

# **Les micro-entreprises culturelles au prisme de la culture de l'économie sociale et solidaire**

Philippe Henry

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

## **Introduction**

Les entreprises culturelles étant très présentes en Ile-de-France, ce territoire permet quelques constats initiaux d'importance quant au rapport entre le domaine de la culture et l'économie sociale et solidaire (ESS). Sur le total des établissements culturels employeurs de la région, 19% relèveraient en janvier 2018 d'un statut directement lié à l'ESS, avec 98% d'associations type loi de 1901, 1,5% de coopératives et 0,4% de fondations. Avec un effectif moyen de 2,1 employés, on se trouve dans un domaine dominé par les micro-entreprises, les organisations de plus de dix salariés étant surtout repérables dans les fondations et quelques coopératives. En termes de secteurs d'activité, ces établissements de l'ESS ne sont en nombre hégémonique que dans l'enseignement culturel (76%) et le spectacle vivant (67%), pour ne représenter qu'une minorité dans le patrimoine (24%) et de très faibles pourcentages ailleurs, moins de 8% pour les arts visuels, 6% pour l'audiovisuel-multimédia ou la traduction-interprétation, 5% pour l'édition écrite, 1% pour les activités d'architecture (Voisin, 2019). Ces données incitent déjà à relativiser l'opinion d'une proximité de principe entre le domaine de la culture et l'ESS. Par ailleurs, si une partie des organisations culturelles recourent à des statuts relevant formellement de l'ESS – au premier rang desquels l'association –, faut-il en conclure que toutes se revendiquent de ses valeurs ou les mettent en pratique ? Seule une étude affinée de situations concrètes permet de mieux cerner en quoi et jusqu'où la culture de l'ESS se retrouve et se décline dans certaines organisations employeuses des très divers mondes de la culture.

## **Une proximité de valeurs à interroger**

Un récent rapport à vocation généraliste (Latarjet, 2018) plaide pour le développement dans le champ de la culture de la troisième voie de l'ESS – entre le tout public et le tout marchand. Ce développement s'imposerait d'autant plus de nos jours que nous sommes entrés dans une « transition culturelle » marquée notamment par une territorialisation accrue et une pluralité des enjeux des projets culturels, tout autant que par l'exigence nouvelle des droits culturels pour chacun et de modes de gouvernance plus entrepreneuriaux et coopératifs. De ce point de vue, les affinités structurelles et même l'« identité des fins poursuivies » entre le monde culturel et l'ESS apparaîtraient flagrantes autour de thèmes tels que l'émancipation des personnes et la démocratie, la garantie des droits culturels et la production du commun, l'aspiration à la participation du plus grand nombre et la lutte contre les inégalités, le soutien de l'innovation et de la création, l'ancrage territorial des actions, la gestion collaborative et inclusive des

établissements culturels... On retrouve de tels plaidoyers dans des organisations qui militent depuis longtemps pour ce type d'approche. Depuis trente ans, *Opale* – Organisation pour Projets Alternatifs d'Entreprises – soutient l'« évidence » des échos dans le champ culturel de débats portés par l'ESS comme « les droits culturels, l'intérêt général, la non-lucrativité, la coopération, l'entrepreneuriat collectif, la coconstruction des politiques publiques, le droit à l'expérimentation et la notion de démarche de progrès » (de Larminat et Rivera-Bailacq, 2018). Dès son *Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture*, les « structures d'initiative privée à buts non lucratifs » de l'*Ufisc* – Union fédérale d'Intervention des Structures Culturelles – « se reconnaissent du champ plus global de l'économie sociale et solidaire » et déclarent fonder leur action sur « l'idée que la personne doit être mise au coeur de toutes les activités humaines » et sur des valeurs de coopération, de liens entre acteurs culturels et habitants, de réseau et d'espaces de partage de connaissances et de savoir-faire (Ufisc, 2007).

De façon à préciser des critères plus opératoires de caractérisation pour les entreprises culturelles relevant de l'ESS, on prendra appui sur la loi relativement inclusive de juillet 2014 relative à ce « mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » ou encore sur les principes, toujours actuels mais plus discriminants, de l'Alliance coopérative internationale (ACI, 2015). Quelles que soient les réelles différences entre ces deux approches, elles mettent en avant des critères de qualification sur au moins quatre dimensions à mobiliser simultanément par toute entreprise se revendiquant de l'ESS : 1/ une finalité ou une mission sociale allant potentiellement au-delà des intérêts des seuls membres associés ; 2/ un engagement comportant des risques économiques dans une activité de production-diffusion de biens ou de services pouvant être à caractère hybride (commercial et/ou non commercial) ; 3/ une gouvernance a minima participative – et au mieux démocratique – du point de vue des parties prenantes de l'organisation ; 4/ une gestion réinvestissant l'essentiel de ses éventuels excédents financiers dans la mission sociale fondatrice.

De ce point de vue, opter pour relever de l'ESS implique des engagements concrets auxquelles toutes les organisations culturelles employeuses ne sont pas prêtes à souscrire. La nature et l'intensivité tant de la finalité sociale au service de la communauté que de la gouvernance partagée entre acteurs – qu'ils soient internes ou externes à l'organisation – apparaissent ici comme les dimensions qualitatives les plus problématiques. Le cas largement documenté des compagnies théâtrales professionnelles sous statut associatif montre ainsi à l'envi des tensions récurrentes entre les impératifs d'autonomie de la création artistique et les nécessités d'une action culturelle co-élaborée avec des populations situées. Des tensions se manifestent aussi constamment au sein d'une gouvernance où les membres associés bénévoles pèsent souvent très peu face à un noyau central composé d'une direction artistique et de quelques autres collaborateurs artistiques et techniques réguliers – le plus souvent salariés de manière intermittente – et d'une ou deux personnes assurant la gestion et la promotion des activités sous un statut de salarié non toujours à plein temps (Henry, 2006 ; Urrutiaguer et Henry, 2011). On soulignera combien l'impossibilité pour les personnels relevant du régime des intermittents du spectacle de disposer de la double qualité de salarié et d'associé est un exemple, parmi d'autres, des freins réglementaires qui ne facilitent pas l'expansion des principes de l'ESS dans le monde de la culture.

Les éléments jusqu'ici avancés nous incitent donc à mettre à distance l'hypothèse d'un lien consubstantiel entre les mondes de la culture et l'ESS. D'autant que les conditions de production et d'échange des biens ou services culturels sont en train

d'être transformées de manière profonde et durable. Ainsi, le poids croissant des industries de la communication sur les activités productrices de contenu culturel tend à toujours plus renforcer la place du marché et de la logique capitaliste dans ces secteurs (Bouquillion, Miège et Møeglin, 2013). Cette véritable industrialisation des biens symboliques concourt également à focaliser les politiques publiques bien plus sur les thèmes de l'innovation permanente, de la différenciation des identités territoriales et de l'apport de la culture au développement économique, que sur ceux de la création culturelle proprement dite, de l'expérience esthétique partagée, de la réduction des inégalités ou encore de l'émancipation citoyenne pourtant chers à ceux qui se réclament de l'ESS. Sur ce point et comme indiqué dès notre introduction, il n'est pas indifférent de souligner que les secteurs culturels où l'ESS est la plus présente relèvent encore largement de processus artisanaux ou les moins industrialisés. Quoi qu'il en soit, on fera l'hypothèse que la prédominance d'une dynamique de relation de service entre personnes (Reboud, 1997) est sans doute un élément favorable – même s'il n'est pas suffisant – pour une meilleure sensibilité à l'ESS.

Dans tous les cas, l'idéal d'émancipation, de participation et d'inclusion, ou encore de non lucrativité – historiquement porté par l'ESS – n'a quelque chance de mieux se développer dans le domaine culturel que si ses propres spécificités socioéconomiques sont plus précisément prises en compte.

### **Modalités d'exercice plus solidaire et réalités structurelles incontournables**

Toute entreprise culturelle se trouve face à la nécessité de faire valoir sa propre singularité dans un contexte autant marqué par une hyper-offre de biens et de services diversifiés que par une incertitude structurelle sur la valeur symbolique, sociale et économique qui sera à terme affectée à chacune de ses propositions successives. Cette première tension se trouve renforcée par la taille souvent très réduite de ces organisations, qui pousse les acteurs concernés à développer, au vu des limites de leurs propres ressources, des collaborations multiples et d'intensité variable avec des acteurs et organisations en capacité de leur apporter des ressources complémentaires (Greffé, 2012 ; Henry, 2018a). De surcroît, les propositions culturelles sont aujourd'hui confrontées à une plus grande labilité des pratiques culturelles de nos concitoyens, aussi bien qu'à une plus forte concentration de leurs consommations en ce domaine (Donnat, 2018). Si les logiques de l'ESS tendent à privilégier l'inscription territoriale des projets ou les liens de proximité entre acteurs, elles n'exonèrent pas pour autant les organisations culturelles employeuses des conditions d'exercice qu'on vient brièvement de rappeler.

Les formes de coopération inter-organisationnelle – telles que les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE)<sup>1</sup> ou les Groupements d'employeurs (GE)<sup>2</sup> centrées sur les secteurs culturels – constituent alors un champ de premier ordre pour observer les marques et les obstacles d'un exercice un tant soit peu plus solidaire dans ce domaine d'activité (Henry, 2018b). Ces agencements coopératifs cherchent en effet à concilier l'accompagnement de projets ou d'organisations qui gardent leurs propres finalité sociale et mode de développement, tout en s'engageant chacun dans une dynamique de gestion collective et de montage de projets communs, aussi modeste soit elle parfois.

Ces expériences indiquent déjà combien les ressources non financières et les logiques de réseau sont au fondement des capacités de développement des projets

---

1/ Arténréel à Strasbourg, Clara à Paris, Appuy Culture à Clermont-Ferrand...

2/ AGE&CO à Bordeaux, BcBg au Havre, Mezzanine Admin à Paris, OPEP à Toulouse...

culturels, notamment pour ceux dont la dimension artisanale est affirmée. Elles illustrent également l'implication différentielle dans cinq registres emboîtés de mutualisation : partages réguliers d'informations ou/et de matériels ; partage de locaux administratifs ou d'activité ; coréalizations à fréquence variable de projets limités dans le temps, mais impliquant un investissement conséquent de chacun ; partage et gestion commune de fonctions support d'administration, de production ou de diffusion et notamment d'emplois partagés ; partage enfin du processus décisionnel entre les différentes parties coopérantes, qui se formalise en particulier au fur et à mesure que les enjeux de coopération se renforcent.

Ces agencements soulignent également combien leur gouvernance ne saurait être réduite au seul niveau des organes officiels de délibération et de décision qu'ils mettent en place. Elle repose aussi foncièrement, d'une part, sur une strate d'échange souvent informel et de brassage au quotidien d'informations et de prises de décision élémentaires et, d'autre part, sur un plan médian d'échange et de délibération dans des moments et au travers de dispositifs davantage formalisés tels que réunions régulières ou groupes de travail thématiques, séminaires périodiques, chantiers particuliers de réflexion...

Le gradient des modalités de mutualisation mises en œuvre et l'implication des différentes organisations dans la gouvernance de ces processus représentent un double registre d'observation de processus plus explicitement référables aux valeurs et aux modalités d'exercice de l'ESS. C'est probablement aussi par ces voies éminemment pragmatiques que s'ouvre la capacité de développer et de faire perdurer un commun (Coriat, 2015), toujours néanmoins confronté au risque d'être battu en brèche par les facteurs de désolidarisation, tant internes qu'externes, que nous avons précédemment mentionnés.

L'exemple de la fonction de direction des associations culturelles employeuses montre bien la complexité des enjeux à assembler dans une perspective qui se voudrait plus proche de l'ESS : Conseil d'administration et Bureau assurant bénévolement le pilotage et la gestion d'ensemble de l'association – dont sa fonction d'employeur – ; direction salariée disposant d'une forte délégation de pouvoir de pilotage et de gestion de la part des administrateurs bénévoles ; formes collégiales de délibération et de décision entre les personnels salariés et avec les administrateurs bénévoles ; prise en compte des objectifs et des priorités des principales parties prenantes externes – notamment les collectivités publiques, mais aussi les divers usagers – dans l'orientation générale de l'association ; prise en compte dans cette orientation générale des objectifs de réseaux affinitaires ou professionnels dont l'association fait partie.

### **Pour un agir du monde de la culture plus en phase avec la culture de l'ESS**

Au-delà du débat légitime sur le portage par des entreprises culturelles des valeurs inscrites dans la culture historique de l'ESS, nous plaidons donc surtout pour une approche par leurs façons de faire concrètes. Celle-ci se trouve en concordance avec une vision de l'entrepreneuriat culturel où la dimension collective est centrale (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009), mais où fait également retour la question de la participation plus ou moins affirmée des non professionnels dans les processus de production, de recommandation et d'appropriation culturels (Arnaud, 2018).

On conclura alors par un ensemble de facteurs concourant à la montée en puissance de ces modalités d'exercice plus solidaire, que l'on trouve également dans des agencements tels que les collectifs artistiques, les friches culturelles ou encore les

quelques contrats de filière culturelle qui s'expérimentent depuis peu. Une confiance réciproque déjà bien établie entre les acteurs impliqués et leur proximité – aussi bien géographique que sur le plan des valeurs ou de l'appartenance à des réseaux communs – apparaissent déterminants. Mais leur complémentarité en termes de compétences ne l'est pas moins. Mieux vaut également ne pas chercher à aller trop vite dans la mise en place de nouveaux projets de coopération et prendre le temps de construire et de tester des mises en confiance réciproques. Une fonction d'animation et de coordination s'avère indispensable, tout comme la présence dans les acteurs décisionnaires centraux d'une ou de quelques personnes en capacité d'articuler plusieurs modes d'approche, plusieurs systèmes d'action, et donc d'amener à travailler ensemble des acteurs qui ne se connaissent pas ou peu. Une combinaison équilibrée entre des relations et des délibérations horizontales d'une part, une régulation et un pilotage plus verticaux de l'autre, paraît aussi requise et induit une formalisation minimale de règles communes. L'engagement d'opérateurs publics – dont celui des collectivités territoriales – comme soutien, facilitateur, catalyseur et pas seulement en termes de soutien financier se révèle un autre facteur facilitant d'importance. A contrario, en termes cette fois-ci d'écueils récurrents, on ne saurait négliger des facteurs tels que : la variabilité fréquente dans la durée de l'implication des partenaires, qui peut aboutir à l'épuisement de l'élan coopératif ; la complexité du fonctionnement de ce type de projet et les lourdeurs qui peuvent s'instaurer, entre autres quand la taille du regroupement est trop grande ou s'agrandit trop vite ; une peur fréquente, spécialement chez les partenaires les plus petits, de perdre leur identité propre au sein du regroupement, alors même que cette identité est un élément clé pour chacun d'entre eux ; le manque fréquent de cohérence et de concordance de temps entre les différentes politiques publiques impliquées et plus largement entre les différents agendas – qu'ils soient privés ou publics – des acteurs concernés. Écueils auxquels on peut ajouter sans hésiter la difficulté fréquente à établir un modèle économique viable sur le temps long, alors que chaque entreprise culturelle engagée est souvent déjà elle-même dans une forte incertitude sur son devenir à moyen terme (Henry, 2018c).

C'est ainsi à la croisée de différentes dimensions – aussi bien idéelles que plus nettement pragmatiques – que peut se dessiner une compréhension affinée, plus relative et nuancée des rapports actuels entre le monde de la culture et la culture de l'ESS. Une approche multimodale de l'architecture de coopération et de gouvernance dans laquelle se trouve impliquée telle ou telle organisation culturelle employeuse nous semble en tout cas un minimum requis pour sortir des discours par trop convenus à ce sujet.

Avril 2019

## **Bibliographie**

- ACI - Alliance Coopérative Internationale (2015), *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*.
- Arnaud Lionel (2018), *Agir par la culture. Acteurs, enjeux et mutations des mouvements culturels*, Toulouse : Editions de l'Attribut.

- Bouquillion Philippe, Miège Bernard et Mœglin Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives au regard des industries culturelles*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Bréchet Jean-Pierre, Schieb-Bienfait Nathalie et Desreumaux Alain (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8 n°1, p. 37-53.
- Coriat Benjamin (dir.) (2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui Libèrent.
- de Larminat Luc et Ribera-Bailacq Lucile (2018), « L'évidence de l'économie sociale et solidaire dans le champ culturel », *profession-spectacle.com*.
- Donnat Olivier (2018), « Evolution de la musique consommée sur le marché du livre, 2007-2016 », *Culture études* n° 3.
- Grefte Xavier (2012), *L'artiste-entreprise*, Paris : Dalloz.
- Henry Philippe (2018a), « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations », auto-édition en accès libre.
- (2018b), *Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas*, Rapport d'étude, auto-édition en accès libre.
- (2018c), « Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? », *Nectart* n°7, p. 122-129.
- (2006), « Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France », *Théâtre / Public* n° 183, 2006-4, p. 84-99, réédition en accès libre, février 2019.
- Latarjet Bernard (2018), *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*, le Labo de l'ESS / Fondation Crédit Coopératif.
- Reboud Louis (dir.) (1997), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris : L'Harmattan.
- Ufisc (2007), *Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture*.
- Urrutiaguer Daniel et Henry Philippe (2011), *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Paris : DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- Voisin Léo (2019), *Les structures culturelles de l'ESS : accompagnement et coopérations en Ile-de-France*, CRESS Ile-de-France.