



↳ Les grands enjeux

Communication de  
Philippe Henry\*

## Coopérer dans le secteur culturel, une nécessité qui fait problème

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une **montée en puissance des thématiques de la mutualisation et de la coopération** entre acteurs et organisations d'un même territoire – et pas uniquement dans le domaine de la culture.

Cependant, si diverses **démarches** peuvent être identifiées sur le terrain, elles apparaissent **limitées** en nombre ou en ampleur. D'autre part, elles restent encore **fragmentaires** au vu des mutations en cours dans nos sociétés.

Ces démarches, **d'intensité variable**, renvoient en effet à **des enjeux plus larges et sous-jacents**. Pour le secteur culturel, elles sont plus particulièrement à mettre en perspective avec les questions de la diversité artistique et culturelle, de l'économie propre des mondes de l'art et de la culture, ainsi que des atouts et faiblesses des TPE (très petites organisations) dont la forte présence caractérise ces secteurs.

Plusieurs pistes de réflexion permettent d'envisager le sujet dans ses dimensions plus globales et d'avancer quelques recommandations.

*\* Philippe Henry est maître de conférences HDR à la retraite de l'Université Paris 8 - Saint-Denis. Il poursuit ses recherches sur la socio-économie du spectacle vivant et plus largement sur la spécificité de l'économie des biens singuliers dans le domaine artistique, ainsi que sur les tentatives de coopération renforcée et les démarches artistiques partagées qui s'y font jour.*

## Des mutualisations d'intensité variable

---

À partir des expériences existantes, on peut observer plusieurs niveaux de mutualisation, classés ici selon leur intensité (et non selon une hiérarchie de valeur).

### › Mutualisation « simple »

Cette forme vise à **mettre en commun des ressources** : partage de moyens matériels (locaux, matériel technique..) ou de compétences. Elle est très présente au sein ou en-dehors des réseaux professionnels constitués. C'est la forme la plus fréquente.

### › Mutualisation « double »

Outre les éléments précédents, cette forme inclut un **partage des risques** et correspond par exemple aux groupements d'employeurs (avec le principe de responsabilité solidaire), aux résidences longues et aux divers accompagnements d'artistes menés par des structures culturelles qui s'engagent dans des projets de fabrication de spectacles et/ou d'expérimentation d'actions culturelles sans en connaître à l'avance l'impact ou le résultat. On trouve aussi dans cette catégorie les premiers circuits courts pour la culture reliant producteurs et usagers : panier culture à Nantes, Brest... Cette forme de mutualisation est déjà nettement moins fréquente.

### › Mutualisation « triple »

Cette forme va jusqu'à un **partage des recettes et de la notoriété générées par la coopération**. Elle s'illustre dans certains fonds mutualisés pour la création et la diffusion (par exemple Créa'fonds en Aquitaine), ou encore dans des formes assez récentes de coopération transversale sur un territoire comme les grappes d'entreprises (clusters), porteurs d'activités complémentaires autour d'enjeux de développement territorial ou sectoriel (Paris Mix, cluster « musique/innovation/diversité » ou encore les Articulteurs dans le Pays de Redon<sup>6</sup>). Les Schémas d'orientation pour le développement des musiques actuelles - Solima - qui tentent de se mettre en place pourraient également relever de cette forme, aujourd'hui encore très rare, de mutualisation.

## Diversité et hétérogénéité artistiques et culturelles

---

### › Une reconfiguration des modes de production et d'échange des ressources symboliques et relationnelles

Les modes de production, de circulation et d'échange des ressources symboliques et relationnelles se reconfigurent actuellement de façon radicale en raison de l'interdépendance renforcée entre les dimensions industrielles et artisanales, mais aussi en lien avec de **nouvelles formes d'appropriation de l'art et de la culture**. On observe ainsi une tendance à l'**hybridation** et à la complémentarité croissante **entre les activités numériques** (et les modes de sociabilité qui leur sont liés) **et non numériques** (en témoigne l'évolution de la répartition des dépenses culturelles des Français<sup>7</sup>). Il s'agit là d'une situation historique inédite.

### › Des identités désormais construites par emprunts à un « feuilleté de cultures »

Tout un chacun – artiste ou non – est appelé à bâtir et à faire évoluer son identité, c'est-à-dire à composer et faire évoluer un singulier qui lui convienne, à partir d'emprunts au "feuilleté de cultures" auquel il est en mesure d'accéder, lequel va des cultures communautaires (familiales, locales, ou encore liées aux groupes de pairs – très importants notamment chez les jeunes), en passant par les cultures régionales (particulièrement perceptibles en Bretagne), les

---

<sup>6</sup> Inscrits dans le projet de recherche sur les Pôles territoriaux de coopération économique – PTCE.

<sup>7</sup> 60% du budget culture-médias des ménages est déjà consacré en 2006 aux équipements et pratiques numériques.

cultures nationales (transmises entre autres par l'école), les cultures relevant d'aires géographiques (comme l'espace européen des 27 Etats membres de l'Union), sans oublier les cultures véhiculées par l'espace médiatique globalisé, issu des industries culturelles et de la toile mondialisé de l'Internet et auquel personne n'échappe.

Une pluralité de configurations et d'éléments culturels est donc présente simultanément sur un territoire donné, autant de réservoirs dans lesquels chacun puise pour se construire en permanence *son* identité et donner un sens à *son* rapport à lui-même, aux autres, au monde<sup>8</sup>.

### ▸ **Articuler diversité des identités et projet culturel de territoire**

Si cette diversité constitue une ressource majeure d'identification et de différenciation de chaque territoire, la question qui se pose alors est celle de la coexistence dynamique et de l'enrichissement mutuel de ces cultures car elles n'ont *a priori* aucune raison de s'articuler spontanément et harmonieusement les unes avec les autres.

Un projet culturel de territoires pose en tout cas la question de cette articulation puisqu'il se définit comme : « *un projet plus global, réfléchi sur des durées annuelles ou pluriannuelles intégrant le plus grand nombre d'acteurs locaux et porté par des responsables politiques envisageant la culture comme un véritable moteur pour le développement de l'espace territorial dont ils ont la responsabilité* »<sup>9</sup>.

Ainsi, au-delà de l'accompagnement du plus grand nombre vers une offre culturelle diversifiée et de qualité – ce qui est un objectif constamment affiché par les collectivités publiques et c'est le cas dans le Finistère –, **l'accompagnement des parcours d'identité culturelle constitue un enjeu**, voire un défi majeur, pour tous les acteurs civils ou publics.

Dans ce contexte, une société démocratique qui se voudrait de diversité culturelle a intérêt à s'appréhender d'abord comme hétérogène, c'est-à-dire fondée sur des capacités perceptives et des manières singulières et non équivalentes d'appréhender sensoriellement le monde – ce que Jacques Rancière appelle le partage du sensible<sup>10</sup>.

Pour chaque territoire et **du point de vue de l'intérêt général, il convient** alors :

- **de soutenir** certaines formes d'expression culturelle au titre d'**une plus grande diversité** territoriale ;
- **de susciter et organiser des échanges**, des frottements, des confrontations au titre de l'enrichissement par métissage de ces expressions, notamment via les parcours culturels des personnes et les coopérations entre organisations ;
- **de combattre les isolements** sectoriels et/ou communautaires, de façon à éviter des fractures trop fortes entre expressions culturelles sur un territoire.

## L'économie propre des mondes de l'art

---

### ▸ **Des mondes de l'art devenus de véritables filières socioéconomiques**

Au cours des vingt dernières années, le domaine artistique et culturel s'est considérablement développé. Il se présente désormais comme un véritable ensemble de filières socioéconomiques, chacune étant constituée **en amont** par **une myriade de très petites entreprises**, très souvent polyfonctionnelles, mais décisives **sur le segment de la création et de production**, et **en aval** par **un nombre plus restreint d'entreprises de taille plus importante**, fortement positionnées **sur le segment de la distribution et de la diffusion**. Dans une filière, les différents types de structures sont de toute façon en situation d'interdépendance.

<sup>8</sup> A ce sujet, lire aussi Bernard Lahire, La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi, *La Découverte*, 2004.

<sup>9</sup> Source : Leader plus, *Vademecum 2006*, programme européen de développement local : [www.leader-plus.com](http://www.leader-plus.com)

<sup>10</sup> Jacques Rancière, *Le partage du sensible. Esthétique et politique*, La Fabrique, 2000.

Actuellement, les tensions s'accroissent entre la multiplicité des propositions dans l'amont productif des filières artistiques et les incontournables processus de sélection qualitative et quantitative qui s'opèrent tout au long et plus particulièrement à l'aval de celles-ci, en particulier via les entreprises de diffusion qui y jouent un rôle clé de "prescripteur".

### › **L'économie hyper-socialisée et hyper-individuante des biens singuliers**

Structurellement, **les mondes de l'art relèvent de l'économie dite « des biens singuliers »**<sup>11</sup> : les œuvres et les processus proposés ne sont pas substituables les uns aux autres (un film ou un livre n'en vaut pas strictement un autre).

La pertinence ou « l'utilité » des biens et services culturels est *a priori* très incertaine : au moment où un spectacle se crée, au moment où un livre s'écrit, on ne peut prévoir s'il rencontrera ou non une reconnaissance et un public suffisants.

Chacune de ces propositions va donc être qualifiée au travers d'un processus plus ou moins long et complexe de valorisation, dans lequel **l'intersubjectivité tient toujours une place déterminante** quels que soient les efforts d'objectivation ou de transparence.

Tous les arts relèvent de ce genre d'économie dont l'équilibre procède de régimes d'évaluation qui instaurent une différenciation des biens selon le jugement social, toujours relatif, porté sur leurs qualités singulières. La régulation d'ensemble d'un tel type d'économie se révèle particulièrement difficile.

### › **Une économie artistique et culturelle qui inverse le modèle dominant de l'échange marchand à but d'abord lucratif**

Autre spécificité de cette **économie** : elle inverse structurellement le modèle basé sur l'échange marchand lucratif et sur la logique du profit financier. Elle est en effet d'abord **ancrée dans de l'échange réciprocaire non marchand** (bénévolat et échange non monétarisé de moyens et de compétences). Elle ne se développera que grâce à des ressources institutionnelles publiques et monétaires redistribuées. Une partie seulement des productions culturelles sera *in fine* valorisable en termes monétaires et marchands. Cette hybridation des ressources est l'une des caractéristiques de l'économie dite « solidaire »<sup>12</sup>.

### › **Des inégalités qui renvoient à des enjeux de société**

Les associations et les collectivités sont ainsi confrontées, d'un côté à une situation d'interdépendance et de collaboration nécessairement renforcée entre les différents acteurs, et de l'autre à des différences fortes en termes de hiérarchisation des propositions et de concurrence pour la captation des ressources.

Cette organisation inégalitaire des mondes de l'art renvoie plus largement à des problématiques qui concernent des questions et des choix de société :

- **Comment la richesse produite est-elle évaluée, puis redistribuée** entre les différents acteurs de la chaîne de valeur d'un secteur d'activité donné ? (La contribution des fournisseurs d'accès internet à la production artistique et culturelle fait partie de ce débat.)
- **Comment mieux sécuriser les parcours professionnels** en partageant simultanément les risques et les résultats positifs de la production artistique ? (Réflexion à rattacher au débat sur les « droits sociaux » à affecter plus à la personne elle-même qu'à son statut d'emploi.)

<sup>11</sup> Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007.

<sup>12</sup> A ce sujet, lire Bruno Colin et Arthur Gauthier (eds.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, ouvrage collectif, Erès, 2008.

## Le dilemme des TPE/TPO

---

### ▸ Atouts

Les très nombreuses TPE/TPO (Très Petites Entreprises, Très Petites Organisations) qui constituent le terreau majeur des activités artistiques et culturelles sur les territoires présentent des atouts qui paraissent évidents : **simplicité d'organisation, réactivité, flexibilité, capacité de production à la fois singulière et personnalisée, aptitudes aux relations de proximité.**

### ▸ Limites

Leurs **limites** ne sont pas moins perceptibles, tant **en termes de ressources humaines et économiques** que de capacité organisationnelle et entrepreneuriale.

Il est difficile pour des structures de petite taille de réunir l'ensemble des compétences nécessaires à telle ou telle production (ou de les trouver à un moment précis en interne). D'où la nécessité de formes de coopérations intensifiées et renouvelées entre organisations, particulièrement dans le secteur de la culture où priment les interactions réticulaires, c'est-à-dire des mises en réseau au travers de la logique de succession de projets à chaque fois limités.

Cette incontournable interdépendance collaborative se double pourtant d'une **redoutable concurrence** dans la mesure où les différences dispositifs de valorisation sont toujours classants et hiérarchisants, ce que l'économie des biens singuliers exacerbe encore plus. Ainsi, les TPE se trouvent dans une situation de tension contradictoire où il leur faut tendre à la fois vers une organisation générale qui soit plus coopérative et plus égalitaire, tout en permettant le développement et la qualification de pratiques hautement singulières et très diversement valorisées.

## Quelques recommandations

---

### ▸ Quelques questions préalables à se poser

Les expériences existantes de mutualisation ou de coopération renforcées invitent à se poser un certain nombre de questions préalables :

- Sur **quel terreau d'actions et de relations déjà partagées** entre acteurs privés et publics repose la démarche de mutualisation ?

S'agit-il d'un choix volontaire ? D'une nécessité conjoncturelle ? D'une injonction ?

Il apparaît en effet que le passé a une influence certaine dans les succès ou au contraire dans les « nœuds » qui se mettent en place, voire les échecs.

- **Quelles sont priorités et les synergies attendues ?**

S'agit-il d'aller vers un partage des ressources dont dispose chacun et/ou un élargissement des opportunités et des compétences et/ou le lancement d'activités nouvelles ? Vers un potentiel accru d'informations et de veille ? Vers une rationalisation/optimisation de l'organisation ? Vers une capacité accrue d'expérimentation ?

La détermination de ces priorités est une étape essentielle à ne jamais esquisser.

- Quelles complémentarités entre organisations ?

Une coopération n'est viable que si elle apporte un bénéfice symbolique et/ou économique pour chacune des parties prenantes.

Il semble que la complémentarité entre les organisations soit un élément décisif, ce qui conduirait à privilégier des rapprochements entre organisations de plusieurs types ou de plusieurs secteurs d'activité et ne développant pas une activité similaire au sein de la même filière, sauf dans le cas des mutualisations simples (partage de locaux).

## ▸ Quelques éléments à prendre en compte pour le fonctionnement

### ▪ Une gouvernance de l'hétérogène qui demande du temps

La coopération demande une **expérimentation collective coûteuse en temps, en énergie, en moyens**, d'autant que les membres peuvent être issus d'environnements divers, avec leurs enjeux et préoccupations propres.

L'animation de l'hétérogène peut s'avérer épuisante et en tout cas suppose de disposer de « réserves militantes ».

### ▪ Agencer le formel et l'informel

Lors de la mise en place d'un projet de coopération, se posent rapidement les questions suivantes : comment fait-on fonctionner entre nous la démocratie, **comment construit-on du compromis** à partir de situations toujours hétérogènes ? Comment affine-t-on des procédures concrètes de conception, de délibération et de mise en œuvre ?

Il semble que les expériences en cours combinent dans un jeu constamment en mouvement des agencements formels (entre des personnes appartenant à des organisations distinctes) et des dispositifs plus formalisés de pilotage de l'ensemble.

Ces agencements ne se font ni spontanément ni sans tensions et désaccords, ce qui implique de disposer de trois types d'outils : des **outils d'expression de la pluralité des points de vue**, des espaces et outils suffisants de **débat**, des **outils de délibération** validés pour des prises de décision qui ne seront qu'exceptionnellement unanimes (il faut pouvoir trancher parmi la multiplicité des choix).

## ▸ Élargir les objectifs de la coopération

La coopération suppose d'aller au-delà des « slogans » : on ne peut se contenter de l'assertion naïve « mutualisez, coopérez et ce sera le bonheur ou au moins ça ira mieux ! ». Il y a une nécessité à inscrire les thèmes de la mutualisation et de la coopération dans des objectifs de développement et de politiques publiques territorialisés qui soient mieux spécifiés.

Trois priorités apparaissent déjà essentielles :

- **Accompagner et enrichir les parcours artistiques et culturels** de nos concitoyens, par lesquels ils construisent leur identité personnelle et sociale (tout en restant en posture d'hospitalité vis-à-vis des autres). Cela suppose d'affiner le référentiel des politiques culturelles héritées de la fin du XXe, de mieux notamment prendre en compte les dimensions de l'interculturel, des pratiques en amateur (comme des pratiques en tant que telles et non pas comme un prologue de la vie professionnelle), des échanges entre pairs...
- **Organiser les filières artistiques de manière plus coopérative**. Il s'agirait en particulier d'encourager :
  - des dispositifs plus intégrés d'expérimentation et de production/distribution mixant des thématiques et des ressources issues du territoire proche et d'autres reliées à des territoires plus lointains ;
  - des pratiques coopératives et collaboratives entre habitants et professionnels de l'art et de la culture (ce qu'on pourrait appeler des démarches artistiques partagées).
- **Étendre la coopération sur un plan plus systémique**. Les coopérations entre les organisations élémentaires, sur le plan micro, ne doivent pas faire oublier les nécessités de coopérations sur le plan méso plus élargi des filières et des territoires, mais également au plan macro de la société toute entière.

## ↳ Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

### Conseil Général du Finistère Direction Culture, Sport et Jeunesse Service Arts et Territoires

- Rodolphe Rohart, directeur du service :  
02 98 76 23 91
- Florence Magnanon, directrice-adjointe :  
02 98 76 60 96

---

**Réalisation** : Réjane Sourisseau avec la collaboration de Cécile Offroy (atelier Ardèche) et Shirley Harvey (Articulteurs)

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

Retrouvez tous les outils du Cnar culture sur :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne

