



## **L'entrepreneuriat culturel collectif avec la CAE CLARA**

Stage effectué au sein de la Coopérative d'Activités et d'Emploi CLARA

du 22 février 2016 au 20 août 2016

Maître de stage : Myriam FAIVRE – Enseignant tuteur : Chloé LANGEARD

CAE CLARA – 9/11, rue de la charbonnière, 75018 PARIS – 01.77.72.30.30 – contact@cae-clara.fr

---

Pierre BARBAUD – Licence professionnelle « Management des Entreprises Culturelles » – Promotion 2015 – 2016  
Université d'Angers – IUT d'Angers

Le stage est une expérience faisant partie intégrante de la licence professionnelle « Management des Entreprises Culturelles ». Il se déroule en fin d'année scolaire, et permet de mettre en pratique les connaissances assimilées tout au long de l'année. Il contribue également à l'insertion professionnelle des élèves au sein d'une entreprise culturelle.

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements se dirigent tout naturellement vers Myriam Faivre, gérante de la CAE CLARA, qui a su me soutenir dans mes missions pendant ces six mois de stage. Fort de professionnalisme, de rigueur et de patience, son accompagnement s'est avéré extrêmement formateur et motivant.

Ensuite, je tiens à remercier Jean-Luc Verreaux, Stéphane Rodot et Sabine Courtin, amis de longues dates et partenaires musicaux et associatifs, sans qui je n'aurais jamais pris goût au secteur culturel ni eu l'idée de proposer ma candidature de stage à Myriam.

Je remercie également l'ensemble des artistes entrepreneurs avec qui j'ai pu échanger pendant ces quelques mois, me permettant d'apporter du contenu concret à ce mémoire.

Enfin, je remercie tout naturellement Clémence Morin, Marie-Adélaïde Pierre, Mélanie Mallet, Odile Lafond et Christian Cesbron, salariés permanents de la coopérative, pour leur professionnalisme, leur accompagnement et leur disponibilité quant à ma formation professionnelle. Ils ont su, y compris Myriam Faivre, faciliter mon intégration au sein de l'entreprise, me faire confiance, et faire de ce stage un temps convivial, épanouissant et enrichissant.

# Sommaire

Remerciements .....	3
<b>I. La CAE CLARA .....</b>	<b>7</b>
A. Présentation de la structure .....	7
1. La coopérative a pour objet .....	8
2. Modèle économique .....	9
3. Historique.....	11
4. Chiffres clé.....	11
5. Organigramme .....	13
B. Ma place dans la structure .....	13
C. Missions et objectifs à atteindre.....	14
1. Missions .....	14
2. Objectifs à atteindre .....	14
3. Contexte de la mission .....	15
4. Méthodologie adoptée .....	15
5. Intégration .....	15
<b>II. L'artiste, un entrepreneur dans un environnement économique singulièrement risqué .....</b>	<b>16</b>
A. L'économie de la culture, singularité et spécificités .....	16
1. Une économie risquée .....	16
2. Gestion du risque.....	18
3. Une économie de projet, un marché du travail spécifique .....	19
4. Interdépendance entre le public, le public et l'artiste.....	20
B. Artiste entrepreneur, un oxymore révolu ? .....	22
1. Entrepreneur culturel, un oxymore .....	22
2. D'oxymore à pléonasme.....	22
3. Quels freins à l'entrepreneuriat culturel ?.....	24
<b>III. L'entrepreneuriat culturel innove en collectif .....</b>	<b>26</b>
A. Faciliter et accompagner .....	26
1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel .....	26
2. Réponse de la CAE Clara .....	28
3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission.....	32
B. Outils, lutte contre la précarité de l'emploi .....	32
1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel .....	32
2. Réponse de la CAE Clara .....	35
3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission.....	36
C. Intelligence collective et collaborative .....	37
1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel .....	37
2. Réponse de la CAE Clara .....	39
3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission.....	41
D. Démocratie participative et sociétariat.....	41
1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel .....	41
2. Réponse de la CAE Clara.....	42
3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission.....	44

## **Introduction :**

D'abord orientée vers le secteur du spectacle vivant, ma recherche de stage s'est finalement arrêtée sur la Coopérative d'Activités et d'Emploi CLARA. Comme beaucoup de potentiels entrepreneurs, je me suis rendu dans les locaux de la CAE sans grande sensibilisation préalable. J'avais beaucoup de questionnements en tête qui ont su trouver leurs réponses lors du premier entretien avec Myriam Faivre, gérante de la CAE CLARA. D'autres sont restés sans réponses, encore quelques semaines après mon entrée dans la structure, devant la complexité et l'innovation que peut revêtir ce modèle nouveau d'entreprise. Des entrepreneurs culturels qui coopèrent collectivement vous dites ? C'est ce qui m'a intrigué et séduit. J'ai voulu rompre mon ambition première et m'ouvrir à cette nouvelle manière de concevoir le métier d'artiste et l'entreprise. Habituel au secteur public et ses particularités, j'ai été immergé dans le monde de l'entreprise, avec son champ lexical et ses aspirations caractéristiques. Ici, on parle de chiffre d'affaires, de clients et de contrats ! Quelle expérience pour moi que de concevoir la culture sous cet angle nouveau.

Avant de venir étudier à l'IUT d'Angers, j'ai eu un parcours scolaire et professionnel parsemé de différentes expériences dans le milieu culturel et socio-culturel. En effet, qu'elles soient dans le cadre d'un engagement associatif, de précédents stages ou d'un service civique, ces diverses expériences m'ont amené à la mise en œuvre de projets (socio)culturels et notamment à en saisir la pertinence. Ma pratique musicale m'amène à côtoyer régulièrement des artistes, pour la plupart intermittents, d'autres travaillant « au noir ». À travers cette licence professionnelle, j'ai donc souhaité développer mes compétences et mon expérience en matière culturelle : comprendre l'envers du décor, l'économie de la culture, l'environnement juridique, comprendre le métier d'artiste.

Identifier le sujet de ce mémoire s'est donc avéré plus ou moins naturel et évident. Il retrace mon questionnement principal, celui que j'avais lors de mon premier entretien, et auquel la réponse reste encore contrastée :

### ***Comment un artiste peut-il vivre de son art en 2016 ? L'exemple de l'entrepreneuriat culturel collectif avec la CAE CLARA.***

Largement étayé de témoignages réels et concrets, j'ai tenté, à travers ce mémoire, de comprendre l'intérêt économique et social d'entreprendre collectivement dans la culture en 2016. Mes différentes lectures m'auront permis un apport théorique au regard de cette problématique qui soulève bien des études. L'entrepreneuriat collectif aura d'ailleurs fait l'objet d'une affaire d'Etat il y a peu. En 2013, Aurélie Filippetti, alors ministre de la Culture et

de la Communication, et Fleur Pellerin, ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique, ont confié à Steven Hearn, actuel dirigeant du groupe Scintillo, une mission d'étude sur le développement de l'entrepreneuriat culturel. Il s'agissait alors d'*« identifier les freins au développement de ces entreprises qui accompagnent et facilitent la création, rendent possible sa diffusion, en imaginant la transformation »*. Certaines de ses recommandations seront développées tout au long de ce mémoire.

Aussi, l'activité de la CAE est directement liée à l'économie sociale et solidaire (ESS). La Loi ESS du 31 juillet 2014, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, régit et cadre, entre autres, les activités comme celles que pratiquent les Coopératives d'Activité et d'Emploi.

Lorsque le mot projet culturel sera employé, il s'agira de parler d'une œuvre. Puisqu'une œuvre, « que ce soit une représentation, un album, une exposition ou autre – est par définition un projet. ».<sup>1</sup>

L'abréviation « ES » signifiera « entrepreneur salarié ». C'est le terme employé au sein des CAE.

---

<sup>1</sup> <http://agirparlaculture.be/index.php/politique/105-les-specificites-des-metiers-de-la-creation>

## I. La CAE CLARA

### A. Présentation de la structure

La Coopérative d'Activités et d'Emploi CLARA a été créée en 2006. SCOP SARL à capital variable, elle constitue un collectif d'entrepreneurs développant leurs activités culturelles dans une dynamique mutualiste accompagné d'experts. Cette organisation permet aux entrepreneurs de la CAE d'obtenir les outils nécessaires et essentiels quant à la sécurisation de leur parcours professionnel et le développement économique de leurs activités. Salariés de leur propre activité, ils sont soutenus, conseillés et encadrés par des experts de l'entrepreneuriat et des projets culturels, consolidant ainsi le développement de leur entreprise.

Renforcer et faciliter l'entrepreneuriat, éviter la solitude du créateur d'entreprise individuel grâce à une démarche collective, tels sont les objectifs de ce modèle d'entreprise collectif.

La coopérative CLARA est une entreprise démocratique dans son modèle coopératif en étant une SCOP, ce qui permet à tous les salariés de devenir sociétaires de l'entreprise partagée, agissant sur sa pérennisation.

Les quatre grandes forces du modèle de l'entrepreneuriat collectif dans les CAE CLARA & CLARAbis :

- Faciliter l'entrepreneuriat avant l'accompagnement d'experts : être entouré pour entreprendre avec des professionnels
- Bénéficier d'un statut sécurisant : être entrepreneur et en CDI sur la base de son activité économique
- La force du collectif pour la mutualisation : se rencontrer, partager, se doter de nouveaux moyens, innover dans l'entreprise
- La démocratie participative : l'entreprise, le statut SCOP, les outils, le statut, les opportunités

## 1. La coopérative a pour objet

- La production et la vente de prestations de services, d'études et de formation, plus particulièrement dans les domaines artistique et culturel ;
- La production et le commerce de biens, d'objets et de projets artistiques divers, en sédentaire et en ambulant ;
- L'activité de fabrication, d'importation, de vente ou d'achats d'ouvrages en placage d'or, de l'argent ou de platine ;
- La production audiovisuelle et numérique dans le cadre des activités suivantes :
  - La production de contenu (longs et courts métrages, vidéos, DVD, making-of, documentaires, animation)
  - La réalisation et la fourniture de prestations audiovisuelles, de rédaction d'articles, vidéos, sonores ou écrits pour tout support télévisuel, Internet, DVD, presse
  - La production et diffusion en art vidéo (courts-métrages, animation, clips et jeux vidéo)
  - La création, la production et la diffusion de tous les différents genres artistiques appliqués au numérique (spectacle-vivant, performances, musique électronique et créations sonores, projets expérimentaux, arts-plastiques, films, installations multimédias interactives ou non, vidéos, CD et DVD multimédia, photographies, infographie, webdesign, etc.)
  - La diffusion numérique de l'écrit (réseaux Internet ou tous les supports de communication)
  - La production et diffusion d'œuvres multimédia
  - L'organisation événementielle
  - Le conseil en production
- La promotion de l'entrepreneuriat collectif par :
  - L'accompagnement, le conseil et la formation des hommes et des femmes de leur propre emploi, activité ou entreprise
  - La mutualisation des moyens et des outils d'accompagnement et de gestion des entrepreneurs salariés de la coopérative

Et plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient : juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, se rattachant à l'objet sus-indiqué ou à tout autre objet similaire ou connexe, de nature à favoriser, directement ou indirectement, le but poursuivi par la société, son extension ou son développement, en France et à l'étranger.

## 2. Modèle économique

Le modèle économique de la CAE est mixte, on peut distinguer deux parties principales. Tout d'abord, la production des entrepreneurs avec un développement du chiffre d'affaires individuel. Chaque entrepreneur, avec ses activités et sa marque, est considéré comme un département, une section, à part entière et génère une gestion comptable analytique spécifique. Chaque entrepreneur est salarié sur la base de son résultat. Ses activités ne peuvent pas être déficitaires.

L'entrepreneur émet des factures à ses clients. Il constitue ainsi son chiffre d'affaires. Quelle que soit la marque commerciale qu'il va utiliser, qui peut lui être personnelle. Les factures sont bien émises au nom de la coopérative qui, seule, peut encaisser les versements et affecte le chiffre d'affaires sur le compte analytique de l'entrepreneur.

Afin de se prémunir d'un déficit, les experts accompagnent l'entrepreneur dans la définition stratégique et le développement économique propres à son activité en pérennisant le salaire à long terme.

Le calcul de la contribution coopérative (mutualisation) est effectué sur la base de son chiffre d'affaires.

### **Article 20 – Contribution versée à la CAE**

*Les entrepreneurs salariés associés versent à la CAE une contribution destinée à financer les services mutualisés énoncés à l'article 19.*

*Cette contribution participe au financement des dépenses, permettant à la coopérative de réaliser son objet en tant que CAE, à savoir l'appui à la création et au développement d'activités économiques d'entrepreneurs personnes physiques.*

*Le montant de la contribution est calculé en fonction de taux appliqués à une assiette déterminés par l'assemblée générale ordinaire. Un taux variable pourra être appliqué par tranches de contribution. Des plafonds et des plafonds pourront être déterminés par l'assemblée générale ordinaire.*

*Les assiettes, les taux ou les montants de cette contribution sont arrêtés par l'assemblée générale ordinaire.*

*La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé le compte analytique des services mutualisés établi à la clôture de l'exercice.*

*STATUTS CAE CLARA et CLARAbis – SCOP – SARL, 2016*

Dans la CAE CLARA, cette mutualisation est de 10% du chiffre d'affaires et sert à financer tous les services mutualisés (comptabilité, administratif et gestion).

La valeur ajoutée est transformée en salaire pour l'entrepreneur et charges sociales correspondantes. Le salaire est lissé sur l'année en fonction d'un prévisionnel négocié entre l'entrepreneur et son référent, et est réajusté selon la réalisation de ce dernier.

Ce modèle économique qui s'attache à identifier les besoins des entrepreneurs est attractif. L'augmentation du chiffre d'affaires global de l'exercice 2015 est de 42% par rapport à 2014. Cela est dû à l'accroissement du nombre d'entrepreneurs nous rejoignant et le fait qu'ils génèrent toujours plus de chiffre d'affaires individuellement. La nouvelle loi ESS donne une meilleure visibilité aux CAE et consolide notre stratégie de développement pour les cinq prochaines années.

En seconde partie, le financement des experts et du service comptable est assuré par des fonds publics qui, aujourd'hui, couvrent deux tiers des charges d'accompagnement. Ce qui demande à la coopérative d'être attentive et rigoureuse quant à l'établissement et au suivi des demandes de financement.

Le troisième tiers est couvert par la participation coopérative de 10%. Ce qui permet aux nouveaux entrepreneurs d'être accompagnés à leur entrée, et aux salariés ainsi qu'aux sociétaires de pérenniser l'expertise du conseil tout au long de leur activité.

Les CAE distinguent le budget global, comprenant les chiffres d'affaires de chaque activité consolidés avec le budget structure, et ce dernier, composé uniquement des contributions des entrepreneurs et des ressources propres à la structure.

Ce modèle mixte permet de visualiser une stratégie sur du long terme au niveau financier pour l'accompagnement comptable. Cependant, subsistent quelques incertitudes quant aux montants des financements publics alloués chaque année. Ce qui demande d'imaginer que la structure devra pouvoir un jour couvrir elle-même ces deux tiers de financements s'ils devaient diminuer. Sinon, assumer le même accompagnement en gestion et comptabilité signifiera diminuer le nombre d'experts référents. Cette seconde solution, préconisée par des sociétaires, est dans la continuité de leur volonté d'accompagner quelques entrepreneurs chaque année, après en avoir eux-mêmes bénéficié. Et ce afin de s'assurer que la structure mette toujours en œuvre ses valeurs et pratiques professionnelles d'expertise au service de l'entrepreneuriat collectif, dans quelque situation économique que ce soit.

Le partage du profit est équitable et se fait de la façon suivante : une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ; une part pour les salariés associés sous forme de dividendes; une part pour les réserves de l'entreprise.

Ce sont les réserves, impartageables et définitives (en moyenne 40 à 45 % du résultat), qui vont contribuer tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres et à assurer sa pérennité. Les co-entrepreneurs sont rémunérés de leur travail et de leur apport en capital, mais à leur départ, celui-ci leur est remboursé sans plus-value.

### 3. Historique

En 2006, du fait de la multiactivité mais aussi des difficultés rencontrées par les artistes, Myriam Faivre, chargée de développement dans la SCIC ATLA, et Noëlle TATICH, sa directrice, entament une réflexion relative à la place de ces professionnels et au développement de leurs activités.

Dans l'optique de permettre aux artistes entrepreneurs de pratiquer la multiactivité, elles se renseignent sur les modèles existants. Par la pratique et les rencontres des CAE, le réseau « Coopérer Pour Entreprendre » et notamment Artenréel (CAE culturelle à Strasbourg), le projet s'organise autour de l'idée du collectif et du salariat. Devant la pertinence de l'accompagnement individualisé et collectif proposé par la CAE pour les professionnels du secteur culturel, la CAE CLARA voit le jour.

La CAE CLARA est la deuxième CAE culturelle créée et pensée pour les besoins d'organisation des projets artistiques et culturels en France. La première étant la coopérative strasbourgeoise Artenréel.

Dans le principe de recherche-action, la CAE est ouverte à tous les projets de collaborations et de mutualisations entre créativité et économie, arts et entreprises, multiactivité et développement commercial, pour vivre de son art et de ses talents. Elle offre une structure solide et professionnalisante pour un entrepreneuriat innovant et collectif.



**COOPÉRER  
POUR  
ENTREPRENDRE** La CAE fait partie du réseau « Coopérer Pour Entreprendre », premier réseau de coopératives d'activité et d'emploi. Celui-ci fédère les CAE reconnues par la loi ESS et labellise les coopératives exerçant leur activité avec exigence.

### 4. Chiffres clé

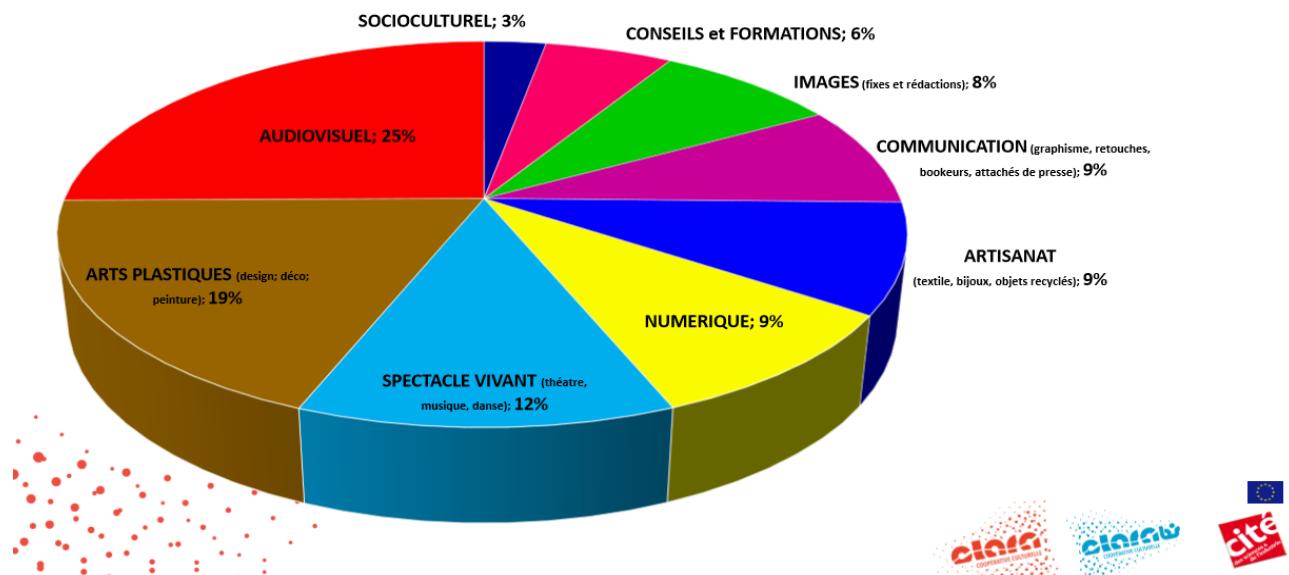
Au début de l'année 2015, la coopérative comptabilisait 114 entrepreneurs, dont 73 salariés (le restant étant en contrat CAPE). Durant l'année, 60 nouveaux entrepreneurs bénéficiaient de l'accompagnement de CLARA et CLARAbis. Entre janvier et décembre 2015, 24 entrepreneurs ont quitté la coopérative. Il y avait donc 127 entrepreneurs à la fin de l'année 2015 (88 CLARA et 39 CLARAbis, soit 107 salariés en CDI).

En 2015, la CAE comptait six pôles métiers (Spectacle vivant (créatifs, techniciens, administratifs), Arts plastiques (créatifs, techniciens, administratifs), Artisans – artisanat, Socioculturel, Formation, Audiovisuel – numérique – multimédia). Aujourd’hui, ceux-ci ont été réorganisés afin de faciliter l’accompagnement social, économique et comptable. Ils sont actuellement répartis en neuf pôles, comme suit :

<b>Spectacle vivant :</b> Théâtre – musique - danse	<b>Arts-plastiques :</b> Design – déco – peinture – sculpture - scénographie	<b>Image :</b> Images fixes - écritures (photographies – auteurs – etc.)
<b>Audiovisuel :</b> Images animées et sonores	<b>Artisanat :</b> Textile – bijoux - fabrication d’objets et autres	<b>Numérique :</b> Toutes les activités liées au numérique
<b>Communication :</b> Graphisme – retouche - attachés de presse - bookeur, etc.	<b>Socioculturel :</b> Cours particuliers – art-thérapie – interventions en milieu scolaire, etc.	<b>Conseil et Formation :</b> CLARA Conseil – formations professionnelles

Depuis 2010, le montant global du chiffre d’affaires des entrepreneurs a augmenté de 29%, pour atteindre 1 331 247 euros en 2015.

## REPARTITION DE CHIFFRES D'AFFAIRES PAR PÔLE MÉTIER EN 2015



La coopérative compte une vingtaine de sociétaires (entrepreneurs salariés, salariés permanents et associés extérieurs) participant chacun des décisions de l’entreprise, dans une dynamique de démocratie participative et sur le principe « une personne = une voix », peu importe le nombre de part acquises par le sociétaire.

## 5. Organigramme

- **5 salariés permanents :**
  - Myriam FAIVRE – Gérante de la CAE CLARA
  - Odile LAFOND – Responsable société de production CLARAbis
  - Christian CESBRON – Directeur des affaires financières
  - Marie-Adélaïde PIERRE – Comptable
  - Clémence MORIN – Assistante de l'équipe conseil
- **4 accompagnatrices référentes de projets**
- **Ainsi que l'ensemble des entrepreneurs salariés ou non de la CAE (environ 130)**

## B. Ma place dans la structure

Suite à une semaine d'observation et de documentation, des responsabilités administratives m'ont tout de suite étaient confiées (cf. Missions et objectifs à atteindre). Je partage mon bureau avec celui de Clémence Morin, ressource directe dans l'administration de la coopérative.

Je travaille conjointement avec chacun des salariés de la coopérative qui n'hésitent pas à me déléguer certaines tâches tout en m'accompagnant sur l'accomplissement de celles-ci. Il ne s'agit pas simplement d'assistanat.

Lors des réunions hebdomadaires d'équipe, mon avis est écouté et pris en compte, comme un salarié classique.

## C. Missions et objectifs à atteindre

### 1. Missions

- **Administration quotidienne** : gestion du courrier entrant et sortant/appels téléphoniques-mails, organisation de l'espace de travail (physique et informatique), accueil, rédaction des comptes rendus de réunion, réception de l'argent des entrepreneurs (établir un reçu)
- **GUSO** : point sur la procédure à suivre, mise en pratique
- **CMIE (médecine du travail)** : point sur la procédure à suivre, mise en pratique, suivi
- **DADS** : point sur la procédure à suivre, mise en pratique
- **Procédures** : optimisation des procédures administratives
- **Recherche de financements** : procédure, suivi, prospection, formalisation d'un projet, rédaction
- **Licences d'entrepreneurs de spectacle** : renouvellement
- **Logiciel interne** : découverte et pratique
- **Community management** : en lien avec le stagiaire en communication, mise en pratique
- **Séminaire annuel des entrepreneurs** : création du programme et badges, participation (logistique, accueil, orientation)
- **Sociétariat** : établir et transmettre les convocations aux entrepreneurs-salariés-associés ainsi que les courriers proposant la candidature aux non sociétaires, assister aux assemblées générales en tant que secrétaire de séance, travail d'après AG (dépôt au Greffe, publication Journal Officiel, compte rendu, etc.)
- **Travail associatif** : évènementiel, recherche de financements, promotion, communication, administration => Encadré par les salariés de la CAE

### 2. Objectifs à atteindre

- Savoir réceptionner, comprendre et relayer une information (courrier, téléphone, mail)
- Savoir utiliser les procédures administratives (GUSO, DADS, CMIE, etc.)
- Savoir optimiser les procédures administratives => gain de temps, meilleure communication interne, meilleur suivi, outillage

- Savoir formaliser un projet, rédiger une demande de subvention auprès de différents guichets prospectés au préalable (spontanée ou en réponse à un appel à projet)
- Savoir communiquer en interne et externe

### **3. Contexte de la mission**

Mes missions s'effectuent dans un contexte particulier. En effet, la CAE a récemment mis en place de nouvelles procédures liées à la gestion de l'entreprise, dont certaines sont encore à réfléchir et appliquer.

Aussi, l'activité de la CAE est directement liée à l'économie sociale et solidaire (ESS). La Loi ESS du 31 juillet 2014, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, régit et cadre, entre autres, les activités comme celles que pratiquent les Coopératives d'Activité et d'Emploi. Bien que ces dernières existaient bien avant cette législation, elles étaient jusqu'alors confrontées à des obstacles règlementaires et légaux. Il y a donc une nouvelle législation à laquelle je me dois d'être attentif au regard de mes missions.

### **4. Méthodologie adoptée**

- Retro planning de missions au regard des besoins des salariés et des évènements de l'entreprise
- Sollicitation des salariés, véritables ressources quant à l'avancement de mes missions et à l'enrichissement de mon expérience et ma formation professionnelle

### **5. Intégration**

L'intégration au sein de l'entreprise s'est faite naturellement et rapidement. En effet, mon arrivée dans la structure s'est faite un matin de réunion d'équipe, ce qui m'a permis de rencontrer directement l'ensemble des salariés permanents et me présenter à eux. L'équipe est jeune, dynamique et particulièrement disponible à mon égard. Une confiance totale m'est accordée au regard des missions qui me sont confiées. Au moindre questionnement ou manque de compétence, un salarié se rend disponible afin de me renseigner et me permettre d'avancer dans mes missions. Je participe également à toutes les réunions

d'équipe (une fois par semaine) ainsi qu'aux temps informels où mon avis est pris en compte.

Un point d'étape est effectué chaque semaine avec Myriam Faivre, afin de cibler les éléments positifs et négatifs, mes interrogations, liés à mon stage dans l'entreprise et dans l'association, ainsi que pour définir les missions à venir.

## II. L'artiste, un entrepreneur dans un environnement économique singulièrement risqué

*« Le régime de l'intermittence du spectacle apporte aux artistes un véritable statut social et contribue à la richesse de l'offre culturelle. Mais dans une conjoncture dégradée, nombre d'artistes se retrouvent exclus de ce régime par ailleurs régulièrement contesté. »*

*Pour ceux-là, et pour ceux qui, plus rarement, ne se "reconnaissent pas" dans un système de plus en plus sélectif, des solutions alternatives existent. Elles leur permettent de continuer à exercer leur art tout en leur offrant la possibilité de diversifier leur activité. »*

*Guy Dessut et Bernard Villeneuve, L'artiste entrepreneur, Septembre 2015*

### A. L'économie de la culture, singularité et spécificités

La Culture constitue de vraies spécificités économiques. On ne peut pas aborder l'économie de la culture comme celle d'autres secteurs.

#### 1. Une économie risquée

Le secteur culturel se caractérise par une économie dont les risques varient sont différents selon les modes d'expression et les types de diffusions

En effet, nous pouvons, dans un premier temps, aborder le principe de « Nobody Knows<sup>2</sup> ». L'artiste, le créateur, ne cherche pas à répondre à une demande existante. Sa(ses) création(s) personnelle(s) ne sont pas effectuées selon une étude de marché préalable. Celle(s)-ci rencontre(nt) donc leur public, ou non. Il ne s'agit pas de répondre à certaines

---

<sup>2</sup> Richard E. Caves, *Creative Industries*, Avril 2002

attentes, des propositions artistiques sont faites. Il est alors question de mettre en avant, de promouvoir, ces propositions. Un marketing spécifique devra alors se mettre en place, avec un travail de médiation culturelle certain.

L'artiste c'est celui qui va faire des propositions avec seulement sa subjectivité qui rentre en compte, le talent c'est celui qui va être capable de durer dans cet environnement-là, seul contre tous et défendre ses propositions.

Cela rejoint les entrepreneurs : celui qui va être mu par une envie particulière, à partir de rien, « j'ai envie, je vais proposer », il n'y a pas de demande particulière mais une conviction profonde qu'il va proposer cela au marché et le marché l'acceptera.

L'offre artistique est donc supérieure à la demande et la précède, et personne ne sait à l'avance ce qu'une création rapportera.



*« Un artiste, un créateur de symbolique, n'a pas vocation à être entrepreneur de toute façon. La création artistique est structurellement déficitaire. Le simple fait d'être dans un processus de création de symbole, artistique, échappe a priori à tout ce qui peut être chiffré. La création symbolique elle rentre dans de la gratuité avant d'entrer dans un cycle d'usage qui va lui donner de la valeur. Mais au départ sa valeur est indéterminable et indéterminée. Si vous avez un artiste peintre qui au bout de 30 ou 40 ans de pratique peint une œuvre, il y a 40 ans de pratique pour peindre cette œuvre. Donc chiffrer la valeur de l'œuvre n'a aucun sens. C'est possible, mais ça n'a pas de sens. Dans les économies artistiques, principalement, du fait que l'on soit dans une économie de l'offre et non pas de la demande, a priori nous n'avons pas besoin d'œuvres d'art. Par contre, socialement si nous n'en avons pas nous mourrons à mon avis. Donc nous en avons férolement besoin d'œuvres et de créations. Mais en terme économique il n'y a pas de demande pour cela.*

*Il se trouve que de l'autre côté il y a un tas de propositions d'œuvres et de créations, il y a pléthore d'offre. »*

*Christian Berger, directeur de Solid'ARTE, Forum « Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016*

Le secteur de la culture est aussi caractéristique d'une différenciation infinie d'œuvres culturelles. L'offre est si large qu'un problème de choix se pose pour le consommateur, à l'inverse d'autres secteurs d'activité. Nous pouvons alors évoquer le terme d'« économie de l'abondance », donnant lieu à une économie générale radicalement différente de celle d'autres secteurs. Le terme de « demande » est une hérésie dans le secteur culturel.

Nous pouvons également évoquer le rôle spécifique du temps. En effet, les œuvres culturelles ne sont pas victimes du phénomène d'obsolescence. Les innovations artistiques d'aujourd'hui ne viennent pas déclasser celles d'hier. A titre d'exemple, les poètes de l'époque sont bien plus rentables que les contemporains, tout comme les peintres. Les œuvres culturelles, avec évidemment des exceptions, permettent donc des rentes à long-terme.

Enfin, le secteur culturel constitue une économie de l'attention. Celui qui gagne, c'est celui qui réussit à capter l'attention du public. On peut parler ici du phénomène « Star System ». Ici, le marketing est très varié.

## 2. Gestion du risque

Comme l'expose Dominique Sagot-Duvaux, professeur en économie à l'Université d'Angers, dans le secteur de la musique (pour ne prendre que cet exemple) le marché est organisé en oligopole à franges. Il est majoritairement contrôlé par des majors (Warner, Sony, Universal, etc.), avec des milliers de petites entreprises indépendantes construites à la frange de ces majors. Ces petites entreprises, à l'inverse des majors, assument le risque de l'innovation artistique. Les majors ont des coûts fixes, elles doivent rapporter des ventes conséquentes, elles ne peuvent pas se permettre de prendre de risques. Les artistes sont alors rémunérés en fonction de leur résultat commercial, ainsi que de la durée d'exploitation de l'œuvre.

Afin de limiter ce risque, plusieurs solutions s'offrent aux entreprises :

- Stratégie du Star System : investir beaucoup d'argent dans la production et la communication. A titre d'exemple, le film « Astérix aux Jeux Olympiques » constitue 80 millions d'euros de réalisation, avec un pré-achat des chaînes de télévision à hauteur de 60 millions d'euros. De plus, de nombreux acteurs connus sont à l'affiche. Le risque est donc diminué grâce à la stratégie du Star System : acheter le succès grâce au budget.
- Stratégie de la standardisation : effectuer des études de marché afin de cibler les attentes culturelles du consommateur, et donc concevoir le produit en fonction de la demande. Nous pouvons citer ici l'exemple des suites de films. « Tant que ça marche », autant continuer.

- Stratégie de répartition des risques, de « portefeuilles » : produire une variété, une diversité, d'œuvres en espérant que le succès de certaines compensera l'échec des autres. Cette stratégie reste difficilement applicable dans le milieu du spectacle vivant, prendre ce risque coûterai trop cher.

La gestion du risque, notamment au regard du revenu des artistes, s'opère grâce à une multiplication des activités de celui-ci, parfois éloignées de son activité artistique de prédilection. Nous développerons ce cas dans la sous-partie suivante.

### 3. Une économie de projet, un marché du travail spécifique

Lorsqu'un projet culturel est proposé à la mise en œuvre, l'équipe est réunie autour du projet et est dissoute au terme du projet en question. Les contrats et les rémunérations sont généralement déterminés par la durée du projet en question. C'est ici que l'intermittence trouve sa place.

Ce phénomène est fortement développé dans le secteur culturel et notamment artistique : enchaînement de contrats de courte durée, participation à divers projets, multi activité, plusieurs équipes, variation des rémunérations, conditions de travail et clients, etc.

L'artiste est amené, tout au long de sa carrière, à travailler avec une multitude d'équipes, de partenaires, puisque son parcours se compose d'une succession de projets ponctuels. Il doit sans cesse s'adapter aux différentes contraintes et manières de travailler au fil de ses nombreuses collaborations. Le CDDU (CDD d'usage) est de mise dans le secteur culturel.

La multi-activité est presque la norme dans ce secteur professionnel. Qu'elles soient artistiques ou non, l'artiste est amené à varier ses activités professionnelles afin de financer et développer celle de vocation.

Les activités non ou mal rémunérées sont aussi parties prenantes de la carrière professionnelle d'un artiste. Qu'il s'agisse de répétitions, création, échanges de services, formation, toutes ces activités sont essentielles au développement de la carrière artistique dans la mesure où elles permettent d'étoffer le réseau (local, marchand et institutionnel), les compétences et l'expérience du professionnel. Elles sont aussi de mise dans l'augmentation de la visibilité de l'artiste.

Cependant, il ne s'agit pas de tomber dans une gratuité des activités artistiques proposées par l'artiste. Comme l'explique CharlElie Couture, musicien, compositeur, chanteur, poète et artiste visuel (photographe, peintre et sculpteur) :



*« Pour qu'une activité humaine perdure, il faut qu'elle génère une forme d'économie, quelle qu'elle soit. La gratuité n'est possible que s'il y a échange, je te prends ça et tu me donnes ça. Le « troc » est une forme d'économie, mais la gratuité, qui ne va que dans un sens, c'est du vol pur et simple !*

*L'artiste doit trouver le moyen de financer, puis de montrer ce qu'il fait, montrer ce qu'il est. Il vit de ce qu'il fait, il vit de ce qu'il est, il vit de ce que d'autres achètent. Un artiste doit vendre quelque chose qui soit reconnu comme ayant de la valeur, que ce soit un geste ou un objet, s'il ne vend pas il peut finir par croire qu'il ne vaut rien. On ne se nourrit malheureusement pas de compliments. »*

*CharlElie Couture, Artistes 2020, Variations prospectives, 2009*

Le revenu d'un artiste provient donc d'une multitude de sources : leurs activités, aides privées et/ou publiques, droits d'auteurs et droits voisin.

#### **4. Interdépendance entre les pouvoirs publics, l'artiste et son public**

André Malraux, alors nommé ministre des Affaires Culturelles sous le gouvernement du Général De Gaulle en 1958, développera les politiques publiques culturelles, avec notamment une poursuite de la décentralisation et un engagement en faveur de la démocratisation culturelle.

Depuis le début des années 90, et grâce au gouvernement Balladur, la culture n'est plus considérée telle qu'une marchandise comme les autres, affirmant que les produits culturels ne doivent pas être libéralisés. En ce sens, les produits culturels, par conséquent les artistes, doivent être soutenus par l'Etat.

Depuis trente ans, le régime de l'intermittence connaît un phénomène de crise. Il est considéré comme trop onéreux, c'est l'un des seuls secteurs où il est d'usage de recourir au CDD, la précarité de l'emploi est institutionnalisée. Organisé par projet, le secteur culturel est jonché de périodes de non-emploi, compensées par les allocations chômage lorsque

l'intermittent aura justifié de 507 heures de cachets sur 10 mois (ou 10 mois et demi pour les techniciens). Plus il y a de l'emploi, plus il y a du chômage. C'est le paradoxe du secteur culturel. Le nombre de professionnels augmente plus vite que le nombre d'heures de travail rémunérées, le chômage prend alors le relai.

De plus, années après années les modalités d'accès à l'intermittence se durcissent. Auparavant, il s'agissait de justifier de 507 heures de travail pour douze mois.

C'est d'ailleurs la source du conflit durant l'été 2003, où le Festival d'Avignon a purement et simplement été annulé suite à la réforme des annexes 8 et 10 définissant les conditions de l'intermittence. Cette réforme aura augmenté le nombre d'heures travaillées nécessaires pour avoir accès à l'indemnisation chômage. C'est la première fois depuis sa création, en 1947, que la plus importante manifestation de théâtre et spectacle vivant est annulée. Les hôteliers, principalement touchés aux côtés des restaurateurs et autres professionnels du tourisme, porteront plainte contre X. On se rend alors véritablement compte de la rentabilité intersectorielle de la culture. Le public prend conscience de la précarité du métier d'artiste et du revenu difficilement rentable lié à son activité.

On parle d'externalités positives de la culture, qui s'avère être un levier économique pour le développement territorial. Ces externalités peuvent être monétaires, avec un effet multiplicateur : la somme d'argent investi au départ (par les collectivités notamment) va augmenter en fonction qu'il change de main. Elles peuvent également non monétaires, puisque la culture joue un rôle considérable dans l'attractivité d'un territoire : attractivité de la main d'œuvre qualifiée, notoriété du territoire (valeur identitaire importante), créativité (climat de création, d'innovation sur le territoire), la culture comme vecteur de lien social.

On pense toujours que la culture coûte de l'argent aux territoires, alors qu'elle est rentable. Généralement, les territoires qui investissent dans la culture sont plus gagnants que les autres. L'exemple de la parade Royal De Luxe à Nantes en est la représentation parfaite. Cette manifestation, financée en partie par la ville de Nantes, coûte environ un million d'euros et en rapporte le triple.

On peut alors parler de « valeur vaporeuse »<sup>3</sup> de la culture.

L'artiste professionnel est celui qui réussit à vivre de son art, ou celui qui accède et pérennise son intermittence. Cette reconnaissance est ébranlée par la précarité des salaires, qui pousse les artistes à diversifier leurs pratiques, souvent en multipliant des activités artistiques, ou non.

---

<sup>3</sup> Dominique Sagot-Duvaujoux économiste, professeur à l'université d'Angers, spécialiste des questions d'économie culturelle

## B. Artiste entrepreneur, un oxymore révolu ?

### 1. Entrepreneur culturel, un oxymore

Jusqu'en 1945, il n'y avait pas de réelle forme d'emploi. Une seule distinction subsistait : entre salariés et indépendants. Entre les années 50 et 70, le salariat progresse et évolue, pour construire et définir ce qu'est l'emploi typique : un emploi salarié, avec une durée indéterminée, en temps plein et sous un employeur unique. Autrement dit, tout l'inverse de la forme d'emploi que revêt un artiste. Depuis la fin des années 70, de nouvelles formes de travail atypiques ont commencé à émerger à l'intérieur du salariat, dans une dynamique d'adaptation aux évolutions des carrières professionnelles et métiers. Les contrats varient, leur durée et leur stabilité également, laissant place à une certaine instabilité et précarité du travail, notamment dans le secteur culturel. Le travail au projet, comme exposé ci-dessus, est justement une forme atypique de travail.

Dans les années 80, considérer qu'un artiste pouvait être chef d'entreprise, que la culture pouvait être un business (caractérisé par le partage, la confiance et l'équilibre), voire une industrie, était quelque chose de souvent compliqué à défendre.

### 2. D'oxymore à pléonasme

« *Le travail au projet constitue une forme atypique de travail ; celui-ci est fortement développé dans le secteur artistique et s'inscrit dans la lignée des évolutions récentes de l'emploi. Dans un contexte de marché de travail dégradé, les artistes sont davantage amenés à créer leur propre emploi et à travailler de leur propre initiative, au projet, sans répondre nécessairement à des commandes, devenant eux-mêmes des entrepreneurs. Ce mode de fonctionnement est fort éloigné du travail salarié typique et se caractérise par un enchainement de contrats de courte durée et de participations à divers projets.* »

Collectif sous la direction du Bureau d'études de SmartBe,  
*L'artiste un entrepreneur ?, 2011*

Nombreux sont les artistes qui ont entendu, dès leur jeunesse, que dans la culture il n'y a pas de travail, que le métier d'artiste, et encore quand il est considéré comme tel, n'est pas source d'avenir et de réussite. Stéphane Rodot, musicien ayant eu un parcours scolaire

bref et chaotique, a rencontré les percussions vers l'âge de 10 ans. Lorsque j'ai échangé avec lui de manière informelle autour son activité professionnelle, il m'a expliqué :



*« J'ai commencé par prendre des cours de Djembé, c'était une fois par semaine, pendant une heure et demie. J'étais vraiment à fond, et ça m'intéressait beaucoup plus que l'école. Petit à petit j'ai pris du niveau et de l'intérêt pour cet instrument, au détriment de mon niveau scolaire qui était en chute libre. Quand j'ai dit autour de moi, à mes proches et à ma famille, que j'voulais en faire mon métier, que moi aussi j'voulais donner des cours, jouer dans un groupe, etc., les avis étaient souvent négatifs. On me disait « Tu vas galérer ; Il te faut un temps plein, en CDI, un salaire fixe et correct, bref un vrai métier quoi ! ; La musique c'est juste ta passion, pas un job ! », et j'exagère pas ! J'ai eu quelques jobs quand même, livraison, préparation, etc. Mais ça me faisait chier. Moi ce que je voulais c'était vivre de la musique. Alors s'il n'y a pas de job dans la culture, j'me suis dit que je n'avais qu'à créer mon propre job, je vais me recruter moi-même. Et c'est ce que j'ai fait, j'ai monté mon asso, petit à petit je me suis entouré des bonnes personnes, et aujourd'hui c'est mon job. J'fais des ateliers de percussions avec des jeunes dans les prisons, je donne des cours, je fais travailler des gens, etc. Des fois je me demande si je suis plutôt musicien ou chef d'entreprise ! Je passe plus de temps à gérer les coups de fil, les problèmes de chacun, la paperasse, tout ça, plutôt que de taper sur mon Djembé ! Mais pour moi tout ça, ça a du sens, et je me sens utile à mon niveau. »*

*Stéphane Rodot, directeur artistique de l'association "La Compagnie des Tambourlingueurs", lors d'un échange informel en juillet 2016*

L'artiste, ce créateur, est aussi et surtout le créateur de son propre emploi. Par conséquent, une multitude de compétences essentielles au développement économique de son activité sont requises, tout comme un chef d'entreprise "classique", un entrepreneur. Le manque de compétences peut justement s'avérer être un véritable frein à se lancer pour certains porteurs de projets : l'apprehension, le manque de confiance en soi, l'isolement, le manque de sensibilisation et d'information. La CAE CLARA s'efforce d'estomper ce frein à l'entrepreneuriat.

*« Les choses évoluent plus vite que les êtres. Les outils que l'on emploie aujourd'hui ne sont pas les mêmes que ceux que l'on employait jadis. On jouait sur des instruments acoustiques, désormais on utilise des samplers. L'industrie et la technologie ont renouvelé nos outils, de même elles ont modifié les modes de communication et des transferts de l'information. Le temps s'est accéléré, la notion de pérennité est moins importante que la*

*notion d'intensité. Tout passe tout lasse, les artistes sont des êtres sensibles (à l'extrême parfois), et leur sensibilité s'exprime à travers les différents médias.*

*Concevoir une œuvre musicale c'est aussi concevoir la vidéo, l'image en général et la communication. On doit concevoir les choses dans leur ensemble, de façon plus globale. On n'écrit plus des chansons, on invente des concepts. Il ne s'agit plus d'avoir seulement une maîtrise et un savoir-faire dans un domaine, il s'agit de trouver le moyen de l'exprimer. Quand on est un artiste tous les coups sont permis, il faut avant tout utiliser ses aptitudes naturelles et chercher à se faire plaisir, car le plaisir est seulement le soulagement d'un besoin. »*

*CharlElie Couture, Artistes 2020, Variations prospectives, 2009*

### **3. Quels freins à l'entrepreneuriat culturel ?**

En France, il y a une tradition de l'Etat providence qui subventionne et soutien surtout les associations, les projets d'intérêt général, et les projets qui ne s'ancrent pas dans une logique de marché.

*« La France a un peu de retard sur cette question. Des résistances subsistent. Nous sommes le pays de l'exception culturelle, avec tout ce que cela a de bon, et qu'il faut préserver, mais cela entraîne de la retenue sur les nouvelles formes (structurations) qui ne s'inscrivent dans la tradition de l'Etat providence. »*

*Sandrino Graceffa, dirigeant de Smart, Entrepreneuriat culturel, mutations économiques et nouveaux acteurs, Irma, Focus du mois de mai 2014*

*« Ces nouvelles formes de structuration et d'emploi interrogent, de façon positive, l'action du ministère de la Culture et de la Communication. Cela nécessite peut-être de repenser une partie de la philosophie de l'action publique. Nous réfléchissons actuellement à la façon la plus appropriée d'accompagner ces dynamiques. »*

*Philippe Tilly, chargé de mission au bureau du financement des industries culturelles à la DGMIC, Entrepreneuriat culturel, mutations économiques et nouveaux acteurs, Irma, Focus du mois de mai 2014*

Rapprocher culture et économie sociale et solidaire, telle est l'une des recommandations de Steven Hearn à travers sa réflexion. Il s'agirait alors de renforcer la sollicitation des programmes de financement et de soutien.

Au-delà de l'intervention publique dans le financement de structures entrepreneuriales culturelles ou de projets émanant d'entrepreneurs de ce même secteur, se pose la problématique de la crainte et la réticence des banques à soutenir ces derniers. Un artiste, un entrepreneur culturel, inspire l'instabilité du fait de sa forme de travail atypique. Difficile d'être pris au sérieux par un financeur lorsque nous n'avons ni l'expérience, ni la formation, ni le pouvoir de persuasion d'un gérant d'entreprise classiquement entendu. Et c'est d'autant plus difficile lorsque le projet de l'entrepreneur n'a pas encore pu faire ses preuves. Les choses ont tout de même tendance à évoluer positivement, notamment grâce à la reconnaissance, par la loi ESS 2014, du statut d'entrepreneur-salarié.



*« Le groupe Scintillo, que je dirige, représente un chiffre d'affaires combiné de 24 millions d'euros, et presque 170 salariés. Pourtant, parmi les premiers fonds d'investissement que j'ai contactés, l'un m'a gentiment éconduit en me qualifiant de saltimbanque ! Quant aux banques, il est très difficile de les convaincre. Bref, que ce soit pour de l'amorçage ou pour du développement, les choses ne sont pas simples financièrement, ce qui oblige à avoir une vision à court terme, projet par projet, et limite la capacité à se projeter. »*

Steven Hearn, *Entrepreneuriat culturel, mutations économiques et nouveaux acteurs, Irma, Focus du mois de mai 2014*

L'accompagnement de ces porteurs de projet s'avère alors essentiel. De nombreuses structures existent, avec certaines différences notamment au regard du statut social acquis dans la structure, qu'elles soient associatives, CAE, couveuses, etc.

Nous développerons l'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel (sous une dynamique collective et participative) dans une troisième partie, avec l'exemple de la coopérative d'activités et d'emploi CLARA.

### III. L'entrepreneuriat culturel innove en collectif

*L'entrepreneur-salarié est pleinement entrepreneur et pleinement salarié.*

- ◆ *Pleinement entrepreneur, il a choisi de prendre son destin professionnel en main et de vivre en toute autonomie de son ou ses savoir-faire. Il est libre de ses choix professionnels, de sa politique commerciale et de l'organisation de son travail. Lui seul finance son propre emploi, c'est-à-dire, principalement, son salaire et les prélèvements sociaux et fiscaux afférents. S'il quitte la CAE, il devient propriétaire de son activité et de sa clientèle.*
- ◆ *Pleinement salarié, il a choisi d'exercer son activité, plus ou moins durablement, dans le cadre d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres salariés. Il en connaît les valeurs, les règles, les possibilités et les limites, et se doit de demeurer dans le cadre juridique, professionnel et assurantiel établi de concert avec la CAE.*
- ◆ *Tout entrepreneur-salarié a vocation à demander son association dans un délai maximum de trois ans.*
- ◆ *Chaque entrepreneur participe à la vie du collectif et au développement de l'entrepreneuriat collectif en devenant membre de la coopérative.*

*Définitions, STATUTS CAE CLARA et CLARAbis – SCOP – SARL, 2016*

#### A. Faciliter et accompagner

*« On ne naît pas entrepreneur, on le devient »*

##### 1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel



*« Pour moi, CLARA, c'est l'entreprise de demain, et mon engagement au niveau du travail. J'ai un parcours assez atypique : après avoir passé quelques années dans le domaine de la musique, j'ai fait un virage à 180 degrés pour intégrer un grand groupe de conseil en stratégies RH, management et conduite du changement. Et ensuite, j'ai créé JUNA. JUNA est une société de production audiovisuelle, spécialisée dans la communication interne et externe des entreprises. Nous intervenons dans les entreprises pour les aider à mieux communiquer en interne. Pour former, informer, motiver et fédérer leurs salariés. Mais aussi dans leur communication externe : inciter à la vente, présenter l'entreprise, et amener aussi les clients à mieux connaître et apprécier les services et produits de l'entreprise. Tout ça, par le biais de l'outil vidéo. Durant ces quelques années dans le cabinet RH, j'ai été, entre autres, déléguée syndicale. J'ai dû malheureusement négocier deux PSE, plus communément appelés « plan de licenciement ». Ça a été très*

*compliqué, et c'est là où j'ai pris conscience de différentes choses : manque de communication, manque de transparence de la part de la direction, le côté individualiste, le manque d'entraide surtout en période de crise, et surtout le parcours de salariés brisé. J'ai donc quitté cette entreprise, et je me suis lancé dans l'entrepreneuriat.*

*Quand j'ai voulu créer JUNA, je me suis posé beaucoup de questions : entre autres, comment entreprendre ? Comment entreprendre aujourd'hui dans un contexte socio-économique peu favorable ? Quelles sont les structures juridiques qui étaient susceptibles de pouvoir répondre à mes préoccupations ? Est-ce que moi, Nathalie, j'avais envie de recréer une structure comme celle que j'avais quitté ? Où régnait la non-transparence et la non communication ?*

*Au final, les modèles classiques d'entreprise ne me correspondaient pas, ou en tout cas ne correspondaient pas à mes besoins, mes envies, et surtout à ma situation : je n'avais pas d'apports, pas de clients, pas de réseau. Je n'avais pas non plus envie d'avoir un statut précaire. Moi, ce dont j'avais envie, c'était de la coopération, du collectif, de la solidarité, de l'égalité, de l'équité, de la responsabilité sociale. Alors un jour, je suis parti à Nantes, en co-volantage, dans la voiture j'ai rencontré une jeune femme. On a parlé de solidarité, de collectif, de CAE, de CLARA. Et là elle m'a dit « Nathalie va voir, va voir parce que CLARA ça peut t'intéresser ! ». Donc ni une, ni deux, j'y suis allé, et en effet au bout d'un mois j'ai intégré CLARA. Et là je me suis dit « Chouette ! Je suis dans une coopérative, comment je vais pouvoir travailler avec ces entrepreneurs salariés, qu'est-ce que je peux faire avec toutes ces compétences qui étaient là autour de moi ? ». On m'a dit « Tu sais Nathalie, grâce à la coopérative tu peux répondre à des appels d'offre ! ». Ok, je suis allée sur Internet, et là j'ai vu que l'APEC faisait un appel d'offre sur la réalisation d'une émission pour leur communication interne. Du coup j'étais contente car c'est mon cœur de métier, donc je suis allée chez CLARA et j'ai dit aux entrepreneurs salariés qui étaient là « J'ai besoin d'aide, donc qui veut viens ». Et là on a créé une petite cellule de cinq entrepreneurs salariés et on a monté un dossier. On a monté un dossier en dix jours et nous l'avons rendu. Quelques temps après il y a l'APEC qui nous a rappelé en nous disant « Voilà, vous étiez 25 à avoir répondu à cet appel d'offre, 25 agences, et vous êtes arrivés deuxième. ». Certes ce n'est pas premier, mais ça nous a confirmé notre légitimité et notre professionnalisme.*

*En tous les cas, pour moi, le modèle de la CAE, c'est l'avenir de l'entreprise. Nous sommes responsables de notre devenir économique, dans un cadre responsable et coopératif. »*

*Nathalie Rondeaux, entrepreneuse-salariée CAE CLARA, Forum  
« Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016*

Cette retranscription du Stand Up de Nathalie Rondeaux, entrepreneuse salariée de la CAE Clara, résume et expose parfaitement les problématiques d'un porteur de projet culturel aujourd'hui, et les besoins qui en découlent.

Entreprendre et développer sa propre activité sous-entend d'être sensibilisé, informé et compétent quant à la gestion économique de celle-ci. Nombreuses sont les personnes désireuses d'entreprendre à reculer face à ces pré requis essentiels, par peur de ne pas réussir à concrétiser leur projet seules et par manque de connaissance du secteur.

## 2. Réponse de la CAE Clara

*La coopérative d'activité et d'emploi assure un accompagnement individuel de chaque entrepreneur salarié en vue de favoriser le développement de son activité économique.*

*Les statuts de la coopérative d'activité et d'emploi déterminent les services mutualisés proposés pour l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés.*

*L'assemblée générale délibère chaque année sur les actions nécessaires à l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés et les ressources à affecter à cet effet.*

*Article R7331-2 – Livre III, 7<sup>ème</sup> partie du Code du Travail*

Le talent ne se forme pas forcément, mais il peut être révélé, accompagné, afin d'éviter qu'il ne se prenne trop vite les pieds dans le tapis. L'initiative doit également être soutenue.

« *De cette passion [toute discipline artistique de manière globale], comment est-ce qu'on en arrive à une posture entrepreneuriale ? Suis-je capable de m'inscrire dans une posture entrepreneuriale ? Ce mot d'entrepreneur il n'est pas forcément bien accueilli la première fois, et après lorsqu'on parle de commercialisation des œuvres ça l'est encore moins.*

*Un artiste plasticien, un sculpteur, un peintre, est un travailleur indépendant. Dès lors qu'il a envie de vendre ses œuvres il est, de fait, un créateur d'entreprise au niveau juridique, donc un entrepreneur. L'artiste entrepreneur ça existe juridiquement, c'est même tout ce qui existe pour les arts graphiques et plastiques. Néanmoins, ce n'est pas parce qu'on a la capacité juridique de créer une entreprise qu'on va avoir la capacité personnelle et individuelle d'être un entrepreneur et d'avoir une posture entrepreneuriale. Et c'est bien de ça, pour moi, qu'il s'agit lorsqu'on parle d'artiste entrepreneur. C'est à quel niveau je me situe dans le cursus de génération des ressources, d'inscription dans une économie, une économie culturelle. [...] Le créateur symbolique va rencontrer une personne ou une structure qui va se saisir de*

*cette création, de cette proposition de valeur symbolique, permettant au créateur d'exister autrement que dans le symbolique.*

*Il est alors essentiel d'encourager cette posture entrepreneuriale, cette capacité à créer individuellement de la richesse. »*

*Christian Berger, directeur de Solid'ARTE, Forum « Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016*

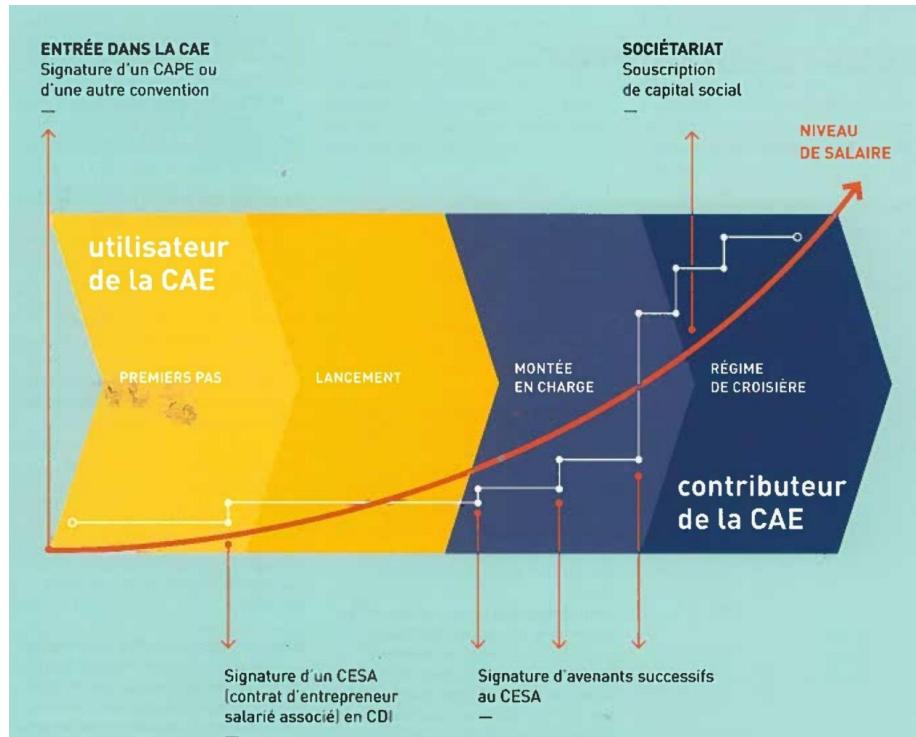
Avant toute chose, c'est par une réunion d'information collective, aussi appelée « Info coll », que le futur entrepreneur prend un premier contact avec la CAE. Cette réunion d'environ deux heures est animée par un accompagnateur expert du secteur culturel et de l'entrepreneuriat. Inscrits grâce à un formulaire en ligne sur le site Internet de la coopérative, les participants assistent dans un premier temps à une présentation de la structure et de son fonctionnement, accompagné d'une mise en contexte historique. Il est ensuite question de rentrer dans le vif du sujet : comment la CAE est-elle capable de répondre aux besoins des porteurs de projets culturels, à savoir les soutenir et les accompagner quant au développement économique de leur activité. Un schéma construit de manière chronologique leur permet de mieux comprendre la pertinence et l'intérêt qu'ils trouveront, ou non, à se lancer en coopérative.

Ensuite, si la volonté de porter son activité en coopérative est toujours d'actualité, le porteur de projet constitue un dossier et est ensuite reçu en rendez-vous de diagnostic par la CAE. Ce rendez-vous est essentiel : il permet de cibler la posture artistique et professionnelle de l'entrepreneur. Il se décline en différents points :

- Diagnostic des moyens : quels moyens pour développer l'activité, quel budget, etc.
- Diagnostic de l'activité : potentiel du marché, quelle compétitivité, etc.
- Diagnostic financier : rentabilité de l'activité
- Diagnostic humain : quels savoir-faire et compétences, changer ses habitudes professionnelles pour s'adapter à une nouvelle organisation, nouveaux objectifs
- Diagnostic juridique : comprendre la CAE, la Scop, le statut d'entrepreneur-salarié, et l'engagement sociétaire
- Motivation à entreprendre et coopérer

La signature d'un Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) est l'étape prédominant la signature d'un CDI CESA (Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé, que nous développerons dans une partie suivante) et l'installation de l'activité de l'entrepreneur dans la durée au sein de la coopérative. Le CAPE est, de manière très concrète, une phase de test

grandeur nature durant laquelle l'activité des entrepreneurs ne génère souvent qu'un chiffre d'affaires modeste. D'une durée de trois mois et renouvelable une fois, le CAPE permet au porteur de projet d'être préparé et accompagné au développement de son activité (définition, faisabilité, viabilité). Il ne s'agit pas d'un contrat de travail, mais d'une forme de convention liant le porteur de projet à la coopérative, lui permettant de lancer son activité dans un cadre juridique sécurisé.



Parcours d'un Entrepreneur-Salarié-Associé au sein d'une CAE – Générations CAE, Coopérer pour entreprendre, Mai 2016

La coopérative (représentée par Myriam Faivre en tant que gérante, désignée par les sociétaires) est l'employeur unique (par rapport à l'activité) et direct des entrepreneurs, par conséquent c'est elle qui prend les risques juridiques. L'entrepreneur, bien que ses clients soient les siens, effectue des missions pour la coopérative, il reste garant de son chiffre d'affaires et c'est à lui de développer son activité. La CAE ne porte pas toute l'activité de celui-ci. Par exemple, s'il y a un litige avec un contrat commercial, c'est la coopérative qui est engagée et porte le risque. L'entrepreneur et la CAE partagent donc les risques liés au développement favorable ou non de l'activité.

En juin 2016, une nouvelle équipe de référents accompagnateurs est venu renforcer celle déjà en place, dans un objectif de répondre le plus efficacement possible aux problématiques des ES. D'abord composée de Myriam Faivre, Odile Lafond et Clémence Morin, cette nouvelle équipe se constitue désormais de quatre collaboratrices supplémentaires, recrutées au regard de leur connaissance du secteur culturel et leurs compétences en matière de gestion économique d'activité.

Organisée par pôle métiers, l'équipe de référents accompagne des petits groupes d'entrepreneurs, grâce à un suivi plus personnalisé au plus proche du porteur de projet. Différents rendez-vous individuels sont proposés, où il s'agit de répondre aux questions et établir conjointement (référent et entrepreneur) le tableau prévisionnel économique (TPE) qui permet à l'entrepreneur d'évaluer les revenus de son activité et ainsi définir son salaire.

Cette nouvelle équipe a été vivement incitée à participer aux nombreux événements proposés par la coopérative, toujours dans cette dynamique de proximité indispensable quant au maintien de la confiance entre l'entrepreneur et les experts.

La Loi ESS stipule que des rendez-vous individuels doivent être proposés aux entrepreneurs-salariés dans une démarche d'accompagnement. La CAE CLARA étend largement ce minimum, afin d'assurer un accompagnement personnalisé et pertinent, avec un suivi régulier.

Toujours dans une volonté d'accompagner au mieux les artistes, des temps d'accompagnement collectifs sont proposés. A l'exemple des formations à la comptabilité, qui s'avèrent être pour certains de véritables initiations, animées par le directeur des affaires financières de la structure. Ces temps sont également répartis par pôles métiers, afin d'être au plus près des réalités du secteur et apporter des compétences concrètes aux entrepreneurs.



*« Au début, toute seule, pendant un an, honnêtement je n'ai pas beaucoup avancé, j'avais un coach par ma caisse de retraite, mais il ne connaissait pas tellement le milieu de la culture. Et quand je suis arrivée chez CLARA, là tout à coup c'est allé beaucoup, beaucoup plus vite car ils sont spécialisés, ils connaissent les réseaux, les façons de faire, qui il faut aller voir, etc. Donc c'est vraiment là que j'ai démarré officiellement. Ensuite, quand ça a été quand même un peu difficile et que cette activité [l'audio description] ne suffisait pas, ils m'ont aidé à me diversifier : j'ai commencé à faire des ateliers de contes, d'écriture, ce sont des compétences que j'avais mais que j'ai pu développer grâce à cela. La coopérative permet de faire des choses variées. CLARA me donne aussi l'agrément pour faire des formations, donc c'est quand même pratique pour faire des activités différentes, et en même temps ça me permet de pérenniser l'activité qui me tient le plus à cœur qui est l'audio description.*

*Et puis j'ai eu des formations : le réseau, le marketing, la gestion du temps, la comptabilité, etc. Tout ça, j'avais beaucoup à apprendre, et j'ai encore beaucoup ! »*

*Antoinette de Saint Blanquat, entrepreneuse-salariée CAE CLARA, lors du Stand Up des entrepreneurs à l'Hôtel de Ville de Paris, 11 avril 2016*

### **3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission**

Mon rôle auprès des entrepreneurs salariés ou porteurs de projets culturels, en tant que stagiaire en administration au sein de la CAE Clara, est dans un premier temps informatif. En effet, au fil des jours passés avec l'équipe de la coopérative, j'ai su acquérir des connaissances et des compétences essentielles lorsqu'il s'agit de renseigner un entrepreneur salarié (ou intéressé), que ce soit par e-mail, téléphone ou en direct.

Premier interlocuteur des entrepreneurs salariés de la CAE dans le besoin, je sollicite l'expertise de mes collègues lorsque je n'avais pas la réponse à la question, en ayant, au préalable, vérifier que celle-ci ne se trouve pas dans le fichier « Procédures » de la coopérative. En effet, depuis quelques années, la CAE a mis en place sur son réseau interne commun un fichier recensant l'ensemble des procédures liées à la gestion de l'équipe, de la structure, des référents, et notamment des entrepreneurs. « Comment établir une facture ou un devis ? » ; « Comment retrouver son bulletin de paie ? » ; « Comment rédiger une newsletter à destination des ES ? » ; Toutes ces questions et leurs réponses, et bien d'autres, sont recensées dans ce fichier tenu à jour régulièrement.

J'ai d'ailleurs eu une mission de réorganisation de ce fichier. D'abord rangé par thématiques (comptabilité, administratif, communication, etc.), il a été question de le rendre plus pratique d'accès afin de répondre toujours plus efficacement aux différents destinataires concernés. J'ai donc finalement choisi de trier ce fichier par destinataire : Equipe, référents, ES.

L'administrateur se doit aussi de connaître à minima le profil professionnel de l'ensemble des entrepreneurs salariés de l'entreprise. Afin de conserver une relation rassurante et de confiance à l'égard de l'entrepreneur, et répondre le plus rapidement et efficacement possible à ses questionnements.

## **B. Outils, lutte contre la précarité de l'emploi**

### **1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel**

*« Si l'aide à la création d'entreprise s'est beaucoup développée, les particularités du secteur culturel nécessitent un accompagnement adapté, permettant de convertir les projets en entreprise. C'est ce que font au quotidien des structures comme la CAE Clara ou encore Smart. La réalité des créateurs a beaucoup évolué ces dernières décennies. Aujourd'hui,*

*l'artiste n'est plus uniquement centré sur son art, mais devient de plus en plus un développeur de son propre projet, un entrepreneur comme les autres. Un groupe de musique est d'ailleurs de ce point de vue un exemple d'entreprise : il faut créer, mais aussi gérer sa communication, trouver des partenaires, être capable de présenter et défendre son projet, trouver des financements... La multiactivité est de mise. Comme l'explique Myriam Faivre, « le rôle de la CAE, c'est de permettre à des professionnels du secteur culturel et des artistes de développer leur multiactivité dans les meilleures conditions possibles. L'idée est de pouvoir concilier une activité artistique relevant du régime de l'interruption ou de la maison des artistes avec le fait d'être entrepreneur. »*

*Entrepreneuriat culturel, mutations économiques et nouveaux acteurs, Irma, Focus du mois de mai 2014*

Le secteur culturel est toujours en mouvement et l'emploi y reste précaire : variation des statuts pour un même professionnel du secteur, discontinuité de l'emploi, multiplication des activités à temps partiel, fortes disparités des salaires, etc. Tout ceci engendre des parcours professionnels incertains et des situations sociales précaires. Maintenir des emplois pérennes et soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de projets de création devient de plus en plus difficile face à la réduction des financements publics, freinant ainsi les initiatives entrepreneuriales innovantes.

Nous assistons donc à des conditions de travail complexes, où le multi emploi (parfois avec des activités éloignées de leur cœur de métier) est fréquent chez les professionnels de la culture. Les professionnels du secteur travaillent et vivent au gré des opportunités se présentant à eux et qu'ils se créent eux-mêmes.



« On m'avait missionné pour faire des concerts à la campagne. Je dis « missionner » parce qu'au ministère des concerts à la campagne on appelle ça des actions culturelles en faveur des publics empêchés. (Rires) Alors moi déjà j'ai trouvé un public à la campagne, ce qui n'est peut-être pas toujours le cas à la ville. Et vraiment pas empêché. Comment je peux dire ça ? Les étoiles dans les yeux que j'ai retrouvés. Finalement les subventions ont été coupées, les missions ont été arrêtées. Et moi j'ai décidé de continuer, j'ai décidé d'entreprendre, d'agir. Après tout, il y a en France près de 40 000 clochers ! La plupart en milieu rural, appartenant à des églises qui sont fermées, qui coûtent une fortune à l'entretien alors qu'elles pourraient faire des salles de concert parfaites. A côté de ça, il y a plus de 30 000 musiciens professionnels, et je ne parle que des musiciens, qui peinent à se produire et qu'on traite de fainéants car ils sont intermittents. Mais s'ils se produisaient plus souvent ils ne seraient pas intermittents ! Parce que, en dehors des grands centres urbains, il faut savoir qu'il y a plus de trente millions de français qui n'ont pas accès à une culture vivante, variée et de qualité. C'est pour ça que j'ai créé « Le joueur de flûte », loin de vouloir éradiquer toute la vermine des campagnes, c'est surtout pouvoir proposer aux habitants des territoires la possibilité de se confronter plus souvent à notre patrimoine artistique, se confronter ensemble. Et peut-être cultiver un lien social différent dans nos campagnes. Alors du coup avec tous ces bons sentiments on m'a dit « Il faut que tu crées une association ! », c'est la grande habitude en France. Et j'ai dit non, hors de question. Hors de question que les actions, les activités, du joueur de flûte soient limitées au montant des subventions qu'on veuille bien m'attribuer. Non, moi je veux faire de la croissance, du profit, du bénéfice. C'est des gros mots ça, surtout en culture ! Mais si le joueur de flûte fait de la croissance, ça veut dire qu'il y a encore plus de gens qui ont eu accès à la culture ! Dans cette démarche de croissance exponentielle, le rêve, je suis allé voir les start-ups, allons ubériser le spectacle vivant ! Ma flûte a beau être magique parfois, on ne lève pas des millions avec cet instrument. Et puis j'ai rencontré CLARA. Chez CLARA, ce qui m'intéressait c'était son numéro de SIRET, sa TVA, ses licences d'entrepreneur de spectacle. Mais j'ai trouvé bien plus, j'ai trouvé chez CLARA un accompagnement d'abord, des encouragements, parce que ce n'est pas tous les jours facile quand on a un projet comme ça ! J'ai surtout trouvé un engagement très fort. Mais dans l'écosystème de l'entreprenariat en général, à ma grande surprise, j'ai retrouvé les valeurs du collectif qui font qu'un orchestre fonctionne : être responsable de sa partie, mais aussi s'intéresser à la partie de l'autre. Imaginer des synergies, développer des partenariats, échanger des savoirs. J'ai rencontré énormément d'entrepreneurs, notamment dans des espaces de co-working, on a socialisé. Maintenant il y a une application pour ça d'ailleurs, qui s'appelle WorkAlize. Et voilà, à force de baigner dans cet environnement collectif et créatif, j'ai fini par trouver un

*nouveau modèle économique pour les concerts, et peut-être pour la culture. En tout cas, c'est un modèle où tous les acteurs trouvent leur compte. C'est vertueux, c'est indépendant. Aujourd'hui c'est en phase de test, et grâce à CLARA, ça va décoller ! Et après une année entière à entreprendre, j'en suis ressorti, d'ores et déjà, convaincu que « coopérer pour entreprendre » se présentait comme une solution, comme la meilleure, peut-être, des façons pour qu'ensemble, aujourd'hui, on fasse, enfin, bouger les lignes. »*

*Florian Cousin, entrepreneur-salarié CAE CLARA, lors du Stand Up des entrepreneurs à l'Hôtel de Ville de Paris, 11 avril 2016*

## 2. Réponse de la CAE Clara

Est entrepreneur salarié d'une coopérative d'activités et d'emploi toute personne physique qui :

**1° Crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la coopérative en vue d'en devenir associé ;**

**2° Conclut avec la coopérative un contrat, établi par écrit, comportant :**

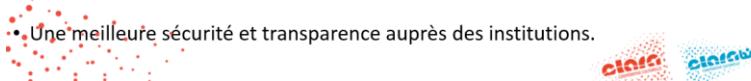
- a) Les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié ;
- b) Les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique ;
- c) Les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci ;
- d) Le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur salarié, en application de l'article L. 7332-3 ;
- e) La mention des statuts en vigueur de la coopérative ;
- f) Les conditions dans lesquelles sont garantis à l'entrepreneur salarié ses droits sur la clientèle qu'il a apportée, créée et développée, ainsi que ses droits de propriété intellectuelle.

*Article L7331-2 – Livre III, 7<sup>ème</sup> partie du Code du Travail*

Le secteur de la culture est composé en majorité de professionnels exerçant dans des associations (environ 60%). Nombreuses sont les structures de petites tailles développant divers types d'activités afin d'équilibrer leurs comptes (formation, création, ateliers, etc.). La CAE CLARA souhaite répondre aux problématiques liées à la professionnalisation des artistes et à l'organisation du travail entrepreneurial afin d'éviter une précarité sociale. Permettant ainsi de renforcer un secteur professionnel et une économie globale.

## La Loi ESS et l'impact sur la CAE

- De nouveaux statuts pour la CAE à voter lors de l'AG du 25 avril prochain.
- Un nouveau contrat de travail pour les Entrepreneurs-Salariés-Associés (le CESA) sur le modèle du CDI mais plus adapté aux CAE.
- Une obligation de devenir sociétaire au plus tard 36 mois après la signature de sa convention (CAPE).
- Une meilleure protection de chacune des deux parties au contrat (coopérative/entrepreneur) afin de préserver le collectif et l'individu.
- Reconnaissance de la propriété intellectuelle intégrée au contrat.
- Une meilleure sécurité et transparence auprès des institutions.



Bilan des activités 2015, CAE CLARA CLARAbis

*« Être membre de CLARA me donne vraiment l'impression d'avoir gagné un an. Déjà parce que je suis arrivée et qu'il y avait déjà une licence d'entrepreneur de spectacle, un numéro de SIRET, un passé. Du coup j'ai aujourd'hui une capacité à répondre à des marchés publics et à être repérée pour y répondre dont toute seule je n'aurais jamais été solide pour y aller. »*

Christine Milleron, Forum « Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016

### 3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission

Ici, l'administrateur se doit de faire preuve d'une certaine rigueur quant à la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Etablissement des contrats, déclarations des revenus et données sociales (Audiens, E-ventail), suivi de la CMIE (visites médicales), déclaration des GUSO, etc., sont autant de formalités administratives obligatoires que doit effectuer un administrateur. Le suivi et la connaissance des délais liés à ces formalités sont donc essentiels.

La CAE CLARA est titulaire des licences d'entrepreneur de spectacle 2 (Producteur de spectacles – Entrepreneur de tournées ayant la responsabilité du plateau artistique, notamment celle d'employeur) et 3 (Diffuseur de spectacles – Entrepreneur de tournées n'ayant pas la responsabilité du plateau artistique). Ces licences, obligatoires au regard de l'exercice des activités des entrepreneurs de la coopérative, doivent être renouvelées tous les trois ans au moins quatre mois avant leur expiration. C'est donc un délai supplémentaire que l'administrateur doit respecter.

## C. Intelligence collective et collaborative

### 1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel



Séminaire interne annuel de la CAE CLARA, 21 mars 2016, Cité des Sciences, La Villette, Paris



« Il y a une chose que l'on a comprise, et qui est vraiment importante, c'est "ensemble". Lorsqu'on est ensemble, autour d'un enjeu véritable, et bien c'est là que l'on se met en jeu. [...] Il n'y a plus de frontières hiérarchiques à ce moment-là, plus de "Moi je sais, toi tu exécutes.", il n'y a plus que des gens qui cheminent ensemble. Nous on a besoin de décloisonner, le collectif a changé le rapport à la hiérarchie, au public, à la relation sociale. On le voit de plus en plus aujourd'hui, c'est un changement qui est en marche, le collectif. Et bien nous, au sein de CLARA, on se sent actrices de ce changement, et ça nous réjouit ! »



Isabelle Siou et Delphine Haber, Idéelles, entrepreneuses salariées de la CAE CLARA, Forum « Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016

La CAE CLARA organise les moyens de collaboration faisant évoluer un collectif hétérogène dans une même entreprise. Elle rassemble des entrepreneurs ayant chacun des projets, des activités et des compétences différents. Nous parlons alors d'une démarche appelée « intelligence collective ».



« Avant d'intégrer CLARA, j'ai rencontré plein de porteurs de projets formidables, et je me suis dit que c'était vraiment dans cette dynamique là que j'avais envie de m'inscrire. Alors j'ai créé ESOPA, et la question de "quelle entreprise, pourquoi, comment, etc." était floue. J'avais des centaines de milliards de questions, et quand on goûte à « et si on faisait autrement ? », on ne peut pas juste déposer un numéro de SIRET. Alors j'ai rencontré cette enthousiasmante équipe, avec toute cette énergie-là, et j'ai intégré CLARA en janvier dernier. Je crois que pour moi j'y voyais un triple intérêt : d'abord je ne suis pas certaine que je pourrais entreprendre aussi sereinement si je n'avais pas eu ce statut d'entrepreneur salarié qui, quand même, nous permet d'être au régime général ; c'était notamment important pour moi, entrepreneur femme, qui demain aura peut-être un enfant, donc j'avais des centaines de questions, « si je me plante comment je fais derrière pour rebondir ? », et ce statut me permet d'être très libre ; ensuite, ce désir d'entreprendre ça ne voulait pas du tout dire avoir envie d'être toute seule dans mon coin et je sais, pour l'avoir expérimenté, qu'à plusieurs on est extrêmement plus créatifs, plus efficaces. Il y a une phrase que j'ai beaucoup entendu à CLARA et que j'aime bien faire mienne, c'est « Tout seul on va plus vite, mais ensemble on va beaucoup plus loin. ». Et je crois que c'est vraiment juste. Très concrètement, ce que je trouve précieux au quotidien c'est de pouvoir échanger avec d'autres porteurs de projets qui ont eu hier des problèmes que moi j'ai aujourd'hui. Et plutôt que de chercher sur Internet toute seule dans mon coin, en trois coups de téléphone on se réunit, et on discute des choses. Et puis j'aime bien sentir que la réussite de ma structure, de mon activité, concerne d'autres personnes et que nous tous faisons en sorte que l'activité de l'autre marche. Nous ne sommes pas du tout dans une logique de concurrence, on a tous intérêt à faire grandir ensemble la coopérative, donc forcément ça génère des envies de co-construction. [...] C'est vraiment gagner du temps, en récoltant, pour moi, pour mon activité, des fruits qui ont été semés par d'autres, et je trouve que c'est plutôt chouette comme façon de procéder. »

Christine Milleron, Forum « Entreprendre dans la Culture », Gaîté Lyrique, Paris, 26 mai 2016

## 2. Réponse de la CAE Clara

*"Mais finalement avec le recul, après trois ans de coopérative, je me dit que je ne serais jamais restée s'il n'y avait pas eu quelque chose de très, très important dans tout ça, c'est le partage, le partage qu'on a tous entre nous. On partage nos expériences, on partage nos difficultés. Et c'est tout bête mais ça fait du bien quoi ! Quand on est ensemble, tout est plus léger. A plusieurs, c'est plus léger. On s'échange des tuyaux, il y a des gens qui me disent qu'il y a un tel qui a besoin d'audio description, bah c'est drôlement agréable. Moi quand je vois une annonce qui va intéresser quelqu'un d'autre je leur envoie. Bon c'est pas tous les jours, mais n'empêche que c'est intéressant et ça fait du bien ! On s'échange des savoirs techniques aussi, mais il faut qu'on progresse encore là dedans.*

*Au début on se dit « Ohlala je suis nulle, je sais rien faire ! », puis après on s'y met. Moi à cinquante balais, je me mets aux réseaux sociaux tout doucement, je finis par y arriver, je pensais pas ! Et puis voilà, on a tous des moments où on se décourage, on n'est pas des supers nanas, des supers mecs, c'est dur ! Et je me dis « Bon est ce que j'y vais au Ptit dej' CLARA ? », et puis je me dis « Oui vas-y ! », et quand j'y vais je suis toujours contente, ça fait plaisir, c'est motivant car on voit des gens qui ont des idées, qui sont excitants, ça donne des idées pour monter des projets ensemble. Il ne faut pas idéaliser, ça ne marche pas toujours, mais des fois ça marche ! On a répondu à un appel d'offre et ça a marché !*

*Voilà, le partage ça soutient et ça marche ! »*

*Antoinette de Saint Blanquat, entrepreneuse-salariée CAE CLARA, lors du Stand Up des entrepreneurs à l'Hôtel de Ville de Paris, 11 avril 2016*

Le talent d'un entrepreneur ne vaut pas grand-chose si ce dernier ne fait pas preuve de générosité, de mouvement collectif, ni d'enthousiasme, qui sont les caractéristiques de la posture d'entrepreneur. La CAE Clara s'efforce de maximiser les frictions entre entrepreneurs, publics et porteurs de projets.

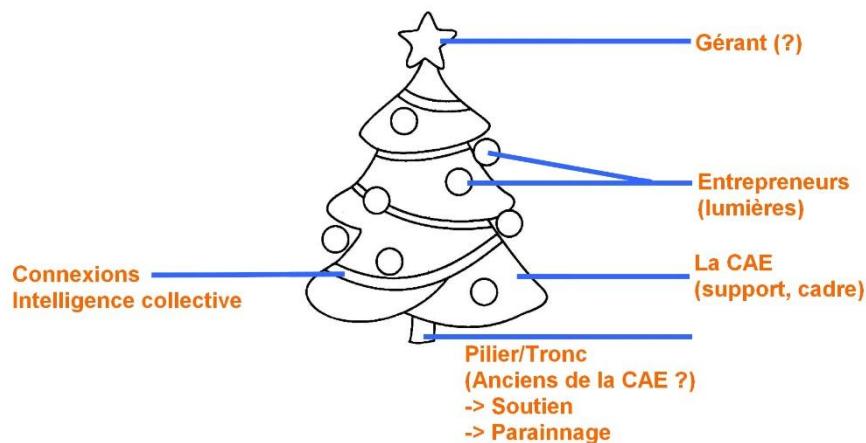
Coopérer est un outil puissant et rodé dans le secteur culturel. Cet outil n'avait cependant pas encore été le vecteur d'une nouvelle forme d'organisation comme la CAE culturelle peut l'être aujourd'hui. La CAE CLARA est, avec le réseau Coopérer Pour Entreprendre, au service du développement social et économique en donnant à l'artiste la possibilité de rompre l'isolement, qui souvent le caractérise, pour l'inscrire dans une dynamique collective et devenir entrepreneur. Ainsi, cette démarche pédagogique, en lien avec un modèle d'entrepreneuriat sécurisé, place l'entrepreneur culturel au centre de sa propre activité. C'est

pourquoi, aujourd’hui, les entrepreneurs de la CAE CLARA se donnent une mission citoyenne et se positionnent en tant que ”entrepreneurs culturels coopératifs et acteurs citoyens”.

Co-entreprendre dans un collectif, c'est avant tout un état d'esprit : celui du partage d'une entreprise. C'est aussi être entouré d'un réseau de professionnels et mettre en commun des services, des besoins et des expériences : l'essentiel pour entreprendre. Pour l'entrepreneur, c'est une nouvelle manière de travailler. Il peut affirmer son identité tout en bénéficiant de la dynamique du collectif. Les initiatives individuelles ne sont pour autant jamais noyées dans un tout et profitent d'un cadre d'intérêt général.

Lors d'un atelier dans le cadre du séminaire interne annuel des entrepreneurs de Clara, l'image du village pour caractériser le modèle collectif a été évoquée : « Je vais chercher de l'eau, mais ce n'est pas que pour moi, c'est aussi pour les autres. ».

Tout comme celle du sapin de Noël, à nuancer peut-être davantage :



La CAE CLARA est un lieu d'évolution professionnelle particulièrement innovant porté par l'expérience de son équipe de direction et d'accompagnement. Il s'appuie sur la qualité des conseils étayés par une analyse fine des besoins du secteur. Le porteur de projet bénéficie de réponses adaptées en fonction des évolutions du contexte socioéconomique de ces dix dernières années.

Depuis deux ans, la coopérative propose à ses entrepreneurs de devenir formateur le temps de quelques heures. Il s'agit de mettre à profit, des autres entrepreneurs du collectif, ses compétences, ses connaissances et savoir-faire. Ce moment d'échange et de collaboration s'inscrit dans le cadre du « Troc des savoirs » organisé chaque année, il soutient l'idée que les spécificités de chacun créent une cohésion au sein du collectif.

### **3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission**

Mon rôle au regard de la dynamique collective revêt deux caractéristiques.

Je participe à la mise en place d'outils dédiés au collectif (à l'exemple de l'édition des procédures et leur réorganisation, ou des évènements mobilisateurs de la coopérative), en termes de rédaction, d'application et propositions.

Je bénéficie des outils déjà mis en place, en les améliorant si besoin.

## **D. Démocratie participative et sociétariat**

### **1. Problématique et besoin de l'entrepreneur culturel**

Etre partie prenante des décisions de l'entreprise, donner son avis avec une voix égale à toutes les autres, peu importe le nombre de part achetées, tel peut être le besoin d'un salarié dans notre société actuelle. Coopérer en collectif signifie aussi s'intéresser à la gestion de celui-ci. On ne peut adopter une posture passive dans un modèle comme celui de CAE.

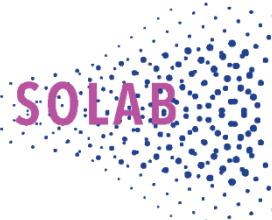
*« Je suis arrivée en 2010. Au bout de 2-3 ans, la question est posée de savoir si on souhaite continuer l'aventure dans la coopérative et si tel est le cas, alors c'est forcément en tant qu'associé. Pour moi, ça n'a posé aucun problème. La candidature au sociétariat s'inscrivait dans la continuité de mon activité d'entrepreneure au sein de la coopérative : devenir associé est l'opportunité de participer au développement de notre outil de travail commun. »*

*Cécile Malaterre, Entrepreneur-salariée-associée, Présidente de la CAE Maison de l'Initiative (Toulouse), Générations CAE, Coopérer Pour Entreprendre, Mai 2016*

## 2. Réponse de la CAE Clara

Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat mentionné à l'article L. 7331-2, l'entrepreneur salarié devient associé de la coopérative d'activité et d'emploi.

*Article L7331-3 – Livre III, 7<sup>ème</sup> partie du Code du Travail*



Le fonctionnement de la coopérative est basé sur un principe de démocratie participative. A noter que la prise de décisions stratégiques en Assemblées Générales ne signifie pas que tout est décidé collectivement.

La distinction entre la gouvernance et le fonctionnel reste à faire et l'innovation dans le fonctionnement opérationnel a aussi son importance car il permet une application au quotidien de nouvelles formes de travail, de participation et d'engagements individuels dans le projet collectif.

Dans la CAE CLARA, la gouvernance se caractérise donc classiquement comme dans toutes SCOP. L'entreprise appartient à ses salariés, mais tous les salariés ne sont pas nécessairement associés. Les statuts de chaque coopérative organisent les modalités d'association au capital des nouveaux salariés. Dans la plupart des cas, une période probatoire de douze mois est prévue avant de proposer le sociétariat.

Le statut de salarié-associé : les contrats de travail des salariés des Scop sont régis par le droit commun du travail. Dans la pratique, les deux rôles d'associé et de salarié sont liés.

Le statut de dirigeant salarié : contrairement au gérant d'une SARL ou au directeur général d'une SA, le dirigeant d'une Scop est un salarié comme les autres. Il est soumis au droit du travail et peut bénéficier de la protection sociale générale en cas de défaillance de l'entreprise (assurance chômage, etc.).

La gestion démocratique : les salariés-associés, dits « les coopérateurs », élisent leur gérant (dans une SARL). Les votes se font en Assemblée Générale, lors du renouvellement du mandat, selon le principe « une personne = une voix ».

Les salariés sociétaires participent une fois par mois à des réunions de sociétariat, appelées "SoLab". Le SoLab regroupe les sociétaires qui cherchent à développer de nouvelles approches d'implication du collectif dans le développement de la coopérative. Par ses activités de recherche et d'analyse, ce groupe contribue à l'enrichissement des pratiques de l'entrepreneuriat et à la réflexion autour de la participation des membres dans le collectif.

Entre 2015 et 2016, ces rendez-vous ont permis d'initier de nouveaux projets, de fédérer de nouveaux partenaires mais aussi de réaliser des projets permettant une meilleure visibilité pour la CAE.

Un système de parrainage des nouveaux entrepreneurs par les entrepreneurs-associés a été mis en place, apportant un accompagnement au niveau de la participation collective à la vie de la CAE et au sociétariat, et permettant de répondre aux interrogations de futurs entrepreneurs ou sociétaires. Afin de renforcer la diversité des projets collectifs dans la CAE, les sociétaires sont invités à participer à ceux-ci.

Devenir sociétaire, c'est aller plus loin que développer son projet individuel et participer à des projets de groupe, c'est décider d'être porteur des valeurs et des pratiques collaboratives que propose l'entreprise coopérative que l'on a choisi pour être notre cadre professionnel. Devenir sociétaire c'est participer d'un projet commun, partagé par tous et penser aussi l'intérêt collectif du groupe et l'intérêt général de l'entreprise. Le sociétariat permet à chacun d'avoir un rôle important dans la génération d'innovations, la création de groupes de partage, d'initiatives créatives et la résolution de situations complexes, la répartition innovante du travail et la prise de décisions, meilleures et avisées, pour l'avenir de l'entreprise partagée.

Il s'agit alors de permettre aux entrepreneurs expérimentés de participer à la gouvernance de l'entreprise partagée pour un développement collectif d'une entreprise qui continue à accueillir de nouveaux entrepreneurs.

Le statut d'entrepreneur-salarié et le modèle de CAE est souvent peu compréhensible, voire méconnu. L'implication des sociétaires se doit également de rendre visible auprès de partenaires extérieurs (financeurs publics et privés) l'existence et le fonctionnement de la CAE et le statut professionnel qu'elle propose.

Au-delà de participer à la stratégie, l'organisation et le management de la coopérative, être associé d'une entreprise d'une centaine de salariés revêt un caractère valorisant au regard de sa posture professionnelle. Comprendre les mécanismes et difficultés d'une entreprise, les besoins des autres salariés, et participer aux réussites, tels sont les enjeux de l'accès au sociétariat dans une entreprise partagée.

### **3. Lien avec missions, partie prenante de cette mission**

Mon rôle administratif concernant le sociétariat s'est avéré essentiel avant, pendant et après les assemblées générales, qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires.

Deux semaines maximums avant la tenue d'une assemblée générale, les convocations personnalisées doivent être rédigées, signées et envoyées aux sociétaires par recommandé, accompagnées du « pouvoir » si celui-ci a besoin d'une délégation. Envoyer les convocations sous-entend avoir déjà finalisé l'ordre du jour de l'assemblée, puisque celui-ci est détaillé dans le courrier.

C'est également le moment où les entrepreneurs qui ne sont pas encore sociétaires et qui remplissent les conditions nécessaires pour le devenir sont invités à proposer leur candidature. Celle-ci sera alors soumise aux votes lors de l'assemblée.

Pendant l'assemblée, j'ai eu un rôle de secrétaire de séance : m'assurer de la présence ou non de chacun des sociétaires, être attentif aux pouvoirs donnés par les sociétaires absents, rédiger et établir un compte-rendu, rédiger le procès-verbal reprenant l'ensemble des décisions votées par les sociétaires, m'assurer que tous les sociétaires ont bien signé le procès-verbal ou tout autre document nécessitant leur signature.

Après l'assemblée, il y a tout un travail administratif à effectuer, en respectant des délais précis. Par exemple, suite à l'assemblée générale extraordinaire liée à la clôture des comptes 2015, en juin 2016, il a fallu déclarer le bilan et le compte de résultat 2015 auprès du Greffe, ainsi que la modification des statuts. Cette dernière aura également donné lieu à une publication au Journal Official.

L'ensemble de ces tâches nécessitent une attention particulière puisqu'ils relèvent de la loi. Les délais et procédures doivent être impérativement respectés, sinon l'assemblée peut être faussée, voire annulée.

## Conclusion

L'artiste a aujourd'hui différents statuts pour développer son activité professionnelle (ou sa multiactivité). Il a la possibilité d'être salarié et/ou entrepreneur selon les projets et les créations qu'il développera.

Face à la précarité du métier d'artiste caractérisée par une économie culturelle risquée et une forme de travail atypique, incertaine et difficilement rentable, l'entrepreneuriat collectif est l'une des solutions pouvant permettre à un porteur de projet (culturel), un créatif, de vivre de son activité, la pérenniser et la diversifier.

Accompagner économiquement les artistes grâce à des experts du secteur culturel et un suivi régulier ; mettre à disposition des outils et un statut sécurisant, facilitant l'entrepreneuriat ; développer et coopérer dans une dynamique d'intelligence collective ; prendre part à la vie de l'entreprise en devenant sociétaire, telles sont les quatre grandes forces des coopératives d'activité et d'emploi.

La Loi ESS du 31 juillet 2014, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, régit et cadre, entre autres, les activités comme celles que pratiquent les CAE. Bien que ces dernières existaient bien avant cette législation, elles étaient jusqu'alors confrontées à des obstacles règlementaires et légaux. Le 19 septembre 2016, un séminaire est organisé par le réseau Coopérer Pour Entreprendre, sous le parrainage de Benoît Hamon, ancien ministre de l'Economie Sociale et Solidaire. Le programme s'articulera autour de temps explicatifs concernant les CAE, ainsi que de tables rondes amenant à la réflexion et au débat entre les participants. Il s'agira également de présenter les coopératives d'activité et d'emploi à l'Assemblée Nationale.

La CAE CLARA a différents impacts sociaux et économiques : le renforcement économique et culturel territorial (à l'échelle du 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris), renforcement économique individuel (création d'emploi et renforcement social des personnes en création d'activité), professionnalisation des entrepreneurs sociaux (intégrant la rentabilité économique de leurs créations), développement du secteur culturel dans les années à venir.

A partir du mois de septembre 2016, fruit d'un long de travail de recensement et de réflexion, la CAE CLARA propose de diffuser à ses entrepreneurs en CESA et en CAPE un livret d'accueil dans lequel ils retrouveront l'ensemble des informations dont ils ont besoin pour gérer et développer leur activité. Toujours dans cette optique de faciliter l'entrepreneuriat, il est question de gagner en efficacité et réduire les délais de réponse aux questionnements

des entrepreneurs, ainsi que solliciter davantage l'autonomie des entrepreneurs dans leur activité.

Mes missions en termes d'administration et gestion se poursuivront avec la CAE CLARA pour les deux prochaines années, dans le cadre d'un mastère Manager Culturel à l'EAC en contrat de professionnalisation avec la coopérative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Guy Dessut et Bernard Villeneuve, *L'artiste entrepreneur*, Septembre 2015
- Richard E. Caves, *Creative Industries*, Avril 2002
- Artistes 2020, *Variations prospectives*, 2009
- Collectif sous la direction du Bureau d'études de SmartBe, *L'artiste un entrepreneur ?*, 2011
- *Entrepreneuriat culturel, mutations économiques et nouveaux acteurs*, Irma, Focus du mois de mai 2014
- *Générations CAE*, Coopérer Pour Entreprendre, Mai 2016
- Christian Kert et Jean-Patrick Gille, *Métiers artistiques : être ou ne pas être des travailleurs comme les autres ?*, Rapport d'information n°941, Assemblée Nationale, Avril 2013

## **Sommaire des annexes :**

1. Tableau comparatif entre CAE, couveuses et sociétés de portage salarial
2. Bilan des activités 2015 de la CAE CLARA et CLARAbis
3. Extrait des statuts de la CAE CLARA concernant les compétences de l'assemblée ordinaire et extraordinaire
4. Flyer de communication CLARA
5. Flyer de communication CLARAbis