



ARTENRÉEL

UN ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF

Marie Deniau

Première **Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)** du secteur **artistique et culturel**, Artenréel offre à ses entrepreneurs-salariés la possibilité d'amorcer et de développer des activités dans **un cadre sécurisant et structurant**. Créée en 2004 à Strasbourg sous le statut de SCOP, elle place la coopération au cœur de sa démarche non seulement dans son fonctionnement interne mais aussi dans ses relations avec d'autres acteurs du territoire.

Une audace récompensée

Artenréel a vu le jour en 2004 à l'initiative de deux salariés de l'Ogaca, agence de conseil aux entreprises culturelles (aujourd'hui dissoute) : Stéphane Bosuet, rejoint par Joël Beyler. Confrontés dans leur travail quotidien aux attentes et besoins d'artistes en situation de précarité et d'isolement, ils souhaitaient leur proposer **un cadre professionnalisant qui aille au-delà du service de conseil et qui s'oppose à l'atomisation croissante du secteur**.

Une aide du Fonds social européen (mesure microprojet) leur permet de vérifier l'idée qu'une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) pouvait être adaptée aux



contraintes et aux enjeux des métiers artistiques et culturels – un pari à l'époque – et de créer la coopérative.

Outre l'implication de personnes convaincues et proactives, **le projet peut se concrétiser** (en quelques mois) **grâce aux soutiens des collectivités publiques** (Etat, Ville, Région) et de deux fondations (Macif et Fondation de France).



« Il y a eu une vraie histoire de personnes qui se sont connectées et se sont lancées. Avec derrière elles, bien sûr, le poids et le réseau de leur structure respective ». Financé pendant deux ans par le Ministère de la culture, l'accompagnement de Coopérer pour entreprendre – réseau national des CAE ¹ – a également été déterminant.

Ce **dispositif pionnier permet d'optimiser les chances de réussite des porteurs de projet tout en leur offrant un cadre administratif simplifié**, comme le souligne une artiste de la CAE : « *en tant que céramiste, j'ai trois types d'activités : les arts de table relevant de l'URSSAF, la sculpture relevant de la Maison des Artistes et les interventions pédagogiques. Arterréel m'a permis de réunir ces trois pôles sous un seul statut* ».

De l'entreprise partagée...

Disposant aujourd'hui d'une équipe d'appui de 8 personnes, Arterréel accueille ² et accompagne des personnes physiques qui souhaitent **tester puis développer une**

activité artistique ou culturelle en minimisant la prise de risque et en se déchargeant en partie des aspects administratifs : **le porteur de projet est en effet entrepreneur-salarié**. Il génère son propre chiffre d'affaires à partir duquel est déterminé un salaire ³ dont le montant est lissé sur l'année.

Un CDI est signé entre le porteur de projet et la CAE. Cette dernière facture les ventes, encaisse les règlements et porte la responsabilité juridique des actes professionnels de chacun.

Outre le partage d'une structure (un seul compte en banque, un seul numéro SIRET), la CAE donne accès à **un ensemble de services mutualisés** : accompagnement individuel (formel ou informel), accompagnement collectif (formations, ateliers), comptabilité ⁴, gestion... Ce qui influe sur la posture des entrepreneurs-salariés. « *Au début, raconte une conteuse entrée en 2011, je ne me reconnaissais pas du tout dans le terme d'entrepreneur. Mais peu à peu j'ai intégré les pratiques de gestion, de prévisionnel, de facturation **Artiste-entrepreneur, ça a du sens maintenant. J'ai une démarche plus***

¹ <http://www.cooperer.coop>

² La CAE accueille les porteurs de projets sans présumer de la rentabilité de leur activité.

³ Après déduction des cotisations sociales et d'une contribution de 10% du chiffre d'affaires versée à la CAE.

⁴ Chaque entrepreneur dispose de sa propre comptabilité et peut recevoir des subventions pour ses propres projets.

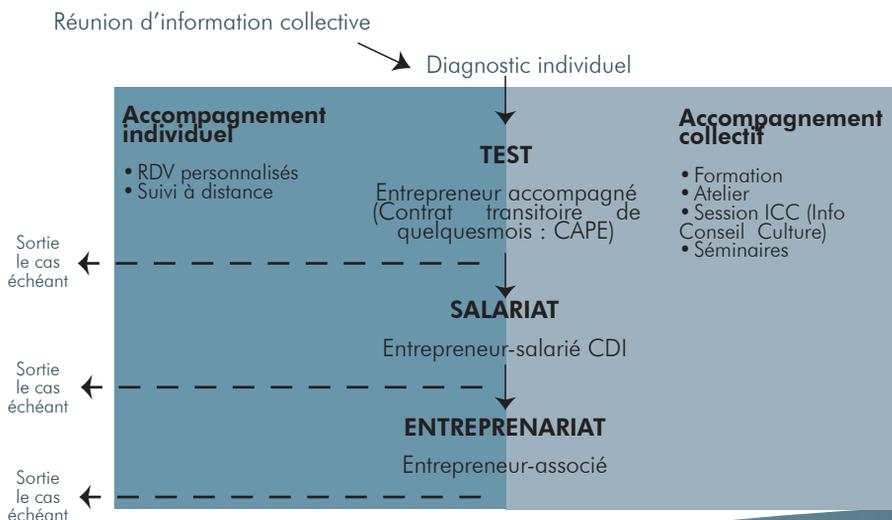
structurée et je suis plus confiante. **Notre compagnie, ce n'est pas une association, c'est uniquement le projet artistique. La structure, c'est Arterréel** ».

Si la CAE répond bien à des motivations individuelles, elle entre aussi en résonance avec **une envie de construire une nouvelle relation au travail**. Pour un entrepreneur vidéaste entré en 2007, « rejoindre Arterréel a été une évidence. Certes il y avait pour moi un côté pragmatique, mais j'ai aussi compris que les valeurs n'étaient pas celles d'une économie libérale et que l'engagement collectif pouvait résoudre des choses. »

D es métiers très divers

Les 103 entrepreneurs-salariés exercent leurs activités tant dans les domaines des arts visuels, des arts appliqués et des métiers d'art, que dans l'audiovisuel, le spectacle vivant ou encore l'édition. Ils sont : danseur, conteur, intervenant pédagogique, graphiste, illustrateur, designer, décoratrice, mosaïste, ingénieur du son, cadreur, monteur, photographe, art thérapeute, maquilleur, styliste, musicien, artiste graffeur, régisseur en art contemporain, scénographe d'exposition, conseiller éditorial, marionnettiste, costumière... Néanmoins, le principe de la CAE ne convient pas à toutes les situations (notamment pour des raisons réglementaires).

Fonctionnement de la CAE, étape du parcours de l'entrepreneur



... à l'entreprise collective

Au-delà des principes de **sécurisation** des parcours (tester « grandeur nature » puis viabiliser une/des activités) et de **mutualisation** de services, Arterréel s'emploie aussi à poursuivre un projet d'entrepreneuriat collectif dont le moteur est la **coopération**. Tout en demeurant utilisateur de la CAE, l'idée est que chacun devienne peu à peu contributeur. Pour Stéphane Bossuet, « au-delà du métier d'accompagnement à la création d'activité, la spécificité de la CAE réside dans le statut SCOP qui renvoie à des valeurs et à des exigences précises : à la différence d'une couveuse, les entrepreneurs sont salariés et sont invités à devenir sociétaires ⁵, c'est-à-dire à entrer au capital ⁶ et à prendre des responsabilités dans la durée. Arterréel compte aujourd'hui 13 sociétaires ».

Les pratiques coopératives entre les personnes ne se limitent pas au sociétariat, elles se concrétisent

aussi dans **des formes de solidarité** organisées ou spontanées ⁷ : « Par exemple, récemment une entrepreneur-salariée corsetière s'est fait vandaliser son atelier, avec sa nouvelle collection. Spontanément les autres entrepreneurs ont fait un pot commun pour l'aider »

A cela s'ajoutent **des mécanismes de couverture réciproque de trésorerie et une garantie du salaire** : « La CAE peut nous faire des avances. Si un client me paye au mois « n+1 », je touche quand même un salaire au mois « n », grâce à ceux qui ont encaissé leurs factures au mois « n ». En cas de problème de paiement avec un client, mon salaire est quand même versé. »

Ces pratiques de mise en commun permettent d'envisager à terme une logique de protection mutuelle. Selon les termes d'un entrepreneur : « Placer l'humain au centre, c'est cela : si une personne a des difficultés, si elle se sent mal, on l'aide, et pas seulement en termes financiers ».

⁵ Avec la Loi sur l'ESS adoptée en 2014, l'entrepreneur-salarié a désormais l'obligation de devenir associé de la CAE dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion de son contrat.

⁶ Si le résultat comptable de leur activité est positif, les entrepreneurs-salariés associés contribuent aussi à alimenter les fonds propres de la CAE via la participation.

⁷ Plus le chiffre d'affaires d'un entrepreneur est élevé, plus sa contribution - 10% du CA - augmente même s'il recourt moins aux services communs.

Elles consistent aussi à **partager des compétences au sein de projets conjoints** : collaborations professionnelles entre entrepreneurs ; réponses communes à des appels d'offres ; partage d'expériences, de réflexions et de solutions au sein de pôles métier (sous-groupes créés en 2013 au sein de la CAE) ; conception et mise en œuvre d'interventions collectives dans des quartiers, des maisons de retraite ; mise en place d'une grille de tarifs commune entre graphistes de la CAE, etc.

L'enjeu qui consiste à dépasser la simple cohabitation de projets individuels et à construire une entreprise collective nécessite de mettre en place une dynamique relationnelle et **une éducation à la coopération**. « *La coopération suppose un état d'esprit qui n'est pas naturel, on essaye donc de l'impulser dans le sociétariat mais aussi dans le quotidien, lors de moments informels (pauses, ateliers etc.)* ».

Pour toutes ces raisons, le cadre offert par la CAE est très différent du lien client/prestataire.

Plus qu'un dispositif, une démarche en constante évolution

Stéphane Bossuet aime à dire : « *une CAE n'est pas un outil mais une démarche* ». De fait, Artenréel a su **s'adapter avec agilité tant aux spécificités du secteur qu'aux réalités territoriales**, en questionnant sans cesse le projet, en élaborant progressivement des réponses innovantes à des situations concrètes.

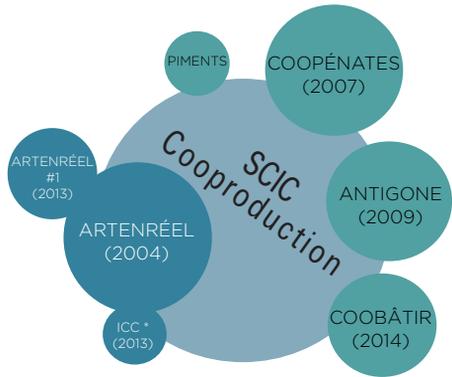
C'est ainsi que sont nés : en 2013, Artenréel #1⁸, un bureau de production coopératif qui accompagne des projets du spectacle vivant et des artistes relevant du régime de l'intermittence ; en 2013 également, Info Conseil Culture (ICC)⁹, un service d'informations ouvert à tous les porteurs de projets culturels alsaciens, mis en place suite à la fermeture de l'Ogaca ; en 2014, Piments, une expérimentation nationale proposant à de jeunes entrepreneurs (16-30 ans) de créer leur activité dans un cadre coopératif via un compagnonnage avec des entrepreneurs-salariés.

⁸ www.artenreel-diesel.com

⁹ www.infoconseil-culture.com

Parallèlement, **Artenréel a initié la création de trois autres CAE** dans la région : Coopénates (2007, services à la personne), Antigone (2009, généraliste) et Coobâtir (2014, métiers du bâtiment). Les quatre CAE se sont ensuite regroupées pour former Cooproduction, sous le statut de SCIC ¹⁰. Cooproduction est une **coopérative de coopératives** visant à partager des moyens, mutualiser des compétences et des fonctions (comptabilité, gestion, achat) et offrir des services aux autres SCOP de la région. « *En impulsant nous-mêmes des projets de CAE dans d'autres secteurs, nous avons évité le lancement de projets concurrents qui auraient affaibli Artenréel. En outre, le regroupement de CAE permet de gagner en poids et de sécuriser notre écosystème. Enfin, cela peut multiplier les liens interpersonnels et les croisements intersectoriels* ». Ces évolutions combinées ont abouti à l'émergence d'une véritable constellation d'acteurs et de services.

¹⁰ La SCIC Cooproduction comprend plusieurs catégories d'associés : les salariés de Cooproduction, les CAE elles-mêmes, les SCOP utilisatrices des services et les partenaires extérieurs.



* ICC : Info Conseil Culture

Le soutien de partenaires fidèles – Ville, Région, Direccte, FSE, DRAC... – a été un facteur déterminant dans le processus de développement et de stabilisation.

Relever les défis

Faire vivre une entreprise collective en contrant la persistance des comportements individualistes est une tâche ardue. Les échanges interindividuels et l'implication de chacun des entrepreneurs sur la durée ne sont pas acquis. Parmi les causes citées par les uns ou les autres : le manque de temps ; le manque d'espaces communs ; des orientations mal comprises ; le changement

d'échelle (avec le passage de 20 entrepreneurs en 2004 à 103 en 2014) ; le décalage entre le temps long de la coopération (vision à long terme) et le temps des urgences économiques (vision à court-terme) ; les éventuels décalages également entre les entrepreneurs et l'équipe permanente qui maîtrise bien les mécanismes internes et les relations extérieures. Comme le dit Joel Beyler : « *La prise de décision nécessite de pouvoir mettre tout le monde au même niveau d'information et de compréhension.* »

La trajectoire d'Artenréel dépend aussi de sa capacité à **trouver un équilibre entre projet « politique »** (coopération, solidarité, responsabilité, démocratie, articulation entre autonomie des personnes et action collective) **et projet économique**. Pour Stéphane Bossuet, là réside le paradoxe des SCOP : « **conjuguer le développement d'une entreprise avec l'idéal coopératif** ».

Or, tout en augmentant avec l'ancienneté des projets abrités, **les volumes d'activité des entrepreneurs-salariés demeurent relativement faibles** ¹¹. Induite notamment par la forte précarisation du secteur culturel, cette tendance maintient les salaires à des niveaux

assez bas. Elle impacte aussi directement la viabilité du modèle économique de la CAE, puisque 35% du budget de la structure provient de l'activité des entrepreneurs (via les 10% de chiffre d'affaires).

« *Le risque de l'activité repose toujours sur l'entrepreneur (sans chiffre d'affaire, pas de salaire), mais la CAE l'aide à mieux anticiper ce risque* ». D'où l'impérative nécessité de renforcer le **développement des activités (individuelles et collectives) et de garantir les financements publics sur la durée**. « *Nous bénéficions d'un soutien institutionnel important, mais nous souhaiterions qu'il soit inscrit dans le cadre de conventions pluriannuelles.* »

Se pose ici la question cruciale de l'articulation entre **l'intérêt individuel** (de chaque personne), **l'intérêt collectif** (de la coopérative dans son ensemble) et **l'intérêt général** (qui participe de l'égalité des chances pour la création d'activité et d'emploi sur le territoire.

¹¹ En 2013, le chiffre d'affaires moyen d'un entrepreneur-salarié de moins de 3 ans est d'environ 7500 euros ; il double après 3 ans, pour atteindre 15 000 euros.

Si certains estiment que la CAE devrait s'appuyer sur des projets individuels avec un potentiel économique avéré, elle est actuellement financée pour accueillir un large public (*lire encadré*). Artenréel a d'ailleurs engagé des démarches pour que Cooproduction soit reconnue comme Service d'intérêt économique général (SIEG)¹² et a entamé une évaluation de ses activités (méthode du « Retour Social sur Investissement »).

Forte de son expérience, la CAE Artenréel est régulièrement sollicitée pour faire essayer le concept sur d'autres territoires. Elle a ainsi directement ou indirectement contribué à la création des CAE Clara à Paris (2007), Artenréel en Bretagne (2009), Artefact en région Centre (2010), Appuy culture en Auvergne (2014), OZ en Pays-de-la-Loire (2015) et Consortium coopérative en Poitou-Charentes (2015).

¹² Au sein de l'Union européenne, les services d'intérêt économique général (SIEG) sont soumis aux lois du marché et de la concurrence, mais ils peuvent y déroger si cela est nécessaire à l'accomplissement de leur mission d'intérêt général.

A propos des financements

Pour Sandra Guilmin (Ville de Strasbourg) : « *Le principe des CAE est d'accueillir toutes les personnes souhaitant créer une activité. Elles aident celles qui ne parviendraient pas à se lancer ou celles qui risqueraient d'échouer, ce qui relève de l'intérêt général, c'est à ce titre qu'elles reçoivent un soutien public, soutien qui devrait à notre sens être récurrent. Si une sélection à l'entrée était pratiquée, les collectivités n'auraient plus à financer l'activité d'accompagnement. Précisons que nous respectons le droit européen en matière d'aide publique aux entreprises : nous finançons les parcours d'accompagnement – quel que soit le point de départ des entrepreneurs et quel que soit leur rythme –, ce qui n'empêche pas que des projets individuels soient, par ailleurs, soutenus par le service culturel* »

Budget 2014 (incluant Info Conseil Culture) = 444.910 €

- Chiffre d'affaire coopérative = 145.000 €
- Subventions et partenariats = 299.910 € dont FSE (20%), CG 67 et 68 (20%), Direction économique Région (8%), sur ICC : DRAC (3%)
- Charges de personnel = 345.818 €

À retenir

Facteurs de réussite

- Implication des collectivités publiques sur la durée.
- Des fondateurs particulièrement proactifs et professionnels.
- Une aide à la structuration et à la durabilité des projets entrepreneuriaux.
- Une solution pour la rémunération des artistes intervenants.
- Effets de crédibilité et de notoriété au bénéfice des entrepreneurs-salariés.
- Augmentation du volume d'activité de chacun grâce aux projets collectifs.
- Démarche croisant enjeux culturels et réalités territoriales.
- Processus continu de questionnements sur l'adéquation entre les outils et les objectifs.

- Ancrage territorial, reconnaissance nationale.
- Principe d'intérêt général : égalité des chances pour apprendre le métier d'entrepreneur.
- Stratégie de diversification des services et de re-groupement intersectoriel.

Freins/questions

- Au démarrage : absence de précédent dans la région, manque de repères pour les institutions, un besoin de temps pour convaincre.
- Un cumul de difficultés ces dernières années.

