sur des principes généraux d'autonomie et de responsabilité :

la proximité pour peu qu'il y ait le partage d'une stratégie de projet collective la proximité elle est importante, après il y a - y compris au sein de mon équipe - une mécanique d'autonomisation des salariés et de délégation je pense assez forte (...), on a une mécanique au final un organigramme qui est assez horizontal avec des salariés plutôt très experts plutôt très (...) autonomes mais avec une grande capacité mine de rien d'initiative de responsabilité (B)

Mais que la croissance des effectifs peut venir interroger :

mon inquiétude en termes de management (du RIM) c'est que ça marchait très bien sur une petite équipe de proximité (...), un des risques que j'identifie - mais je sais pas s'il est justifié ou pas - à redonner des marges d'autonomie en plus à quinze personnes c'est qu'on se retrouve avec presque une coopérative de salariés indépendants de gens qui pilotent leur truc, alors certes ils sont efficaces compétents mais comment on assure derrière la cohérence et c'est là (qu')il va falloir d'autant plus d'énergie pour garantir la cohésion de ces gens-là (B)

et puis après plus l'organisation grandit plus elle grossit plus elle se structure plus elle se professionnalise et du coup tu peux plus agir t'es en incapacité d'agir seul parce que forcément ça a des incidences sur le travail des collègues (...), c'est pas toujours facile à appréhender quand pendant des années t'as fonctionné sur un mode beaucoup plus (rire) là je sais que je peux décider (de manière autonome), et du coup prendre en compte ça ouais c'est un bel exercice de remise en cause de ses pratiques (A)

à deux c'était limpide parce qu'on savait qui devait faire quoi et puis après intégrer des nouveaux collaborateurs dans un processus qui existait ça oblige à faire autrement (A)

avant on mettait une grosse (accentuation) pour trouver de nouveaux membres alors que là on est plus dans l'idée d'un peu stopper on se demande si on n'est pas arrivé aussi à un nombre -

comme c'est moi qui suis en charge de la prospection de nouveaux membres c'est une question qui m'a beaucoup animée – et à un moment je me dis il est où ce seuil cette taille / optimum / ouais et là on l'a trouvé mais dans le sens où c'est complètement terre-à-terre c'est-à-dire qu'on a déjà pas le temps de s'occuper bien de faire nos états des lieux d'entrée, j'ai pas le temps de mettre les gens dans le portail de compétences, donc y'a un moment stop aussi (C)

on a fait justement une réunion générale des pôles métiers début janvier à l'initiative de la coopérative et (...) ce qui est ressorti de tous les groupes c'était instaurer des meilleurs vecteurs de communication (...) alors exprimé de différentes manières et avec différentes suggestions mais la démarche était la même pour chacun que ce soit des nouveaux ou des anciens / entre entrepreneurs, entre entrepreneurs et l'équipe d'appui ? / les deux / et à même niveau d'importance les deux ? / euh alors là pour le coup non je pense là c'était entre entrepreneurs pour justement avoir un réseau plus développé et pouvoir échanger des compétences sur un projet essayer vraiment d'asseoir un réseau professionnel / dans le principe les groupes métiers devraient être ou auraient dû être l'amorce de ça / oui mais en fait y avait pas de croisement entre les pôles (...) alors que là l'idée qui ressort c'est justement de rebrasser les pôles (...) de faire en sorte que le graphiste qui a besoin d'un photographe sache à qui s'adresser et pas juste les graphistes entre eux ou les auteurs entre eux (A)

Des effets de génération à prendre en compte aussi sur différents plans :

les vieux de la vieille qui étaient là depuis l'origine se sont faits un peu chouchouter cocooner ils étaient dans un projet innovant nouveau un peu rock'n roll à certains moments et ça leur allait bien et puis ben ça s'est cadré ça s'est organisé et ils se sont plus forcément retrouvés dans une organisation qui n'était pas seulement politique (...) mais qui était aussi une organisation structurante un peu formelle avec des procédures ; j'ai l'impression que les nouveaux sociétaires sont des gens qui ont une vraie vision politique du projet et qui ont vraiment envie de s'impliquer aussi dans la reconnaissance du statut d'entrepreneur qui revendiquent vraiment le choix d'être venu en CAE et donc qui ne s'en servent pas justement comme un service (A)

moi personnellement je vais pas voir ce qu'il se passe (sur le groupe Facebook interne) parce que Facebook ça me fatigue un peu après mes deux collègues plus jeunes qui ont moins de trente ans sont plus actives et vont régulièrement voir ce qui s'y passe (C)

Quoi qu'il en soit :

au-delà des statuts il y a la réalité d'un projet qui souvent non pas contourne mais va au-delà d'une définition statutaire stricte parce que le projet au quotidien il vit sa vie (...); on a un embryon d'idée et puis tout ça par la construction collective par aussi la confrontation aux partenaires publics la réalité des acteurs une organisation finit par avoir sa dynamique propre sa stratégie de développement propre (B)

Un processus décisionnel qui a sa propre complexité

La prise de décision exige un dosage délicat entre horizontalité des délibérations et répartition des prises de décision :

l'équipe (permanente) a aussi un mode de fonctionnement qui s'est installé et qui tourne, alors effectivement des fois il peut y avoir un certain nombre d'associés qui ont la sensation que l'équipe d'appui a pris des décisions sans les sociétaires ; et ce qu'il faut voir aussi c'est que – quand je parlais de confiance au début de notre entretien – c'est qu'aujourd'hui moi y'a tout un tas de points (...) où ils (l'équipe permanente) sont obligés de prendre des décisions sans nous (les associés) parce qu'il y a toujours des urgences en fait et les décisions seront toujours prises dans le sens de la CAE (...) je veux dire quand il faut prendre une décision pour urgence c'est normal que ça revienne à l'équipe permanente y'a cette logique-là mais je sais que certains entrepreneurs associés buguent un peu sur ça (A)

tout est interconnecté d'une manière ou d'une autre de manière plus ou moins forte, y'a vraiment un problème de périmètre – c'est le mot qui me paraît le plus évident – ou de cercles

*quel est le bon endroit pour prendre la bonne décision c'est vraiment un truc pas facile (...), qu'est-ce qui se décide en collégialité qu'est-ce qui se décide avec les associés les sociétaires ; on a nous par le passé (les permanents) parfois pris des décisions au niveau de l'équipe ou au niveau de *** ou moi et ça nous est revenu comme un boomerang parce que finalement c'était peut-être une décision stratégique voire politique qui aurait peut-être dû (avoir) l'aval (des sociétaires) et que par contre la temporalité ne le permet pas non plus (...), c'était peut-être pas la bonne réunion pour décider parce que ça renvoie à d'autres choses, une vraie complexité dans ces agencements coopératifs (A)*

*y'a la complexité de se dire jusqu'où justement je suis responsable des décisions, quand il y a des problématiques avec des entrepreneurs un litige un départ compliqué un truc comme ça où là je sais pas jusqu'où je peux aller et effectivement je pense que *** il a quand même dans ces moments-là sa carte de gérant à jouer / quand il y a des questions comme ça ça remonte (...) pas forcément aux autres / si on en discute, mais en même temps on attend quand même un peu que *** tranche parce que mine de rien en qualité d'employeur ça le concerne aussi parce qu'il a une responsabilité un peu lourde voilà (A)*

nous (les entrepreneurs) on ne vit pas (physiquement) dans la coopérative on est chez nous ou en atelier et y'a des choses qui se passent ici des réunions où certes tout est réfléchi pensé mais on n'a quand même les informations qu'au bout de la chaîne, alors qu'on est – moi en tout cas – je suis là parce qu'on est dans une coopérative et que quelque part on fait les choses ensemble (...); donc pour moi la démarche c'est de dire à un moment de la réflexion ou au début se poser la question de dire aux autres ben on va interroger ce poste-là parce que, ou alors même si on n'est pas au début de la réflexion que quand les choses sont actées et qu'on vous les renvoie on explique qu'on l'a fait parce que en amont y avait ça ça ça et pas juste vous dire bon maintenant on va fonctionner comme ça parce que c'est mieux (...); je pense pas du tout que ce soit une malveillance quelconque j'ai vraiment l'impression qu'il y a tellement de choses à réfléchir à penser et à mettre en place et d'entrepreneurs à suivre (A)

Avec à nouveau le rôle majeur du facteur relationnel :

tant dans l'équipe qu'avec certains entrepreneurs on a des relations de proximité qui font qu'on peut aussi causer de ces problématiques qu'on identifie (A)

(il y a des) choses qui sont venues grâce à mes conversations avec différentes personnes dont des membres (C)

D'où la question connexe du rôle des instances formelles de délibération et de décision collectives :

*le Bureau et *** sont moteurs, après les décisions sont validées discutées en CA (et) une fois que les décisions sont prises j'ai l'impression qu'il y a toujours possibilité (...) – c'est très démocratique – de discussion il y a beaucoup de discussions l'avis des membres est pris en compte très souvent (C)*

on avait trop l'impression le CA surtout – moins le Bureau – était juste un temps d'information plutôt que de prise de décision on les tenait informés de ce qu'il s'était passé on les faisait valider des choix qui étaient déjà un peu faits dans un sens (...); c'est pour ça qu'on avait fait le séminaire des dirigeants tous les ans mais avec un ordre du jour bien précis que nous définissons là aussi par rapport à nos besoins (C)

j'ai vraiment l'impression que ces temps de délibération par réflexion et aussi (de) décision c'est au niveau du sociétariat qu'il peut se passer des choses (c'est à mon sens un bon niveau, que ça soit pas que équipe salariée mais aussi entrepreneurs salariés (et) associés donc impliqués avec une certaine maturité dans la coopérative (A)

Même si la dynamique de ces instances n'est pas simple :

pendant les CA les gens donnent leurs avis mais je pense qu'ils se sentent forcément tout petits parce que je suis pas sûre qu'ils pensent maîtriser le sujet tellement c'est complexe (C)

(les membres qui sont) au CA sont déjà les plus au courant les plus intégrés oui effectivement (C)

pour le CA c'est une vraie question d'animation aussi – et moi je l'ai vu dans d'autres associations – si on pose les choses comme déjà décidées les gens vont pas se lever pour vouloir changer les choses, le dernier CA qu'on a fait l'année dernière où on a essayé de changer les choses on a plus travaillé (...) pas en bilan mais en actions et donc en faisant une synthèse de toutes les actions qu'on a pu passer en revue avec les membres ah ben là ça a tout changé, ils étaient quand même beaucoup plus participatifs (...) et on a pris de vraies décisions ; si on l'anime (le CA) de manière plus participative, les gens sont moins passifs clairement et donc le dernier CA, en fait si on arrive à avoir le temps de le préparer de le réfléchir et tout ça, mais faut que l'impulsion ça vienne de nous on est d'accord (C)

ce qui est intéressant c'est que effectivement il y a une force d'animation qui est du côté des salariés (de l'équipe permanente), mais (les membres du Bureau) ont une vraie force de proposition et de concertation (de) dialogue, c'est ça qui est vraiment intéressant par rapport aux personnalités qui sont actuellement qui constituent le Bureau y'a vraiment de la mise en réflexion au sein du Bureau quand une proposition est faite (B)

finale (le Bureau est) plus dans l'animation vraiment que dans des propositions (...) plus dans le rythme dans lequel ça doit être fait dans la mise en lumière des obligations pour que le projet se mette en place, mais y'a un vrai dialogue des vrais réflexes aussi sur le fait que (...) tel sujet doit être mis en concertation au niveau du Bureau au niveau de l'AG (B)

L'idéal étant d'échanger suffisamment pour aboutir à une décision, même si cela implique des redondances et des temps parfois longs de discussion :

alors comment la décision se prend ? / en général c'est beaucoup beaucoup de discussions et puis vu les personnes qui sont autour de la table ça prend du temps parce que chacun argumente (...) mais on va arriver à un consensus / à un accord mutuel / ouais / il n'y a pas eu dans votre histoire la nécessité (de passer) par le vote / pour trancher non (B)

vous êtes de temps en temps obligés de faire des votes majoritaires ou pas ? / (...) non ça discute mais a priori y'a pas de désaccord / vous avez pas besoin de dire là à un moment donné on n'y arrive pas faut qu'on tranche / non y'a des interrogations des fois on se demande quelle est la meilleure option mais c'est plus sur la méthode que sur le fond (...) c'est assez collégial (B)

je sais qu'à partir du moment où quelque chose est mis au vote les argumentaires ont été tissés de telle manière qu'on ne peut qu'adhérer (...), je veux dire on n'a jamais mis quelque chose au vote où 80% des gens étaient contre dans les débats alors quand il y a des choses où on n'est pas d'accord dans les débats en fait on les mettra pas au vote puisqu'on continue à en discuter parce qu'ils posent problème (A)

la décision à trancher je crois que ça nous est arrivé une fois où en fait effectivement on était je pense 50 / 50 sur les décisions et au final d'un commun accord on s'en est remis au gérant (...), (mais) sur le projet global j'ai jamais vraiment vu de remise en cause en fait, les remises en cause qu'on a pu soulever ou qui ont été soulevées ça a été sur des points d'organisation ou de communication (des) choix économiques des choix de RH (A)

au moment des réunions (des) associés on avait un projet et on débattait et je trouve que c'était bien chaque personne peut amener une nouvelle chose et je trouve que c'est bien que chaque personne puisse participer en fait à des décisions collectives oui, on est différents y'a les entrepreneurs y'a l'équipe d'appui y'a des gens et chacun en fait avec son idée peut apporter des nouveautés des richesses au sein d'une coopérative et je trouve que (y'a) des bons moments d'échange (...); (pour les prises de décision) ça dépend (rire) y'a des décisions qui peuvent être prises facilement parce que voilà on est tous d'accord après y'a des décisions bon où ben y'a des divergences et du coup là c'est plus compliqué, et donc des fois il pouvait y avoir des temps assez longs des temps où chacun avait son temps de parole et au final on n'arrivait pas à avoir à trouver une solution donc là par contre j'ai trouvé que c'était long et j'avais l'impression (...) qu'on parlait toujours de la même chose et que ça traînait et puis qu'on avançait pas donc oui aussi des moments (rire); (...) ce qui était long c'était tous les débats en amont à un moment donné faut prendre une décision et puis voilà on soumet au vote (A)

Avec la question récurrente des nouveaux associés :

ça fait partie du projet d'avoir tous les ans des nouveaux qui intègrent en fait le sociétariat et donc d'avoir pour tout le monde des stades différents dans la compréhension ou dans l'approche de la coopérative et souvent on se rend compte que dans les premières réunions avec la présence de nouveaux on réaborde souvent d'anciens points qui ont déjà été traités plusieurs fois sur lesquels on est obligé de revenir / sans cesse / à la fois ça fait partie de l'acculturation et puis on est passé par là aussi mais parfois quand vous êtes là depuis un bout de temps ; (...) il faut qu'on trouve un mode de fonctionnement qui soit peut-être plus réparti en ateliers avec des gens qui ont une ancienneté un peu plus grande, d'autres sur d'autres champs où ils ont encore justement besoin de reposer ces questions, et d'avoir des réunions communes où là on traiterait de questions un peu plus larges de thématiques plus larges permettant à chacun de s'exprimer mais sans revenir incessamment sur des points de fonctionnement ou de (statut) de sociétaire (A)

La principale difficulté étant néanmoins de se situer sur un plan vraiment collectif :

on a une ou deux personnes qui sont sociétaires aujourd'hui qui clairement n'arrivent pas à enclencher une réflexion collective c'est-à-dire qu'ils ne sont pas là pour le collectif ils sont là pour essayer de servir des décisions pour leurs activités individuelles et ça c'est compliqué ces gens-là sont vraiment compliqués (...); et c'est souvent là où y'a des points de friction en fait c'est aussi là se dire mais tu peux pas proposer ça parce qu'en fait cette proposition-là n'ira que dans l'intérêt de ta posture (...), et c'est souvent là où ça gueule où ça frotte c'est sur ces points-là (A)

après quand la parole est collective il faut que le collectif soit plus fort que les individualités faut arriver à ça (rire) (B)

Dans ces conditions, la direction ou la gérance des groupements a toujours un rôle central à jouer :

est-ce que tu dirais que tu restes le gérant dans tous les sens du terme, avec sinon une voix prédominante une force de proposition déterminante ? / oui, et j'arrive pas à faire autrement (A)

tu vois mon mandat de gérant – c'est tous les quatre ans – j'ai été reconduit parce que je me suis présenté mais imagine la retraite ou le départ ça se prépare (...) si je prépare pas mon départ ils sont tranquilles ils ont un gérant qui a la responsabilité pénale d'un truc qui est quand même assez compliqué et borderline d'un point de vue juridique (A)

nous les "patrons" mine de rien même si (on est une coopérative) mais quand même responsables, devant encadrer amener les personnes à faire leur travail correctement (...); on a connu des périodes moins faciles tu vois de problématiques internes de ressources humaines (où) on n'encadrerait pas vraiment des gens (de l'équipe) aujourd'hui ça va beaucoup mieux (A)

(sur la conduite de l'équipe permanente) en termes de décision là c'est vous deux qui êtes centrales ? / oui, même s'il y a beaucoup beaucoup de choses dont on discute ensemble / même si y'a une concertation des discussions mais y'a des chefs / oui je pense que c'est assumé pleinement / chacun des autres postes ayant des zones de responsabilité et de compétence suffisamment précises pour être autonomes dans leur poste et décider ou ? / oui me semble-t-il (...) / et ils vous rendent compte systématiquement / ah oui (B)

*quelle est votre capacité (ou) volonté de peser sur un certain nombre de décisions ? / personne ne pèse à part *** et *** (rire) mais si vous posez la question c'est que vous le savez (...) parce que à la base il n'y a que *** qui pèse voilà mais par contre il est ouvert il écoute il entend les conseils parce qu'il cherche et il se nourrit de ce qu'on peut lui dire mais c'est lui qui a la décision, je me suis jamais sentie peser (C)*

Plus largement, on retrouve aussi la centralité de l'équipe permanente :

je sais que les décisions importantes les orientations sont prises par l'équipe d'appui sont prises par la gérance parce qu'ils ont une connaissance accrue du contexte aussi dans lequel on s'inscrit peut-être et puis des mécaniques qui sont derrière, moi j'ai pas prétention à dire qu'avec ma position de sociétaire de CAE je sais estimer une stratégie coopérative qui porte (...) une soixantaine d'ETP⁸⁰ voilà ça j'aurais pas la prétention d'être à cet endroit-là par contre je sais que quand on a un point qui nous embête quand je sais qu'on a sur un souci de communication sur une incompréhension et qu'on le soulève en réunion les décisions sont toujours prises derrière ; moi (comme entrepreneur associé) j'ai plus l'impression d'avoir un rôle aujourd'hui de conseil et de proposition clairement j'ai vraiment pas l'impression de peser sur les décisions dans un sens ou dans l'autre je mets pas de jugement de valeur derrière ça (A)

*je regrette que les membres soient pas plus investis et qu'en réalité tout repose sur les salariés et *** et la question que je me pose constamment c'est s'ils sont pas investis à quoi ça leur est utile tout ça est-ce qu'il y a une vraie utilité derrière (C)*

De personnalités particulières :

je crois aussi y'a un moment dans le collectif si on veut faire avancer les choses à un moment faut qu'il y en ait un qui prenne la décision et puis qui mette le charbon, je crois qu'il y a un côté un peu inévitable, de toutes mes expériences que j'ai pu avoir dès qu'il y avait un côté collectif si on n'arrive pas avec une base, mais après je crois que la clé quand même c'est l'animation et ça c'est une question qui nous a toujours beaucoup taraudé, comment on la formalise, faudrait qu'on se forme (C)

on voit bien que les personnes comptent beaucoup / oui surtout dans ces structures-là et puis en fonction des structures on a soit l'entière des salariés qui sont présents aux temps collectifs (...) pour d'autres structures j'en ai qu'un (...) je vois pas les autres (C)

*des gens comme *** ou *** c'est des gens de qualité avec qui j'ai toujours plaisir de travailler c'est enrichissant apporter une pierre à des gens qui sont un peu visionnaires chacun dans leur domaine (...); on n'a pas forcément la reconnaissance qu'on aimerait à titre de secteur ça empêche pas d'être intelligent d'aller voir un peu plus loin (...) et donc voilà moi je suis ravi qu'on arrive à avancer sur des enjeux plus larges (...) y'a pas qu'Airbus où on peut mettre des choses en place (rire) (B)*

Et d'instances intermédiaires entre les dispositifs statutaires et la simple relation interpersonnelle :

le séminaire annuel est plutôt bien suivi les gens sont présents et se mobilisent quand même pas mal sur cette journée-là et c'est un temps super intéressant et super fort, mais qui est aussi frustrant parce qu'on se dit que si on en met plus dans l'année c'est mort et ils viendront plus, la question de la sur-sollicitation (C)

quels sont les espaces où ça se réunit sur (...) un sujet particulier et où quand même une question est abordée et commence à être travaillée ? / au niveau d'Artenréel je pense que c'est plutôt les pôles métiers à ce niveau-là / où il y aurait des pré-délibérations / ouais alors sous couvert de quelqu'un de l'équipe d'appui qui doit valider voire faire remonter pour faire confirmer (A)

On retrouve également le rôle crucial des projets impliquant directement les membres :

et puis fallait avoir l'aval de tout le monde pour avancer sur le nouveau projet (...), ça s'est vraiment mis en forme avec un comité de pilotage (avec) les adhérents qui ont voulu participer à ce travail c'était ouvert / et y en a eu combien ? / (...) un peu plus de la moitié / et qui ont tenu sur la durée / oui on avait fait venir un intervenant extérieur pour travailler / (...) et ce sont les mêmes qui sont restés pour la mise en place ou / non là pour la mise en œuvre après c'est le CA qui a géré (B)

80. Équivalent temps plein.

Dans tous les cas, rien n'est jamais facilement acquis :

il y a eu des avancées des reculées ce qui est compliqué c'est d'avancer tous en même temps et pour les salariés (de l'équipe permanente) c'est apparemment très complexe parce que comment être acteur moteur tout en ayant un projet collectif et un projet collectif avec autant de structures en plus très différentes ; il y a beaucoup d'inertie on n'est pas tous sur le même site, si on était sur le même site ça irait beaucoup plus vite on se réunit on mange ensemble à midi on discute en même temps de quelque chose, là on est éloignés à deux endroits de la ville et puis on a tous beaucoup d'activités, et une fois qu'une chose est décidée pour le mettre en œuvre pour le mettre en plus en collectif... c'est compliqué (souple) (C)

il y a un enjeu (...) que ça ne repose pas que sur l'équipe en interne et qu'on arrive à continuer à faire vivre une vraie gouvernance (...) associative ou coopérative ; sur la coopérative (la Scic Confer) j'ai moins de doute parce qu'il y a quand même un aspect financier à la gestion de cette société commerciale et que ce sont des associés, on est tout de suite sur une gestion qui n'est pas associative c'est tout de suite différent (B)

Avec une attention particulière à porter à la question de la gestion des ressources humaines :

toute la partie GRH (...) j'ai toujours eu une appétence pour cette partie-là mais comme beaucoup de personnes de professionnels dans le secteur des intuitions mais pas beaucoup souvent de formalisme mais en tout cas un intérêt fort c'est ce qui m'a essentiellement motivée à venir travailler (ici) (B)

D'autant plus quand il y a de nouveaux associés à intégrer :

le sentiment qu'on avait en tout cas au niveau de la gouvernance et des associés c'est que chaque fois qu'on intégrait une nouvelle vague d'associés ben finalement on devait reculer pour mieux avancer, passer par toute une phase explicative – quand bien même y avait un accompagnement à ça – on pensait qu'on était prêts mais une fois qu'on est dans le bain ils disent mais là on est allé trop vite y'a ça qui a pas été compris donc il a fallu refaire un tour, et du coup c'est vrai ça crée parfois une dynamique pour les plus anciens qui eux sont dans le bain et disent ben attends une réunion où on va réexpliquer comment marche la coopérative et c'est quoi être associé ouais c'est bon (A)

Qui peuvent ne pas se sentir d'emblée en capacité de participer pleinement aux délibérations :

je suis rentré à la coopérative j'avais 22 ans et quand (je suis devenu) sociétaire j'avais 25 ans j'avais beaucoup de personnes en face de moi qui étaient des cinquantenaires accomplis qui avaient déjà eu cinq vies en une, des fois je me disais mon point de vue est pas si intéressant que ça, alors que si c'est ça qui est intéressant on est tous (...) au même niveau on a tous un point de vue sur les contextes et les situations (A)

Avec également la difficulté de la relève au niveau des instances institutionnelles, au vu aussi des responsabilités encourues :

est-ce que la relève se présente ? / (...) on y travaille depuis deux ans on a refait les statuts on élargit on va doubler les membres du Bureau avec un vice-Président un Trésorier-adjoint on va avoir cette passation, souvent je m'en suis rendu compte (...) c'est la fonction qui fait peur parce qu'on arrive sur des structures c'est des budgets (importants) y'a dix-huit salariés et de vraies responsabilités ça demande de connaître un peu le secteur de savoir où on va, moi j'ai des anciens qui sont toujours au Bureau qui éventuellement pourraient prendre la relève ils se sentent pas prêts (B)

4 – Potentiels et limites des agencements coopératifs dans le domaine culturel

les autres milieux ne comprennent pas bien ce principe de l'incertitude foncière au domaine culturel, à trois-six mois on sait pas trop (...) c'est projet par projet chaque projet doit tenter sa chance et on ne sait pas si ça va marcher

Cette partie conclusive de notre étude présente une synthèse des principaux résultats qui ressortent des cas étudiés⁸¹, tout en insistant sur les aspects qui paraissent particulièrement décisifs à considérer si l'on veut entrer plus avant dans l'épaisseur concrète du fonctionnement des agencements coopératifs dans le domaine culturel. Pour ce faire, nous repartons de nos questions initiales et indiquons les points structurants qui émergent de l'analyse et qui ouvrent, plus ou moins explicitement, vers de nouvelles questions. Ne serait-ce que pour pointer un certain nombre d'aspects qui impliqueraient approfondissements et études complémentaires.

D'un point de vue global, l'analyse souligne l'importance centrale à accorder aux spécificités socioéconomiques du domaine culturel pour mieux comprendre ce qui se joue dans les agencements coopératifs qui s'y développent entre micro-entreprises poursuivant des buts d'abord autres que lucratifs. L'intérêt évident de ces formes innovantes d'organisation s'en trouve éclairé, tout autant que les difficultés structurelles auxquelles elles se confrontent au jour le jour.

Agencements coopératifs et viabilisation des projets particuliers

Notre première question initiale portait sur l'apport des agencements coopératifs aux micro-entreprises culturelles quant à la tension dont elles sont le siège entre la recherche d'une meilleure viabilisation – en particulier économique et au moins sur le moyen terme – de leurs projets et, par ailleurs, le souci de garder la maîtrise de leurs processus de création et de production. Sur ce plan, plusieurs points structurants sont à mettre en exergue. Les logiques de projet propres aux micro-entreprises du domaine culturel déterminent ainsi fortement la nature et la zone de pertinence effectives des groupements. Ceux-ci reposent très largement sur leur capacité à mettre en place et à développer des formes concrètes et efficaces de mutualisation. Toute la difficulté repose alors sur la construction et la pérennisation d'un commun, dont l'objet reste pourtant aussi d'accompagner le développement de projets singuliers. Une fragilité

81. Nous ne développerons pas ici une problématisation théorique des résultats de l'analyse. Soulignons néanmoins combien les cas étudiés apportent une confirmation à notre hypothèse générale que la compréhension du fonctionnement des micro-entreprises culturelles gagne à les situer au carrefour en forte tension entre spécificités des très petites entreprises et spécificités de l'économie artistique et culturelle. Plus précisément sur la notion d'entrepreneuriat appliquée aux micro-organisations culturelles à visée professionnelle et à buts premiers autres que lucratifs, voir notre article théorique déjà signalé en note 5, complémentaire à la présente étude, « L'entrepreneuriat dans les micro-organisations culturelles : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations ».

économique structurelle s'en trouve induite, d'autant que l'implication des différents coopérants ne saurait la plupart du temps être constante et de même intensité dans la durée.

Des projets singuliers qui visent d'abord à leur propre réussite

Les situations étudiées ne sont pas sans rappeler l'emprise de la logique de projets successifs et à durée limitée quand il est question d'entrepreneuriat culturel. Projets dont la valorisation – d'abord symbolique avant que d'être dans le meilleur des cas économique – reste initialement radicalement incertaine pour la diversité des acteurs impliqués. Si l'on ajoute à cette incertitude structurelle la nécessité de disposer de ressources significatives et diverses dès la phase de conception et d'amorçage du projet – comme pour n'importe quelle entreprise, quel que soit son secteur –, l'équation à résoudre par ce type d'organisation se complique encore. Enfin, la centralité des thèmes de la nouveauté et de l'originalité comme fondement de l'identité de chaque projet culturel introduit un autre facteur de complexité. Même pour les organisations et dans les marchés les mieux établis, ces éléments continuent à très fortement jouer. Ils constituent d'autant plus des barrières à l'entrée pour les projets émergents qui cherchent à trouver leur propre place dans des milieux déjà structurés, à ouvrir de nouvelles formes de démarche, ou encore à s'inscrire dans des marchés naissants. On comprend donc mieux combien la conciliation entre, d'une part, une visée foncièrement créative et culturelle et, d'autre part, une viabilité économique au moins minimale représente l'enjeu central des micro-organisations culturelles à caractère professionnel – quelle que soit leur forme, unipersonnelle ou collective. On perçoit également combien cet enjeu est difficile à résoudre et ne concerne d'ailleurs pas que les micro-entreprises à visée d'abord autre que lucrative. L'urgence à trouver des ressources et des alliés complémentaires à ceux dont chaque micro-entreprise culturelle dispose en propre n'en est que plus marquée.

Cette réalité de fond surdétermine la place décisive du ou des quelques porteurs du projet entrepreneurial dans la réussite ou l'échec de cette aventure. Leur capacité à convaincre de l'intérêt de ce projet et à constituer un véritable système d'action collectif pour le mettre en œuvre participe alors beaucoup à ce qu'il puisse se développer, se renouveler et ainsi perdurer dans le temps. Les cas étudiés soulignent également la grande hétérogénéité du domaine culturel, selon les secteurs d'activité considérés mais surtout selon la posture générique adoptée par la micro-entreprise. Entre la posture "artistique" qui tend à produire une œuvre relativement stabilisée qu'il s'agira ensuite de diffuser et celle pouvant se qualifier de "créative" et qui co-construit sa proposition avec les partenaires et usagers concernés, les dynamiques et les possibilités de développement ne sont pas identiques. Même si ces deux pôles représentent plutôt des idéaltypes – que la réalité se charge largement d'hybrider⁸² –, il n'en reste pas moins des différences socioéconomiques majeures entre une logique d'offre artistique singulière et déjà pratiquement cristallisée et celle d'une prestation de service créative dont la singularité va largement s'ajuster au contexte dans lequel elle opère.

Face à cette situation générique, les trois groupements proposent en tout cas une dynamique d'agencement de ressources d'abord non directement économiques – soit

82. Dans le spectacle vivant ou les arts plastiques, par exemple, les formes multiples d'action culturelle ou de création participative ou partagée introduisent cette dimension d'interactivité créative. Inversement, beaucoup de propositions issues des métiers d'art ou du design comportent une part d'originalité artistique qui relève de la singularité du prestataire qui les réalise.

donc plutôt culturelles, sociales et, plus globalement, symboliques⁸³ – qui vise pourtant à déboucher sur un résultat économique tangible, que ce soit en termes de mutualisation de moyens, de création ou de développement d'activités financièrement viables, d'emploi partagé ou de veille commune sur des appels d'offre. S'il est au fondement même d'une bonne partie du domaine culturel – comme aussi de l'entrepreneuriat culturel –, cet accent mis sur les ressources non expressément économiques procède aussi de l'incapacité des agencements coopératifs à mobiliser, par eux-mêmes, des financements pouvant être directement affectés à l'expérimentation et à la production artistique ou culturelle. Systématiquement, cette dimension pourtant irréductible est renvoyée à la responsabilité de chaque entrepreneur ou entreprise, ou bien aux projets collectifs portés au sein du groupement mais qui ont réussi à générer leur financement auprès de partenaires extérieurs. On notera que cette difficulté de financement des phases de conception, d'expérimentation et de production est un problème structurel dans les domaines culturel et créatif, y compris pour les "start-up" liées aux nouvelles technologies, ce qui ne fait là encore que souligner les spécificités du cycle de constitution de la valeur quand on a affaire à des propositions dont l'originalité n'a pas encore fait ses preuves auprès d'un public au moins minimal. Quoi qu'il en soit, c'est d'abord en jouant sur les potentialités autres qu'économiques des porteurs de projet et de l'ensemble collectif (expériences passées, savoir-faire pratiques assimilés, relations déjà nouées, connaissances des réseaux professionnels, notoriétés acquises...) que le groupement coopératif va pouvoir étudier et mettre en œuvre des formes d'accompagnement, de montage ou de développement pertinentes, en s'appuyant aussi essentiellement sur les ressources humaines et qualitatives qu'il détient ou rassemble en propre⁸⁴.

Cette prégnance des "capitaux" non économiques concorde avec la constante d'une référence éthique dans les agencements coopératifs. Celle-ci s'exprime, entre autres, au travers du thème de l'économie sociale et solidaire et d'une nécessité de placer l'humain au centre de la question de l'entrepreneuriat culturel. Plus largement, il est question de participer à replacer les thèmes de l'émancipation de chacun et de l'équité pour tous au cœur de la vie sociale contemporaine. Il n'en reste pas moins que les groupements étudiés tirent leur pertinence et leur potentiel à perdurer de leur capacité à convertir en résultats économiques ces capitaux initiaux bien plus qualitatifs que strictement financiers, et à développer ce type de résultat. Ne serait-ce que pour pouvoir continuer à fonctionner et à soutenir les cycles d'activité qu'ils accompagnent ou promeuvent. Sans cette articulation, l'objectif de construire un sens sur le long terme risque de déboucher, tout au contraire, sur une déconstruction accélérée du groupement.

Sur ces différents points déjà, les agencements coopératifs surlignent nettement des problématiques socioéconomiques inhérentes aux micro-entreprises culturelles. Ils contribuent, à leur mesure, à en traiter plus collectivement certains aspects, sans évidemment être pour autant en capacité d'en dépasser toutes les contradictions. Le repérage au cas par cas de leurs potentialités et limites ouvre ainsi tout un champ de questionnement, en lien direct avec la structure même du domaine culturel et de son fonctionnement.

83. Pour reprendre la terminologie de Pierre Bourdieu.

84. Et dont une bonne partie est, de fait, financée par des fonds publics.

Des agencements coopératifs comme instances concrètes de mutualisation

Si la question des valeurs éthiques n'est pas à minorer et entre, à un moment ou un autre, dans les raisons qui poussent à participer à un agencement coopératif ou à s'y impliquer plus fortement, les motivations à caractère utilitaire restent néanmoins fondatrices et doivent être soigneusement prises en compte. Le spectre de ces motivations peut d'ailleurs être relativement ouvert. Selon des déclinaisons à chaque fois particulières, on retrouve ainsi dans les cas observés une combinatoire et un emboîtement de quatre plans de mutualisation, qui permettent déjà de qualifier de manière plus précise le type de coopération qui se trouve à l'œuvre.

Le plan de la mutualisation au moins partielle de fonctions support (gestion administrative, sociale et financière, emplois partagés, veille sur des appels d'offre ou formations communes...) se révèle décisif pour mesurer la nature et le niveau d'intensité de la coopération que chacun des groupements vise ou se trouve en mesure de réaliser. Mais le plan premier d'une mutualisation de ressources et de compétences élémentaires (partage d'espaces et de matériels, échange d'informations, "coups de main" réciproques...) n'est pas non plus à négliger, ni le second où plusieurs acteurs réalisent des projets conjoints mais limités dans leur objet et dans le temps⁸⁵.

Au delà des convergences d'idée ou des proximités de préoccupation entre les acteurs coopérants⁸⁶, qui assurent une forme de cohésion idéologique minimale et clairement nécessaire au groupement, son potentiel de consolidation et de développement tient pour beaucoup à l'apport que les différentes mutualisations effectives vont procurer à chaque entreprise concernée. Les confiances interpersonnelles, qui s'établissent au fil des mises en commun qui se révèlent profitables à chacun, forment ainsi probablement le meilleur socle pour le renouvellement et la pérennisation de l'expérience coopérative, malgré toutes les contraintes qui pèsent par ailleurs sur le projet de chaque entreprise. Sur la question des disponibilités en temps non directement rémunéré, la tension est ainsi très forte entre les projets propres à chaque entrepreneur ou entreprise et ceux qui relèvent de la participation à l'invention et à la gestion d'un outil coopératif commun. Si l'interconnectivité contemporaine des acteurs d'un champ d'activité donné ne laisse plus guère d'autres possibilités aux plus petites organisations que de participer à des démarches d'épaulement réciproque et de s'intégrer à des "écosystèmes" à dimension locale ou sectorielle, l'engagement dans un regroupement fondé sur une logique de coopération renforcée n'a ainsi rien de spontanément aisé. On ne s'étonnera donc pas de constater, dans ces agencements coopératifs, une implication de chaque entreprise qui peut être très contrastée ou variable dans le temps.

On retrouve en tout cas très fortement ce sujet dans le quatrième plan de mutualisation à toujours considérer, qui porte sur le partage et le portage du processus décisionnel entre les différentes parties prenantes d'un agencement coopératif. On le retrouve

85. Pour une présentation succincte de cette approche selon plusieurs plans de mutualisation, voir Philippe Henry, « Modalités de mutualisation et processus coopératif », *Idéothèque*, Observatoire des Politiques Culturelles, février 2018. Pour une approche un peu différente, mais où notre propre mise en perspective était déjà en germe, voir également la partition en trois niveaux de coopération proposée dans Laurent Fraisse, *Caractériser les Pôles Territoriaux de Coopération Économiques. Premiers résultats*, Labo de l'ESS / Institut CDC pour la recherche, 2015.

86. La similitude des difficultés socioéconomiques rencontrées par les entreprises dans leur secteur d'activité et leur appartenance commune – au moins formelle et, pour un nombre croissant de projets, revendiquée – à l'économie sociale et solidaire sont deux aspects centraux dans cette dimension de références partagées.

également dans l'interrogation quant à la forme organisationnelle, managériale et institutionnelle qui semblera tout à la fois la plus pertinente et la plus juste pour chaque groupement et pour chaque moment de son histoire.

Ces tensions entre motivations utilitaires et valeurs partagées, ou encore entre engagement coopératif et centration sur des projets propres à chacun, forment pourrait-on dire l'ordinaire des groupements étudiés. Symétriquement, ceux-ci apparaissent comme de véritables instances de médiation fondées sur une dynamique à chaque fois particulière de mutualisation de ressources et de construction d'un commun⁸⁷, dont le niveau de gestion collective se trouve sans cesse interrogé.

Un accompagnement collectif de projets qui restent singuliers

Les spécificités de l'économie artistique et culturelle que nous venons de rapidement évoquer vont porter à l'extrême une autre tension majeure, pour chaque entreprise, entre la nécessité de coopération – et au moins de collaboration – avec d'autres acteurs et l'autre impératif d'avoir à se singulariser dans un contexte désormais caractérisé par une hyper-offre culturelle, elle-même inductrice d'une concurrence renforcée entre projets ou organisations. Même dans la forme la plus intégrée de groupement que nous avons étudié, on observe cette dualité irréductible entre, d'une part, une autonomie entrepreneuriale à constituer, maintenir ou développer pour chaque organisation porteuse de projets singuliers et, d'autre part, la demande d'un accompagnement ou d'un partage où la dimension d'entraide et d'épaullement réciproque va dans le sens d'une construction et d'une gestion collective d'un commun, aussi limité soit-il parfois. Cette tension est particulièrement visible pour les micro-entreprises, qui forment l'essentiel des organisations adhérentes aux agencements coopératifs étudiés.

La demande de chaque entreprise au groupement d'une aide pour le développement de relations de réseau, d'interactions entre autres informelles entre personnes ou organisations s'allie ainsi à celles d'une prise en charge d'aspects plus directement entrepreneuriaux ou gestionnaires et d'une acquisition de compétences permettant une meilleure autonomie en ce domaine. La très grande diversité des entreprises participant au groupement renforce alors une hétérogénéité de fait, qui ne simplifie pas la mise en place d'outils ou de dispositifs communs. La particularisation et la personnalisation des démarches d'accompagnement ou de suivi, de partage d'un salarié, de formation... s'imposent au vu même des attentes des membres coopérants. Mais avec la croissance de leur nombre et la limite des moyens – entre autres humains – affectés à cette fonction d'accompagnement, l'impératif contradictoire d'avoir à plus et mieux formaliser les procédures s'impose tout autant, sans même parler des contraintes réglementaires ou procédurales de tous ordres qui ne cessent de produire une pluralité de normes à appliquer.

Dans ces conditions, chaque agencement coopératif se doit de réaliser sans cesse un équilibre toujours instable entre une prise en compte de la singularité de chacun et la construction d'une communauté d'outillage et de préoccupation suffisamment attirante pour lui permettre de s'inscrire dans l'environnement dont il dépend et dans une durée qui le confortera. Outre que certains groupements sont structurellement prévus pour autonomiser à terme le plus grand nombre possible de leurs adhérents, il n'est pas

87. Pour une mise en perspective générale de cette question aujourd'hui relancée des communs, voir par exemple Benjamin Coriat (dir.), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Les Liens qui Libèrent, 2015, ou aussi David Bollier, *La Renaissance des communs. Pour une société de coopération et de partage*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2014.

surprenant d'observer à nouveau non seulement des implications variables et relatives des entreprises élémentaires, mais aussi des entrées et des sorties liées aux évolutions mêmes de ces entreprises adhérentes. Se pose alors constamment la question des rapports souhaitables et possibles entre les "nouveaux" et les plus anciens, comme d'ailleurs aussi entre les entreprises qui débutent et celles qui sont déjà mieux établies, ou encore entre les plus petites organisations en très grande nécessité de recourir à des ressources qu'elles ne détiennent pas et de plus grosses pour lesquelles le groupement coopératif ne relève pas d'abord d'un enjeu de survie immédiate. Sur ces aspects, un indicateur intéressant est la part des ressources humaines, matérielles et monétaires que chaque adhérent est amené – statutairement ou volontairement – à consacrer à l'ensemble coopératif. Dans des situations où chaque entreprise atteint généralement à peine une viabilité économique qui lui permet de poursuivre son activité particulière, cette question de l'apport relatif au groupement est partout un point décisif, même s'il est de très haute sensibilité.

Entrer dans la réalité même du fonctionnement de tels agencements coopératifs du domaine culturel conduit ainsi à n'en surtout pas rester aux seules proclamations de principe sur l'intérêt ou l'utilité – aussi bien individuels que sociaux – de telles formes organisationnelles. De nombreux aspects, souvent encore très peu explorés, apparaissent qui, dans la complexité et parfois l'âpreté des questions qu'ils posent, font au moins de ces groupements un terreau majeur d'expérimentation et de recherche. Ne serait-ce que du point de vue de modes entrepreneuriaux, tout à la fois plus émancipateurs et plus inclusifs, que les micro-entreprises culturelles – et notamment celles à buts d'abord autres que lucratifs – ont sans doute la plus grande urgence à devoir inventer pour les temps qui viennent.

Une fragilité économique structurelle des agencements coopératifs

Compte tenu des éléments précédents, la fragilité économique des groupements coopératifs n'apparaît pas comme simplement conjoncturelle ou liée aux seuls cas observés. Pour ceux-ci, on y reconnaît bien le modèle d'hybridation ternaire des ressources perceptible dans l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Ce modèle allie en effet, dans des proportions variables selon les cas, recettes propres provenant des cotisations des adhérents et de la commercialisation d'activités, aides et subventions publiques ou privées diverses, apports bénévoles en industrie et échanges réciprocaires entre adhérents. Mais sa fragilité tient plus particulièrement tant à la faiblesse qu'à la fluctuation constante de ces trois types de ressources. Les recettes propres souffrent généralement soit d'une insuffisance des apports monétaires des adhérents au groupement, soit de ventes de prestations de service d'autant plus restreintes et variables que souvent liées à des appels d'offre de faible ampleur et dispersés dans le temps, soit à un cumul des deux phénomènes précédents. Bien entendu, la viabilité délicate de beaucoup des entreprises adhérentes au groupement ne fait que renforcer cette faiblesse, qui peut encore être accentuée par la stagnation voire la rétraction des chiffres d'affaires dans plusieurs d'entre elles⁸⁸. L'hyper-offre culturelle contemporaine est un des paramètres majeurs à considérer sur ce plan, de même que la très rapide mutation de beaucoup de chaînes de valeur dans le domaine culturel, que les

88. La difficulté à disposer en propre de ressources financières suffisantes pour lancer un nouveau cycle de production est en particulier récurrente pour les micro-entreprises culturelles dont le cœur de l'activité relève de la création. La question d'agencements coopératifs en capacité de faire fonctionner des fonds collectifs de production déborde largement le cadre des trois cas étudiés, mais reste un point essentiel à explorer.

nouvelles technologies et les modifications radicales d'appropriation et d'usage en particulier des jeunes générations ne font qu'accélérer. En partie induit par ce contexte d'offre toujours croissante, on observe également, au titre des aides et subventions publiques ou privées, un phénomène de stagnation – sinon de réduction – des enveloppes accordées aux organisations ou projets élémentaires, qui touche plus particulièrement les plus modestes. Par ailleurs, les procédures permettant de les obtenir n'ont que peu tendance à se simplifier et augmentent donc encore le temps – non rémunéré – à y consacrer. Dans ce contexte, enfin, la part des disponibilités non rémunérées pouvant être mise au service de l'enjeu coopératif a également et dans le meilleur des cas tendance à ne pas augmenter.

Du côté des charges et outre le poids central de la rémunération des personnels chargés de l'animation et de la coordination du groupement, il n'est pas anodin de souligner l'accroissement des coûts liés aux différentes formes de recherche de financement, comme les recherches d'aides ou de subventions qu'on vient de mentionner. Mais on mentionnera aussi les coûts induits par la veille sur des appels d'offre et par la réponse à certains d'entre eux – cette modalité des marchés publics et privés ne cessant par ailleurs de se développer. La complexification des dispositifs d'information et de communication, entraînée tant par la situation d'interconnectivité contemporaine que par la nature même du groupement ou par sa croissance, apparaît comme un autre facteur de coût qu'il ne faut surtout pas sous-estimer.

On se trouve donc bien face à une fragilité structurelle des agencements coopératifs, dont les causes internes proviennent à nouveau très largement des conditions générales actuellement en vigueur dans l'économie artistique et culturelle, que certaines réglementations applicables à telle ou telle forme de groupement peuvent encore venir alourdir. Symétriquement, c'est donc sur toutes les marges de manœuvre possibles que les groupements sont amenés à jouer, sollicitant par là encore plus leur habileté à savoir jongler avec toutes les opportunités internes comme externes détectables. Comme lors des périodes passées de l'histoire de la coopération, un des enjeux porte ici sur la capacité des entreprises adhérentes aux agencements à, malgré tout, pouvoir constituer et mettre en commun des fonds propres, soit donc alimenter des réserves collectives qui pourront servir à soulager une tension de trésorerie, à investir dans un outillage commun mieux adapté, ou encore à octroyer un prêt de complément pour une entreprise, un projet ou un appel d'offre prometteur... La question de la nature et du niveau de solidarité financière entre les membres des groupements, de ou des outils qui la concrétisent et des modalités de suivi de leur gestion ne peut ici probablement pas être évitée. Y compris dans la capacité de ces outils à convaincre aujourd'hui des partenaires autant publics que privés de l'intérêt de l'aventure et donc aussi de l'utilité de les aider en y affectant des ressources complémentaires. Ce qui n'implique pas de se cacher les résistances tant culturelles que réglementaires qu'une telle approche peut susciter, en externe mais aussi au sein même des agencements coopératifs.

À un autre niveau, il convient de porter attention aux possibilités d'offres de service que les compétences rassemblées dans le groupement peuvent permettre de mettre à disposition – contre rétribution – d'acteurs externes ou, comme déjà évoqué, aux types d'appels d'offre et de marchés publics ou privés raisonnablement gagnables par le groupement ou certains de ses membres. Mais outre les remarques déjà faites à ce sujet, la concurrence de fait augmentée par le nombre d'organisations autres que celles du groupement visant aux mêmes ressources potentielles est à soigneusement considérer.

Cette série de remarques fait également mieux saisir combien la capacité d'énoncer clairement une vision stratégique et programmatique dès l'émergence du groupement n'est dans la plupart des cas non pertinente, ce qui n'interdit évidemment pas une approche téléologique où l'énoncé de finalités générales se conjugue avec une adaptation et des mises en œuvre au fil des opportunités qui se présentent, des évolutions ou des bifurcations qui s'opèrent. Comme on l'a vu dans les cas étudiés, ceci conduit dans certains cas à des changements conséquents de l'organisation et de sa gestion globale. Ces transformations posent évidemment la question de la capacité des différentes parties prenantes du groupement à s'investir dans des sauts structurels jamais évidents, y compris quand la dynamique est induite par une croissance de l'activité.

Les différents points que nous avons mentionnés jusqu'ici confirme en tout cas notre hypothèse d'un effet de grossissement des agencements coopératifs étudiés, tant leur volonté de mieux accompagner et mettre en synergie des entreprises élémentaires, le plus souvent de très petite taille et à visée première autre que lucrative, est directement confrontée aux problématiques socioéconomiques qui concernent au premier chef ce type d'organisation. Mais complémentirement, les trois groupements révèlent aussi un ensemble de modalités et d'aspects à considérer si l'on veut véritablement préciser quelle est leur réelle zone de pertinence et d'efficience, aussi bien que les difficultés récurrentes qu'ils rencontrent et les formes possibles de leur contournement. De ce point de vue, deux autres séries de considération peuvent être mises en avant.

La gestion de l'information et de la communication comme support du fonctionnement coopératif

Notre deuxième angle d'approche s'intéressait à la manière dont les agencements coopératifs conçoivent et gèrent les dispositifs d'information et de communication à même de coordonner la multiplicité des projets et des acteurs qu'ils accompagnent. Plusieurs nouveaux points d'importance apparaissent à ce sujet. Le rôle de l'équipe permanente d'animation et de coordination du groupement est toujours central et structurant pour la dynamique communicationnelle, qui est elle-même un support essentiel du processus coopératif dans sa globalité. La diversité des adhérents implique également une pluralité de modalités et de dispositifs d'information et de communication, qui ne se révèlent pas si simples à coordonner, y compris en tenant compte de l'utilisation croissante des nouveaux outils numériques. De nombreux équilibres sont alors à trouver entre différents niveaux de réalité et impliquent aussi des adaptations incessantes, de par la nature même de l'activité des membres coopérants et des fonctions qui sont mises en commun. La transmission à de nouveaux membres de l'histoire du groupement et des savoir-faire accumulés n'est pas la moindre des questions qui se posent.

La centralité de l'équipe permanente d'animation

Une des caractéristiques des groupements est la diversité des projets et des trajectoires des entrepreneurs ou entreprises en faisant partie et la pluralité des contraintes auxquelles ces adhérents doivent chacun faire face. Il n'est alors guère étonnant d'observer la place essentielle des équipes permanentes en charge non seulement du repérage, de l'accueil, de l'accompagnement et du suivi de ces aventures

entrepreneuriales, mais aussi de l'impulsion d'une animation et d'une coordination d'ensemble de la coopération. Sur des emplois du temps plus que bien remplis, ces personnels sont donc aussi fortement impliqués dans les nécessités et les projets de renouvellement de la dynamique coopérative et des dispositifs qui la réalisent concrètement. Chacun dispose d'une marge d'autonomie toujours significative dans l'organisation et la mise en œuvre effective de ses missions, ce qui implique également une responsabilisation sur des choix qui relèvent de sa zone de compétence. Le rôle des fondateurs et des dirigeants des groupements n'en reste pas moins, lui aussi, majeur tant en termes de cadrage général, que d'articulation et de fluidification de la variété d'acteurs qui font que l'élan coopératif se poursuit et se développe.

L'enjeu est en particulier que cet élan arrive à dépasser le stade des épaulements conjoints au coup par coup entre entrepreneurs ou entreprises élémentaires, même si ceux-ci constituent une dimension permanente dans l'économie d'incertitude structurelle du domaine culturel et compte tenu de la flexibilité entrepreneuriale qu'elle induit. Dans ces conditions, on comprend également l'importance des affinités et des liens personnels dans l'apport de chacun à la réflexion collective. Quand il est question de problèmes à résoudre ou de négociations à mener, on se trouve en effet le plus souvent dans des situations se jouant d'abord au travers de relations de personne à personne avant que soient établies des formalisations contractuelles d'organisation à l'organisation. Y compris dans les entreprises culturelles d'une certaine taille, on peut par exemple noter combien le départ ou le changement d'une seule personne peut assez profondément en modifier le fonctionnement. Ce phénomène est d'autant plus apparent dans les groupements coopératifs que leurs équipes permanentes sont peu nombreuses et que chaque poste a généralement une responsabilité centrale dans le portage de l'une ou l'autre des fonctions support partagées. Si ce phénomène est évidemment plus que perceptible quand il s'agit d'une personne dirigeante, il reste non moins présent au niveau des autres membres de l'équipe en charge d'assurer la permanence et le fonctionnement courant du groupement coopératif. Plus largement, la qualité de la relation établie entre les personnes de l'équipe permanente et celles qui, dans chaque organisation adhérente, porte au premier chef la dynamique coopérative s'avère cruciale.

Une pluralité à coordonner de dispositifs d'information et de communication

Les divers éléments précédents renforcent l'enjeu portant sur la conception, la mise en œuvre et la gestion de systèmes d'information et de communication en capacité de concilier des modalités nécessairement plurielles, aussi bien informelles que formelles, interpersonnelles qu'instrumentales. D'autant que les dynamiques de mise en forme et d'échange des données qui permettent le fonctionnement du groupement fondent également fortement ses possibilités de mise en délibération de points à discuter et de mise en exécution des décisions prises. Cette dimension des agencements coopératifs est encore très peu mise en exergue et finalement bien peu explorée. Elle apparaît pourtant comme hautement stratégique. Dans les cas étudiés, elle a été foncièrement construite de manière empirique, la croissance des membres coopérants ou de l'activité se chargeant petit à petit de la mettre au tout premier plan.

Si l'on regarde les dispositifs ou les outils opérants, plusieurs registres apparaissent.

Au titre de la communication interne, ces dispositifs sont eux-mêmes subdivisibles selon qu'ils se focalisent sur les besoins d'échange entre les personnes de l'équipe

permanente, ou bien sur les relations entre ces personnes et celles directement impliquées dans le processus coopératif au sein de chaque organisation membre.

Sur un plan opératoire, une partie du double registre précédent renvoie à une pluralité, toujours perceptible mais plus ou moins intégrée, d'outils formalisés de gestion technique – en particulier financière et comptable, sociale ou fiscale –, tandis qu'une autre part relève de dispositifs d'échange plus qualitatifs et interpersonnels, le plus souvent moins formalisés bien que fréquemment assez précisément définis – tels que réunions régulières ou séminaires périodiques, groupes ou chantiers thématiques...

Le développement d'un outillage intermédiaire entre les deux registres qu'on vient de mentionner – suivis qualitatifs de projets, agendas partagés, blogs internes... – est d'autant plus à souligner qu'il repose également de plus en plus sur des technologies numériques.

Est également à mentionner le registre, lui-même multiple, d'une communication tournée vers les partenaires non membres du groupement et sur la mise en visibilité externe des actions entreprises, avec des dispositifs partiellement ancrés sur les précédents mais développant toujours également leurs propres spécificités.

Loin d'une image convenue d'une dimension nécessaire mais au fond secondaire de l'organisation, cette esquisse de typologie montre déjà la prégnance et la réelle complexité de systèmes d'information et de communication, dont dépend finalement toute la vie des agencements coopératifs.

La variété et la complexité des situations à prendre en compte et à coordonner viennent encore renforcer la grande attention à porter à ces systèmes d'information et de communication. D'autant qu'une tension s'y renforce de nos jours, à l'exemple des cas étudiés, entre, d'une part, une incontournable formalisation et technicisation de l'organisation et, d'autre part, la perception d'une perte de liberté et d'une décentration du projet vers toujours plus de gestion. Si ces évolutions peuvent être simultanément dues à des évolutions contextuelles et au développement même du groupement, elles n'en restent pas moins des marqueurs de questions à désormais traiter avec vigilance. L'hétérogénéité des normes à appliquer, la lourdeur des comptes rendus de tout ordre à rédiger, les mises à jour constantes des bases de données à réaliser, la multiplicité des canaux d'échange numérique à consulter sont quelques exemples d'une situation historiquement inédite où la gestion de l'information et de la communication devient un pôle majeur de l'existence même des organisations. D'autant qu'au vu de la rapidité de certaines évolutions, des décalages peuvent très vite se faire jour entre les outils techniques et formalisés déjà mis en place et l'émergence de nouveaux besoins liés au développement du groupement ou à la labilité de l'activité, auxquels les dispositifs créés dans le passé ne répondent mal ou pas du tout.

La question des nouveaux outils numériques ouvre tout un spectre de questions. Sans aucun doute, ils contribuent à faciliter et à améliorer sur de nombreux points le fonctionnement des systèmes d'information et de communication. Ils aident sans conteste à une hybridation des mises en relation quand, par exemple, la technicité favorise de l'interpersonnel direct et de l'échange informel associé. Ils permettent des suivis de déroulement de projet ou d'affaire plus précis, où la réactivité des acteurs concernés peut être améliorée et source de solutions plus rapides et mieux partagées. De ce point de vue, l'émergence récente d'outils informatiques collaboratifs – qui se perfectionnent rapidement – est à prendre en compte dans l'amélioration qu'ils apportent dans la gestion de projet, des ressources humaines ou de la communication. Mais outre leurs limites intrinsèques ou leur coût d'adaptation à la

situation particulière de tel ou tel groupement, ces outils ne résolvent pas par eux-mêmes des questions aussi centrales que, par exemple, la hiérarchisation et l'éditorialisation, pour rester utilisables, de la mémoire de l'activité du groupement et de ses archives. D'autant que ces données sont de plus en plus fournies mais aussi de plus en plus hétérogènes – entre autres, entre données quantifiées comptables et données qualitatives sur un parcours d'entrepreneur ou d'entreprise, un projet collectif, la vie même du groupement... La capacité de recherche, d'extraction et de transmission de données pertinentes pour des usages et interlocuteurs pouvant être multiples n'est pas la moindre des difficultés à résoudre – ne serait-ce que lorsqu'il s'agit de réaliser une lettre d'information interne ou externe tout à la fois signifiante et synthétique. Quoi qu'il en soit, le désir exprimé au sein des cas étudiés de disposer d'un outillage qui permettrait d'intégrer la plus grande partie de l'information utile au groupement dans un seul système informatisé est un marqueur d'une situation qui pose de toute évidence question. Surtout si l'on vise à un dispositif accessible à chacun en tant que de besoin, en capacité aussi d'articuler plus facilement données quantifiées et données qualitatives ou subjectives. Partir des usages et des besoins repérés semble une voie possible d'exploration pour aménager des dispositifs sociotechniques simultanément pertinents pour des personnes en position de demande d'information, de proposition, de gestion ou de direction. Plus généralement, cette question d'ensembles sociotechniques renouvelés d'information et de communication, dont le développement et la régulation soient d'abord au service des humains qui y participent, est bien l'un des défis majeurs de nos sociétés contemporaines.

On ne saurait donc trop insister sur l'importance que prennent de nos jours la conception, la mise en œuvre, l'utilisation, l'adaptation et la maintenance de ces systèmes d'information et de communication et donc aussi sur la part croissante des ressources – en temps humain comme en financement – qui y est consacrée. Sans encore atteindre une situation extrême, les indices d'une saturation de la disponibilité des personnes des équipes permanentes ou de celles porteuses de la coopération dans les organisations membres se multiplient, même si chacun agence comme il peut cette contrainte d'une profusion informationnelle, qui ne donne pas de signe de rétraction. Il est finalement possible que la question de la maîtrise de la dynamique informationnelle et communicationnelle devienne explicitement très vite un des problèmes majeurs des agencements coopératifs, sans même parler de l'incertitude supplémentaire qu'introduit le risque que la moindre panne – ou la moindre malveillance⁸⁹ – puisse bloquer la totalité du fonctionnement d'une organisation.

Ces groupements nous rappellent également combien la circulation de l'information et les processus de communication sont impulsés par des êtres humains et que ce sont aussi des personnes qui en sont les destinataires finaux. Le déploiement d'outils technologiques est donc constamment à rapporter à la dynamique interpersonnelle à l'œuvre ou visée à tel moment du développement de l'organisation. Cette remarque s'éloigne chaque jour un peu plus du truisme, quand on voit la pluralité des dispositifs techniques mobilisés au fil de l'histoire des groupements et qui constituent l'infrastructure matérielle de leurs systèmes réticulaires d'information et de communication. Depuis les préférences personnelles pour tel ou tel outil jusqu'à la difficulté de pouvoir les articuler dans un réseau technique suffisamment intégré, flexible et en capacité d'agencer une mémoire facilement mobilisable pour les besoins qui surgissent au présent, le couplage entre des hommes et des machines se fait toujours

89. Comme avec les attaques actuelles par des logiciels rançonneurs.

plus intensif et extensif, structurant aussi pour le devenir des organisations. Sur ce plan, les cas étudiés donnent à voir des histoires où un pragmatisme bricolé a très astucieusement permis jusqu'ici de faire face aux besoins liés à leur émergence et à leur développement. Mais ce pragmatisme commence clairement à buter sur la complexité contemporaine de systèmes dont l'hétérogénéité au moins relative est tout à la fois indispensable et porteuse de besoins d'ajustements sans cesse renouvelés. L'introduction de nouveaux outils informatiques, par exemple, pose des questions autant techniques de reconfiguration d'outils antérieurs afin de les intégrer au nouvel outillage, que plus directement psychosociologiques et organisationnelles. Tant c'est également l'humain qui est en recherche d'une architecture et d'une dynamique de ses échanges qui lui paraissent plus signifiants et pertinents.

Des équilibres stratégiques pas si simples à trouver

À titre d'illustration des préoccupations générales que chaque groupement est amené à concrètement traiter, on mentionnera l'équilibre toujours délicat entre, d'une part, une communication interne au groupement forcément multiple et développée – au sein de l'équipe permanente, entre elle et les membres du groupement, entre ses membres eux-mêmes – et, d'autre part, une communication externe – auprès des partenaires directs, des partenaires potentiels, mais aussi des réseaux et media de plus grande ampleur – à ne pas négliger.

Pour des agencements où les différents cercles d'acteurs dépassent très rapidement chacun la dizaine de personnes et où les échanges peuvent en rester largement à de l'interpersonnel et de l'informel, la capacité de construire un récit d'identité commune suffisamment unifié, clair et compréhensible – en interne comme en externe – n'est également rien moins qu'aisée. La présence concomitante de "versions" un tant soit peu distinctes n'est alors pas surprenante. Encore faut-il que ces récits différenciés gardent entre eux une compatibilité suffisante pour ne pas brouiller auprès de certains acteurs leur perception de ce qui fait la force et l'intérêt du groupement coopératif. On retrouve à nouveau le rôle central des dirigeants et plus largement d'un certain nombre de personnes-clé – appartenant à l'équipe permanente ou membres réellement impliqués dans la gouvernance du groupement – dans l'élaboration, l'infusion interne ou le portage externe d'un récit d'identité commun sinon unique, du moins dont les versions sont largement complémentaires et compatibles.

Le portage par chacune des entreprises membres du groupement d'un double récit d'identité – le sien propre et celui de l'agencement coopératif – pose aussi nettement des problèmes à certains. Dans ce cas, c'est sans surprise le récit d'identité commun qui passe le plus souvent au second plan, voire se trouve plus ou moins complètement oblitéré. Réapparaît ici une caractéristique socioéconomique particulièrement perceptible dans le domaine culturel, où l'appartenance manifestée à une entité collective peut, selon les cas, affermir ou au contraire fragiliser la dimension d'originalité et de singularité du récit d'identité, sur lequel chaque organisation base sa stratégie de reconnaissance par des partenaires externes et plus largement son développement.

Un autre aspect d'importance porte sur la capacité du groupement à partager et à transmettre, à des plus jeunes, au moins une partie des mémoires individuelles et collectives des expériences ou des savoir-faire qui ont nourri son émergence, son histoire, son développement. Si, là encore, ces transmissions ne sauraient se réaliser sous une seule modalité unifiée – compagnonnages ou formations internes, par exemple –, reste posée la question de la nature et de la pluralité des canaux et des dispositifs par

lesquels une passation – impliquant toujours des reconfigurations sensibles – peut s’opérer. Un nouveau couplage entre processus interrelationnels directs et mobilisation d’outillages technologiques apparaît sur ce plan. Les cas étudiés indiquent des approches très différentes selon les cas et une fois encore largement empiriques, ce qui ne signifie pas inopérantes comme l’indiquent les multiples temps de formation ou de réflexion collective réalisés en interne par exemple.

Pour le moins, la structure même de ce type d’agencement coopératif entre micro-entreprises du domaine culturel permet de faire apparaître des strates fondamentales de leur fonctionnement, jusqu’ici trop peu considérées et explorées.

Une gouvernance entre principes et réalités

La dernière question de départ concernait les mécanismes de délibération et de distribution des pouvoirs de décision, avec une attention portée à la gouvernance et donc à l’implication respective des différentes parties prenantes dans la dynamique coopérative. Les repérages sur ce plan concordent avec les éléments précédemment signalés, tout en les complétant. La nature même des agencement coopératifs induit une prise en compte d’une diversité d’acteurs ayant chacun leurs propres enjeux d’existence et de développement. Il n’est donc pas surprenant que leur gouvernance se développe selon une dynamique à plusieurs niveaux et modalités. Tout en se présentant comme plus distribuée, cette dynamique n’est en rien homogène. Chacun – dont les nouveaux entrants – aura à y trouver sa propre place. Entre autres, une attention particulière est à porter au maintien d’une discussion sur le fond du projet coopératif, à la question du renouvellement des instances formelles de direction ou à celle de la taille critique autour de laquelle le projet atteint sa pertinence maximale. Au final, seule une évaluation systémique de ces groupements est en mesure de mieux appréhender la particularité de leur fonctionnement innovant.

Une gouvernance multimodale comportant au moins trois niveaux

Un premier niveau à prendre en compte concerne l’échange et le brassage au quotidien d’informations entre les différentes personnes agissant concrètement au sein du groupement. Ces moments se structurent d’abord autour de l’action immédiate et de questions concrètes à résoudre au plus vite. Pourtant, en mêlant modalités informelles et plus formalisées de communication interpersonnelle, ces échanges permettent également l’expression de préoccupations de plus long terme ou encore l’évocation de questions qui ne peuvent manifestement pas trouver une réponse immédiate. Cette mise au jour incrémentale de points à discuter plus amplement et qui impliquent au moins à terme des prises de décision dépassant le cadre des situations individuelles est manifestement de la plus haute importance. Même s’ils apparaissent au départ comme révélant des thèmes sur lesquels il convient d’abord de débattre, ces échanges de premier niveau sont une base souvent féconde pour le processus d’élaboration progressive d’aspects qui devront donner lieu à délibération. La pluralité des temps et des modalités au travers desquels de premières discussions peuvent s’enclencher sur des sujets qui concernent au moins plusieurs acteurs du groupement s’avère déterminant pour prendre la mesure de la capacité de prise en compte par l’organisation coopérative de préoccupations provenant de ses acteurs internes – une dynamique

allant “de bas en haut” – ou de l’environnement immédiat dans lequel ils mènent leurs actions.

Le niveau que l’on pourrait qualifier d’intermédiaire, où les sujets repérés font l’objet d’une discussion plus avancée, est tout aussi important. Si des modalités informelles ou éphémères peuvent encore être observées – comme des échanges impromptus “entre deux portes” –, les échanges se déroulent désormais plus nettement au sein de moments ou de dispositifs davantage formalisés, tels que les réunions régulières ou groupes thématiques, les séminaires périodiques et autres chantiers de réflexion. À ce niveau, des points concernant toute une partie des acteurs du groupement peuvent se développer, des délibérations collectives s’élaborer progressivement, des décisions être prises si les personnes et organisations concernées sont en mesure d’assumer par elles-mêmes leur mise en œuvre. Le plus souvent d’ailleurs, les questions débattues nécessitent la présence et l’implication de tel ou tel membre de l’équipe permanente, en responsabilité d’une fonction qui sera directement touchée par la question débattue. Celle-ci pourra alors soit être tranchée à ce niveau, soit devoir être portée au niveau le plus central de délibération et de décision du groupement. Dans tous les cas, on ne saurait trop insister sur l’importance de ce niveau intermédiaire qui, même s’il est souvent mal identifié comme tel, joue un rôle majeur dans une gouvernance attentive aux acteurs constitutifs du groupement. De nouveau, les membres de l’équipe permanente et les membres d’organisation les plus impliqués dans le processus coopératif détiennent un pouvoir et une responsabilité d’évidence dans l’intensité potentielle de ce niveau encore assez distribué de la gouvernance.

Un troisième niveau rassemble les organes officiels de l’agencement coopératif, celui qui est aussi le seul à disposer du pouvoir légalement constitué et reconnu de prendre des options et d’assumer les responsabilités sociales et officielles qui en découlent. On trouve ici les postes de direction et de pilotage de l’organisation coopérative, tels qu’ils sont définis et enregistrés dans ses statuts, son règlement intérieur ou autres chartes et documents formalisés qui précisent – en interne comme pour l’environnement extérieur – qui, in fine, décide pour le groupement et comment. À ce titre, la composition et le fonctionnement de ces différents organes sont toujours intéressants à observer, ne serait-ce que pour mesurer quels sont les acteurs qui y participent et en quoi ce niveau est construit pour se faire aussi l’écho des deux autres où la gouvernance est par nature plus distribuée. De ce point de vue, la composition et le rôle réel d’organes tels que Bureau, Conseil d’administration et Assemblée générale sont éclairants.

On insistera sur le fait que la prise en compte des trois niveaux que l’on vient d’évoquer permet également de mieux saisir à quel moment de la “boucle délibérative et décisionnelle” les uns ou les autres sont potentiellement invités à s’insérer. Pour autant, cela ne diminue en rien la place de l’autorité qui souvent impulse ces processus et, en dernier ressort, tranche et assume les conséquences induites par ce pouvoir de conclure avant que ne se relancent de nouveaux sujets de questionnement. Bien entendu, la gouvernance des agencements coopératifs est à appréhender au cas par cas, mais probablement surtout à partir de la manière dont chacun décline, équilibre et met en œuvre tout un jeu de modalités. Celles-ci reposent en particulier sur les dialectiques du distribué et du centré, de l’informel et du formel, du discuté et du délibéré pour aboutir à des prises de décision les mieux partagées possibles. Appréhender la gouvernance de ces groupements selon une approche croisant seulement une double dimension de plus grande délibération horizontale et d’une prise de décision conservant une réelle verticalité serait donc par trop réductrice, mais pas en tant que telle hors de propos.

Une place pour chacun dans le processus décisionnel

Les agencements coopératifs du domaine culturel mettent ainsi en exergue une gouvernance qui se veut plus distribuée, ne serait-ce que pour composer avec des individualités jouant un rôle plus ou moins marqué dans la dynamique d'animation et de coordination du groupement. Le qualitatif de distribué doit donc être compris autant comme une volonté de permettre à chacun des acteurs concernés d'exprimer son propre point de vue et de participer aux processus délibératifs, que comme la réalité d'une répartition rien moins qu'homogène de leur implication, de leur responsabilité, de leur capacité à peser dans les décisions finalement prises et de leur autonomie pour les appliquer. Cette structure nécessairement différentielle et pour partie mobile dans le temps n'est pas la moindre des complexités à chaque jour assumer. Elle ne saurait être entièrement définie ou maîtrisée par les seuls cadres tels que statuts, règlements intérieurs, chartes de valeur..., aussi indispensables soient-ils par ailleurs en particulier pour préciser les contours de ce que les acteurs décident de partager ou de construire en commun. De ce point de vue, les cas étudiés montrent bien l'incidence des cadres formalisés sur la dynamique intrinsèque du groupement – y compris dans sa dimension militante –, mais également le poids des moments et procédures moins formels, de l'inventivité liée aux relations interpersonnelles, des dispositifs suffisamment labiles de communication ou de discussion.

La nature des groupements et leur complexité croissante au fur et à mesure de leur développement rendent de toute façon illusoire une participation "à même niveau" de chacun dans le processus décisionnel. Symétriquement, la capacité de chaque acteur à pouvoir trouver assez facilement l'interlocuteur ou l'information dont il aurait besoin notamment à propos du fonctionnement d'ensemble du groupement joue probablement un grand rôle dans la fluidité de son pilotage collectif. On recroise ici la centralité du système d'information et de communication et de sa configuration comme support logistique autant que dynamique d'échange, au travers desquels l'implication relative de chacun va pouvoir apparaître, se préciser et pour certains se développer jusqu'à des fonctions de responsabilité centrales. De toute façon, les règles statutaires conservent des dispositifs de consultation générale – notamment des Assemblées générales – où chaque coopérant dispose d'un poids décisionnel explicite sur les grandes décisions à prendre, dont font partie le choix des dirigeants ou le renouvellement de leur mandat.

L'accueil des nouveaux coopérants et leur mise en relation avec des plus anciens constituent un autre point non négligeable dans l'inclusion et l'implication progressives des entrants dans le processus décisionnel. La fréquente surcharge de travail tant des coopérants de plus longue date que des personnels de l'équipe permanente ne facilite pas toujours cette mise en relation. Mais les différents dispositifs mis en place ou modifiés au fil du temps montrent bien que cet enjeu est généralement repéré, même s'il bute sur des obstacles, comme ceux des disponibilités ou des affinités sélectives.

Parmi les traits qui émergent des cas observés, on mentionnera aussi l'attention à porter à ce que les très nombreuses questions techniques à traiter ne viennent pas totalement recouvrir la discussion sur le fond du pourquoi et du comment d'une construction collective d'un commun efficace et signifiant, y compris pour le parcours de chacun. Ici encore, l'importance de la pluralité des dispositifs médians d'échange que nous avons évoqués est à souligner, de même que le rôle des personnes qui contribuent à synthétiser et à hiérarchiser les thèmes de débat qui émergent, de manière à pouvoir progressivement ou rapidement les traiter en tant que question collective et au niveau décisionnel où cela s'impose. La compétence acquise par les membres coopérants dans

la gestion sociale et politique de leur propre entreprise peut se révéler d'une grande aide pour affronter cette dimension managériale au niveau du groupement lui-même. Celle des personnes de l'équipe permanente – et au premier rang de ses dirigeants – s'avère tout autant décisive, même si à nouveau on constate des apprentissages qui se sont largement opérés "sur le tas" et au fil des expériences accumulées, ce qui n'est pas en soi un signe de moindre efficacité.

L'utilité d'un renouvellement progressif des personnes en charge des instances formelles de direction – tels que Conseil d'administration ou Bureau – est également partout soulignée. Il se heurte pourtant à de compréhensibles réticences au vu des réalités d'un management dont beaucoup ne se sentent pas en capacité de suffisamment bien l'assumer. Si cette réalité transparaît encore plus vivement quand il s'agit du remplacement de dirigeants fondateurs, elle renforce la pertinence d'une approche qui ne soit pas trop irénique ou simpliste de l'impératif, par ailleurs inévitable, d'une gouvernance plus inclusive et distribuée dans les agencements coopératifs. Ceux-ci exemplifient plutôt un système décisionnel réticulaire comportant plusieurs registres ou niveaux et un nombre limité de personnes nodales, qui simultanément structurent et pour partie hiérarchisent la dynamique communicationnelle et délibérative. Dans le même temps, ce système est organisé de manière à faciliter l'implication du plus grand nombre possible des acteurs parties prenantes, laissés libres pourtant de leurs propres prises de responsabilités. Soit un exercice de management entrepreneurial et démocratique passablement délicat, dans tous les cas non réductible ni à une simple autogestion horizontale ni à une gestion foncièrement pyramidale.

De toute façon, on aura garde de ne pas oublier que l'implication coopérative des acteurs reste indexée – au-delà de l'adhésion à des valeurs à dimension collective ou solidaire – à l'utilité assez rapidement perçue et qui se prolonge dans le temps, pour chacun, des épaulements réciproques que le groupement permet. Sur ce plan, le développement du nombre des membres coopérant peut être une réelle source d'accroissement des opportunités pour chacun. Il peut également être une source de formalisation et de fragmentation des échanges, allant à l'encontre d'une participation plus active à un commun à continuellement renouveler. La question de la taille critique en deçà / au-delà de laquelle le groupement atteint sa pertinence maximale est une question souvent débattue et qui ne trouve une fois encore de réponse transitoire que dans l'expérience vécue et pratiquée collectivement. Plus que le recrutement de nouveaux membres, l'enjeu pour des groupements ayant atteint une maturité suffisante porte d'abord sur la gestion la plus pertinente possible du nombre d'acteurs impliqués dans la coopération. Il porte également sur la gestion de la complexité que cela engendre, ou encore sur le maintien ou le renouvellement des partenariats avec des acteurs externes – privés comme publics – en mesure d'aider au développement de projets structurants pour l'avenir de l'agencement coopératif.

Tout ce qu'on vient de dire rend encore plus évident qu'une évaluation de ces agencements ne saurait se réduire à quelques indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sur leur activité générale et sur celle de leurs adhérents. D'autant que l'incidence réciproque des organisations élémentaires et du groupement est extrêmement difficile à estimer, tant la nature de ce dernier implique une intrication de ces deux niveaux de réalité. S'il est possible de rassembler et d'articuler des données objectivées concernant le fonctionnement de la structure en charge de l'animation et de la coordination de l'ensemble coopératif, toute une partie des transactions entre ses membres ou de leurs relations avec des partenaires externes qui seraient liées à l'organisation commune

reste indétectable. D'autant que le domaine de la culture renforce considérablement l'importance de la dimension de subjectivité propre à tout processus humain et que celle-ci intervient au premier chef dans la dynamique de ses organisations élémentaires, dont les plus petites d'entre elles. Sans doute est-ce dans une appréhension plus systémique sur plusieurs registres thématiques – telle que cette étude en a proposé une déclinaison possible – qu'il faudrait rechercher les voies d'une évaluation affinée⁹⁰ d'organisations collectives jamais totalement isolables et étudiables pour elles-mêmes, tout en étant pourtant porteuses d'une contribution singulière à la construction d'un devenir commun plus réticulaire, plus responsabilisant et finalement plus solidaire.

90. Une telle approche évaluative pourrait utilement se référer à l'outil collectif d'analyse des Marqueurs de l'innovation sociale (2013) ou à l'ensemble des questions retenues dans les Capteurs d'innovation sociale (2015), tels que proposés par l'Institut Jean-Baptiste Godin, spécialisé dans les questions des pratiques solidaires et de l'innovation sociale en France.

5 – Annexes

Grille directrice pour le recueil de données

Projet de recherche exploratoire 2016 - 2017

L'entrepreneuriat dans les très petites organisations artistiques et culturelles : études de cas sur des agencements coopératifs

Philippe HENRY

Données recherchées sur les organisations étudiées

La liste ci-dessous indique le type de données que je recherche, afin de mieux appréhender les spécificités du développement économique et du fonctionnement interne actuel d'organisations artistiques ou culturelles développant des agencements coopératifs avec d'autres organisations, telles que la vôtre.

*Un premier travail consiste pour moi à constituer au moins une partie de ces données à partir de documents de tout type déjà existants, **soit parce que l'information y est déjà explicitement présente, soit indirectement par analyse personnelle de l'information contenue dans ces documents.***

Une autre partie de ces données (dont les plus qualitatives) ne pourra être constituée qu'à partir d'entretiens semi-directifs, qui s'appuieront néanmoins sur le travail préalable de recueil et d'analyse de documents.

Merci donc de m'indiquer quels sont les documents (en particulier dans leur version électronique) que vous pourriez dès à présent mettre à ma disposition pour ce premier travail d'analyse, sachant que j'ai bien entendu déjà exploré l'ensemble de votre site web public et que je m'engage à une stricte confidentialité, si besoin, quant aux documents fournis et aux informations détaillées qu'ils contiennent.

A partir de documents déjà existants

1 – Évolution économique dans le temps de l'organisation

11- Historique des principales étapes d'émergence et de développement, dont

- * mise en place de nouvelles activités,
- * partenariats structurants et conventions avec organisations extérieures,
- * création interne de postes/emplois rémunérés.

12 - Série des montants annuels du budget depuis la constitution de l'organisation,

- * plus, pour chaque année, pourcentage global des ressources propres (chiffre d'affaires) ou/et des subventions.

13 - Compte de résultat et de bilan de la dernière année disponible,

- * et comptabilité analytique s'il y a lieu.

2 – Distribution interne actuelle des rôles et responsabilités

21 - Instances et fonctions officielles de direction et d'animation de l'organisation, assumés par des personnes, de manière bénévole ou rémunérée, dont

- * organigramme institutionnel ou/et fonctionnel s'il y a lieu,
- * fréquence et modalités d'intervention dans la vie de l'organisation.

- 22 - Instances complémentaires d'animation, tels que groupes de travail thématiques, transversaux ou sur projets spécifiques, dont
* fréquence et modalités d'intervention dans la vie de l'organisation.

A partir de documents déjà existants ou/et lors des entretiens

3 – Structure actuelle du système d'échange, information et communication

- 31 - Importance relative des modalités formelles ou plus informelles entre les membres de l'organisation, et au-delà de la communication interpersonnelle directe, telles que
* réunions et groupes de travail réguliers ou/et selon nécessité, dont planning, documents de préparation ou/et comptes rendus
* outils informatiques et réseau intranet, lettre interne d'information,
* moments périodiques d'évaluation/réflexion collective sur site ou hors site de l'organisation.
- 32 - Importance relative des modalités formelles ou plus informelles vis-à-vis des partenaires extérieurs, telles que
* site web ou/et plaquettes de présentation de l'organisation ou de ses projets, lettre externe d'information,
* participation à des réunions hors site de l'organisation, dont documents de préparation ou/et comptes rendus,
* participation à des manifestations ou rencontres extérieures,
* outils formalisés de gestion de fichiers de contacts, de démarchage ou de publicité externes,
* outils informatiques et réseaux sociaux.

Essentiellement lors des entretiens, mais en s'appuyant sur les données précédemment recueillies

4 – Structure actuelle du système délibératif et de prise de décision

- 41 - Marges d'autonomie de décision des personnes selon leur fonction, dont
* modalités institutionnelles/fonctionnelles de délégation de pouvoir (cf point 21).
- 42 - Poids structurant d'une ou de plusieurs personnes dirigeantes, bénévoles ou salariées, dans les décisions stratégiques/sur des projets particuliers (cf point 21).
- 43 – Modalités de délibération collégiale ou collective,
* selon le niveau des enjeux, fonctionnels ou stratégiques et au-delà des régulations qui s'opèrent via le système courant d'information et de communication interne (cf point 3)
- 44 - Prise de décision finale, selon le niveau d'enjeux
* par la personne en responsabilité première sur l'enjeu concerné,
* par accord majoritaire des acteurs directement impliqués sur la solution paraissant la plus pertinente ou satisfaisante,
* par consentement mutuel des acteurs directement impliqués et validation par l'instance officielle dont relève l'enjeu.

Grille directrice pour les entretiens semi-directifs

Pour des organisations membres du regroupement coopératif

- * Qu'est-ce qui a amené votre organisation à **fonder / rejoindre** le regroupement (coopératif) ?
Motivations de départ, apports constatés, limites rencontrées...
- * Sur quels **aspects du projet** et/ou avec quels **membres** du regroupement votre organisation s'est-elle plus particulièrement **impliquée** ces dernières années ?
- * Quels **projets particuliers** ou quelles **dimensions** du regroupement vous paraissent-ils les plus centraux ou essentiels, pour l'année qui vient (**2017**) et les suivantes ?
d'abord pour **votre organisation**,
mais également pour le groupement tout entier
Avec quels **membres** - actuels ou pressentis – le développement des **collaborations** ou des **coopérations** vous paraît-il le plus probable ?
- * Plus globalement, comment et sous quelles formes s'opèrent **l'information réciproque** et la **communication** :
au sein de **l'équipe permanente** du regroupement,
avec les **membres** du groupement,
avec ses **partenaires extérieurs** ?

Projets particuliers et relations interpersonnelles privilégiées avec **quelques uns**, **échanges informels** réguliers ou **moments exceptionnels** de rencontre, dispositifs ou outils **plus formalisés** d'échange
(dont utilisation des **nouvelles technologies**)...
- * Comment et sous quelles formes se prennent les **décisions collectives** au sein du regroupement ?
Distribution des **rôles** et des **responsabilités**,
modalités de **délibération** et de **prise de décision**...

Pour des personnes de l'équipe d'animation du regroupement coopératif

- * Qu'est-ce qui vous a personnellement amené à **fonder / rejoindre** le regroupement (coopératif) ?
Motivations de départ, apports constatés, limites rencontrées...

- * Quels **projets particuliers** ou quelles **orientations** pour le regroupement vous paraissent-ils les plus centraux ou essentiels, selon vous, dans l'année qui vient (**2017**) et les suivantes ?
Avec quels **membres** - actuels ou pressentis – le développement des **collaborations** ou des **coopérations** vous paraît-il le plus probable ?
Sur quels **genres de coopération** concrète ?

- * Plus globalement, comment et sous quelles formes s'opèrent l'**information réciproque** et la **communication** :
au sein de l'**équipe permanente** le regroupement,
avec les **membres** du groupement,
avec ses **partenaires extérieurs** ?

Projets particuliers et relations interpersonnelles privilégiées avec **quelques uns**, **échanges informels** réguliers ou **moments exceptionnels** de rencontre, dispositifs ou outils **plus formalisés** d'échange
(dont utilisation des **nouvelles technologies**)...

- * Comment et sous quelles formes se prennent les **décisions collectives** au sein du regroupement ?
Distribution des **rôles** et des **responsabilités**,
modalités de **délibération** et de **prise de décision**...