

**Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation  
ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel**

**Ministère de la culture et de la communication  
Département des études, de la prospective et des statistiques**

**Rapport définitif - 16 juillet 2014**

**Par Marie Deniau**

Une étude pilotée et réalisée par Marie Deniau

Tél : 01 39 98 88 36 - 06 65 15 64 24

Site internet : [www.md-culture.fr](http://www.md-culture.fr)

Nous tenons à remercier nos interlocuteurs du Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la culture et de la communication et tout particulièrement Yann Nicolas et François Rouet, ainsi que l'ensemble des membres du comité de pilotage et toutes les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 - DES RAPPROCHEMENTS A GEOMETRIE VARIABLE</b>	<b>8</b>
1. Précisions méthodologiques quant à l'observation des cas	8
2. Descriptif de cas concrets et esquisse de grands ensembles	9
2.1 Les « systèmes territoriaux » comme espaces de démultiplication des mutualisations et des coopérations - L'exemple du MILA	9
2.2 Des agencements coopératifs pour mieux produire et mieux diffuser - L'exemple du collectif En Jeux	12
2.3 Mutualiser les solutions web et plus si affinités - L'exemple de Live Boutique	15
2.4 L'emploi au cœur des problématiques de mutualisation - L'exemple de la CAE Arténréel	17
2.5 Boutiques réelles et boutiques virtuelles : inventer des outils collectifs pour faire vivre la librairie indépendante - L'exemple de Librest	21
2.6 S'unir pour mieux préserver les patrimoines - L'exemple des réserves mutualisées	24
2.7 Un repérage forcément incomplet	26
3. Quelques axes de différenciation	28
3.1 Profil statutaire et économique des acteurs qui se regroupent	29
3.2 Branche d'activité	30
3.3 Logique ascendante ou logique descendante	30
3.4 Logique territoriale et/ou logique sectorielle	31
3.5 Logique de pérennisation ou logique de rapprochements temporaires	32
3.6 Partage d'outils et/ou partage de projets	33
3.7 Les notions d'intensité et de risque	36
4. Eléments de terminologie	38
4.1 La mutualisation apparaît plutôt relative à des questions d'outils et de méthodes	38
4.2 Le terme de coopération se rapporte plus systématiquement à la notion de projet commun	38
4.3 Les points de vue sur l'articulation entre mutualisation et coopération sont variables	39
4.4 Pour mettre en « commun », il faut disposer d'un certain niveau de ressources	40
5. Premier constat quant aux retombées : entre économies d'échelle et surplus coopératif	41
6. Peut-on affirmer que certaines branches du secteur culturel sont plus concernées que d'autres par le développement des nouvelles pratiques ?	45
<b>PARTIE 2 - ENJEUX ET CONDITIONS D'EMERGENCE DES NOUVELLES PRATIQUES</b>	<b>48</b>
1. A nouveau contexte, nouvelles solutions	48
1.1 Bouversements en cascade dans la régulation des filières et l'organisation du travail	48
1.2 Stagnation des financements, augmentation du nombre d'organisations et de projets	52
1.3 Territorialisation des activités et des politiques culturelles	54
1.4 Réactivation du désir de produire et de vivre « autrement »	55

2. Objectifs des organisations qui se rapprochent pour mutualiser ou coopérer	57
2.1 Nécessité VS choix, pragmatisme VS idéalisme	58
2.2 Assurer la viabilité de la structure et/ou préserver la qualité des services rendus à la collectivité	59
2.3 Améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations sans nécessairement accroître leur périmètre	62
3. Principales composantes d'un climat coopératif	64
3.1 A l'origine des agencements coopératifs, très souvent de la pré-coopération, et surtout des rencontres, de la confiance, l'existence de réseaux formels ou informels	65
3.2 La qualité du dialogue entre dynamiques territoriales et enjeux sectoriels : un facteur déterminant	67
3.3 Autres éléments favorisant : professionnalisme des protagonistes, coopération entre acteurs de différentes tailles, mise en œuvre progressive du projet	72
4. Entre structuration sectorielle et biais idéologiques : des phénomènes complexes à observer et à analyser	74
4.1 Une étape supplémentaire dans le développement du secteur	74
4.2 Un glissement dans les stratégies et les discours	76
<b>PARTIE 3 - DEUX FOCUS SUR LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>78</b>
1. Importance de la qualité des modes de coordination et de régulation entre les partenaires	78
1.1 Définir des règles pour stabiliser le fonctionnement et « l'esprit » du regroupement	78
1.2 Adapter les instances de pilotage et de coordination à la diversité des situations	79
1.3 Disposer des compétences nécessaires et s'appuyer sur des méthodes idoines	80
1.4 Faire exister au quotidien l'ambition d'une gouvernance équilibrée	81
2. Ecueils dans la vie des agencements coopératifs	81
2.1 Difficultés endogènes	82
2.2 Relations entre le collectif et les agents extérieurs	86
<b>CONCLUSION</b>	<b>89</b>
<b>Annexes</b>	<b>92</b>
Annexe 1 : Eléments bibliographiques	93
Annexe 2 : Liste des personnes interviewées	100

## INTRODUCTION

Si au fil des quatre dernières décennies, les opérateurs culturels ont de fait appris à multiplier les collaborations d'ampleur et de formes diverses, on assiste depuis le début des années 2000 à une intensification de ces mises en commun et au développement de nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles.

Cette tendance se manifeste dans un contexte marqué par des mutations profondes du paysage culturel inscrites dans des mouvements économiques et sociaux globaux. Les agents sont incités à repenser l'organisation de leurs activités et à interroger leurs modèles de financement et notamment à se regrouper tant il devient difficile de s'adapter aux transformations en restant isolés.

A partir de ces constats, le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication a souhaité collecter des éléments visant à gagner autant que possible en visibilité sur les phénomènes de mutualisation ou de coopération et permettant d'appréhender dans leur diversité ces nouveaux modes de fonctionnement.

L'une des principales gageures consiste à embrasser l'ensemble du champ culturel alors qu'il se compose de branches organisées économiquement et socialement de façon parfois distincte les unes des autres. De surcroît, chacune d'elle est formée de réalités fort diverses - tant en termes de répartition des fonctions, de structuration des marchés, de promotion de genres artistiques spécifiques - et se trouve traversée par des lignes clivantes (entre industrie et artisanat, entre finalité lucrative et non lucrative, entre acteurs de la production et acteurs de la diffusion etc.).

La rareté des travaux portant sur ces nouvelles pratiques constitue une autre difficulté. Aussi l'étude engagée est-elle de nature clairement exploratoire et comporte-t-elle surtout une dimension d'observation et non d'évaluation. Elle est ainsi conçue comme un point de départ pour des travaux d'analyse plus complets et plus approfondis.

Avant de poursuivre, il est important de préciser que les dynamiques de créativité organisationnelle de type mutualiste ou coopératif - voire coopétitif - ne sont pas spécifiques au secteur culturel. A priori, tous les domaines d'activités sont concernés. Que ce soit par exemple pour : partager du matériel et des emplois dans le domaine agricole ; mettre en commun de la recherche et développement ou des processus de fabrication dans les industries automobile, aéronautique ou spatiale ; utiliser conjointement des outils logistiques - transport, entrepôts - dans la grande distribution ; ou encore regrouper des équipements dans le domaine de la santé.

Par ailleurs, on conviendra que dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, les structures culturelles sont effectivement conduites à faire évoluer leurs modalités de travail, mais il faut souligner que la voie coopérative ne représente qu'une réponse parmi d'autres. Elles tentent simultanément d'activer d'autres leviers, à caractère individuel, parmi lesquels : la diversification des activités ; l'externalisation de fonctions secondaires et la focalisation sur le cœur de métier ; la diversification des ressources

financières (mécénat, crowdfunding...); l'extension de leur périmètre d'activité (export hors des frontières nationales, ou simplement régionales) ; les stratégies individuelles de grossissement (augmentation des capacités individuelles d'intervention, des capacités de diffusion, des capacités d'accueil, des capacités de vente); la réduction des activités (nombre de représentations, nombre d'expositions); l'« évènementialisation » de la programmation ; la différenciation des produits et des services (logique de singularisation).

Enfin, on pressent nettement que l'amplification des partages de ressources et des partages de projets s'accompagne aussi d'inflexions discursives. Le recours croissant - par les acteurs, les décideurs, les observateurs - aux notions de mutualisation et de coopération est patent. Elles appartiennent aux champs lexicaux de l'action collective, du « relationnel », du « travailler ensemble », du « mettre en commun ». Les deux termes sont employés dans de nombreuses acceptions - à des fins différentes par une variété d'acteurs s'adressant à une diversité de publics - et pour désigner des réalités très hétérogènes et continuent en évolution. En outre, la distinction entre les deux n'est pas toujours nette. Comme pour les termes de réseau et de cluster, ces emplois polysémiques accentuent l'impression de flou et introduisent l'hypothèse que l'évolution s'opère autant dans les discours et dans les approches idéologiques que dans les pratiques.

### **Périmètre et déroulement du travail**

L'observation et l'analyse des démarches de mutualisation et de coopération peuvent être menées à différents niveaux (qui dans les faits sont nécessairement imbriqués, les uns découlant des autres) :

- celui des interactions économiques et sociales entre organisations culturelles<sup>1</sup> ;
- celui des stratégies et des politiques publiques ;
- celui des comportements individuels.

En adéquation avec l'orientation de l'appel d'offres du DEPS, l'étude est plus particulièrement focalisée sur les jeux inter-organisationnels, entre des partenaires poursuivant des objectifs propres ou des objectifs communs dans une logique contraire à celle de la concurrence ou de la compétition.

La question de la coopération et de la mutualisation entre des personnes volontairement réunies au sein d'entreprises coopératives, d'associations ou de collectifs n'occupe donc pas une place centrale dans le présent rapport. De même, les mutualisations entre services publics et plus globalement les dynamiques coopératives entre les différents échelons d'intervention publique<sup>2</sup> (Etat, régions, départements, villes...) ne constituent pas le sujet principal de l'étude<sup>3</sup>. Néanmoins, ces deux dimensions apparaissent dans chaque phase de notre analyse comme des composantes essentielles de l'atmosphère coopérative.

---

<sup>1</sup> Quel que soit leur statut juridique (société, association, établissement public etc.)

<sup>2</sup> Qui ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'études et d'ouvrages de qualité.

<sup>3</sup> Même si cette dimension, nous en avons tout à fait conscience, prendra encore de l'importance avec la mise en place d'une nouvelle réforme territoriale et avec la mise en œuvre de nouveaux plans d'économies sur les dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales.

De plus, les relations de type « clients-fournisseurs » ont été écartées du périmètre bien qu'elles soient parfois désignées par les termes de coopération voire de mutualisation.

Concernant le déroulement du travail, deux axes ont été suivis simultanément afin de recueillir des données. Nous avons d'abord repéré, réuni et ordonné une série de documents dont la majeure partie figure dans la bibliographie en annexe. Par ailleurs, la dimension inductive de notre approche s'est appuyée sur une série d'entretiens avec des personnes ressources directement impliquées dans des expérimentations ou des observateurs informés susceptibles d'apporter leur expertise sur ces sujets. Cette méthode nous a permis de croiser repères théoriques et observations des pratiques sur une variété de situations.

### **Annnonce du plan**

La première partie de cette étude vise à rendre compte de la diversité des situations de partage de moyen et de travail conjoint dans tous les champs culturels. Après avoir donné brièvement des indications sur la méthodologie employée, elle présente plusieurs cas concrets de mises en commun de ressources et de projets qui illustrent, de façon partielle mais néanmoins significative, les évolutions en cours. Partant de là, elle dégage sommairement des axes de différenciation qui semblent influencer le plus sur la nature des rapprochements et régir la pluralité des pratiques. Elle esquisse enfin des éléments de terminologie et interroge certains présupposés (économies d'échelle ; mutualisation « pour les pauvres »).

A partir des études de cas que nous avons menées et de travaux antérieurs, les deux parties suivantes s'attachent à mettre en lumière les processus d'émergence et de développement des nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération.

D'abord, un regard panoramique est porté sur des éléments de contexte et sur les facteurs susceptibles de créer une atmosphère d'innovation organisationnelle propice aux regroupements. Cela permet de mieux comprendre les motivations des acteurs et d'éclairer les mécanismes économiques, sociaux et territoriaux qui les amènent à agir ensemble.

Ensuite, la troisième partie propose d'effectuer deux focus relatifs aux modalités de fonctionnement des mutualisations ou des coopérations. Le premier met l'accent sur le rôle central des modes de coordination et de régulation. Le second s'attache ensuite à identifier les principaux écueils auxquels se heurtent les groupements au fil de leur trajectoire.

## **PARTIE 1 - DES RAPPROCHEMENTS A GEOMETRIE VARIABLE**

### **1. Précisions méthodologiques quant à l'observation des cas**

L'observation transversale à l'ensemble des branches qui composent le paysage culturel français, met en lumière des formes de mutualisation et de coopération extrêmement variées.

Afin d'appréhender cette diversité, la première étape a consisté à identifier plus d'une centaine de situations. Ce travail de repérage a été réalisé à partir de la documentation existante (voir la bibliographie) et sur la base de recherches par mots-clés en utilisant différents outils en ligne. Il a été enrichi d'exemples suggérés par des personnes ressources rencontrées au fil de l'étude.

Les informations relatives aux pratiques repérées ont d'abord été réunies sous la forme de documents de divers types (extraits de sites internet, plaquettes, retranscriptions d'interventions publiques, articles de presse, fiches descriptives, études de cas<sup>4</sup>, rapports, mémoires, ouvrages).

Cette opération a permis de dresser un panorama riche et très ouvert incluant des cas :

- de toutes intensités et de toutes natures (partage de moyens, création d'activités conjointes, rapprochement de structures avec ou sans subvention, avec ou sans création d'instance de coordination, selon une logique top down ou bottom up etc.) ; de toutes tailles ; et de tous statuts tant concernant les membres que le regroupement en lui-même : association, société anonyme à responsabilité limitée (SARL), société coopérative<sup>5</sup> d'intérêt collectif (SCIC), société coopérative et participative (SCOP), groupement d'intérêt économique<sup>6</sup> (GIE), groupement d'intérêt public<sup>7</sup> (GIP), établissement public de coopération culturelle (EPCC,) etc.

- dans presque toutes les branches : arts du spectacle, arts visuels, édition et librairie, patrimoine et musées, lecture publique, cinéma, musiques actuelles, enseignement supérieur.

- dans quasiment toutes les régions françaises de la métropole ;

C'est cette matière à la fois dense et hétérogène qui constitue le premier pilier de notre analyse de cas.

Par ailleurs, afin de cerner plus en détail les conditions d'émergence, de mise en œuvre et de pérennisation des pratiques observées, des entretiens ont été menés avec des acteurs de terrain directement impliqués dans des dynamiques coopératives.

---

<sup>4</sup> Citons notamment les travaux de l'association Opale ; l'étude sur les pôles européens de production (Observatoire des politiques culturelles pour la DGCA/MCC) ; les travaux du Labo (laboratoire de l'économie sociale et solidaire) sur les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

<sup>5</sup> Les sociétés coopératives (SCOP et SCIC) sont des entreprises de type sociétés anonymes (SA) ou sociétés anonymes à responsabilité limitée (SARL).

<sup>6</sup> Le groupement d'intérêt économique permet à des entreprises de mettre en commun certaines activités tout en conservant leur autonomie et leur indépendance juridique.

<sup>7</sup> Un groupement d'intérêt public (GIP) est une personne morale de droit public. Il peut être constitué entre différents partenaires publics ou entre un partenaire public au moins et un ou plusieurs organismes privés.

Six cas ont été retenus en combinant les critères précités (taille, mode de gestion et « modèle économique »<sup>8</sup>, nature des mises en commun, branche d'activité, région d'implantation etc.). Ce choix comporte aussi une dimension quelque peu arbitraire, mais avec le souci d'illustrer de façon certes partielle - l'ensemble du périmètre n'étant pas couvert - mais néanmoins significative les évolutions en cours, les nouvelles pratiques et les nouvelles stratégies. En outre, la triangulation des données a pu reposer sur les descriptions et les investigations préexistantes, de même que sur les constats et les analyses de professionnels ayant accompagné ou observé plusieurs expérimentations.

## **2. Descriptifs de cas concrets et esquisse de grands ensembles**

Lorsque cela a été possible et relativement pertinent, nous avons réparti les dizaines d'expériences repérées au sein de grands ensembles. Ces derniers réunissent des situations apparentées. Certaines sont presque jumelles, d'autres sont voisines ou cousines, parfois assez éloignées. Il est essentiel de préciser que pour l'heure, ces regroupements par famille élargie ne constituent pas une approche typologique. Ils nous ont surtout permis d'identifier quelques cas emblématiques qui font l'objet d'une présentation sous forme d'encadrés. La longueur de chacun d'entre eux ne reflète en aucun cas une volonté d'établir un classement par ordre d'importance.

### **2.1 Les « systèmes territoriaux » comme espaces de démultiplication des mutualisations et des coopérations - L'exemple du Mila**

Le développement du Mila (Paris) s'inscrit dans un phénomène plus vaste d'émergence de **clusters ou grappes d'entreprises** tout particulièrement dans le domaine des musiques et de l'audiovisuel ainsi que du jeu vidéo. La plupart mettent en lien moins d'une quarantaine d'organisations de petites tailles à l'image de Paris Mix (Paris), Culture et coopération (Rhône-Alpes), ReFLEX (Rhône-Alpes), Ma Sphère (Midi-Pyrénées), 9, rue Claveau (Pays-de-la-Loire), les Articulteurs (Bretagne), le Damier (Auvergne).

Des regroupements plus importants (40 à 150 membres), tels que 16000 images (Poitou-Charentes), le Primi (PACA), Imaginove (Rhône-Alpes) Capital Games (Ile-de-France), font aussi partie de cet ensemble.

Le terme de cluster employé de façon croissante depuis les années 1990 tend à devenir générique. Il n'en existe pas de définition unique mais il désigne surtout un réseau territorial de PME et de TPE, le plus souvent d'une même filière d'activité, liées par des relations clients-fournisseurs ou qui se regroupent pour mutualiser des ressources et mener des projets conjoints. En général est appelée « cluster » la concentration spatiale d'entreprises dont l'activité comporte une part élevée de recherche et développement et qui développent des pratiques innovantes. Le terme de grappe se confond avec celui de cluster mais s'applique plutôt à des regroupements de petites structures voire de micro-organisations.

---

<sup>8</sup> Nous emploierons fréquemment dans cette étude le terme de « modèle économique ». D'autres auteurs préféreront utiliser ceux de « modèle d'affaires », de « modèle d'activité » ou de « modèle d'entreprise ».

Probablement parce qu'ils sont implantés dans un périmètre géographique moins large, certains regroupements ont plutôt tendance à utiliser **le terme de « pôle »** pour se dénommer à l'instar de la Coursive Boutaric (Bourgogne) et du Pôle Max Jacob (Bretagne).

Entre 2010 et 2013, suite à deux vagues d'appel à projets, plusieurs de ces regroupements ont bénéficié d'un soutien de la DATAR<sup>9</sup> sur trois années au titre du label « grappe d'entreprises ». Ce dernier visait des réseaux d'entreprises qui coopèrent et innovent mais ne disposent pas de la taille critique pour être accompagnés en tant que pôles de compétitivité.

En janvier 2014, quatre d'entre eux ont été sélectionnés (sur 180 candidatures et 23 lauréats) à l'issue de l'appel à projets pour le développement des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)<sup>10</sup>. Un PTCE est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire. Il est associé à des PME socialement responsables, des collectivités territoriales, des organismes de recherche et de formation. Il met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable<sup>11</sup>.

Notons ici que dans d'autres secteurs, comme celui du patrimoine, des labels nationaux ont également vocation à favoriser l'existence d'écosystèmes territoriaux propices aux mutualisations et aux coopérations de diverses natures, à l'exemple des Parc naturels régionaux (PNR) ou des Villes et pays d'art et d'histoire (VPAH).

**Le Mila**<sup>12</sup> a été créé en 2002 dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris dans le cadre du projet de réhabilitation du quartier Letord-Blémont-Messenger, porté par la mairie de cet arrondissement. Conçu à la fois comme un levier de développement de l'économie de proximité et comme une réponse aux besoins d'un secteur musical en difficulté, le projet a d'abord consisté à mettre à la disposition de labels musicaux des boutiques à l'abandon sur la base de loyers modérés. Entre 2002 et 2013, une soixantaine d'entreprises se sont ainsi implantées dans le quartier. Durant cette période, les métiers représentés se sont diversifiés notamment en raison de l'accroissement de la multi-activité au sein de ces structures.

Par ailleurs, le dispositif immobilier a été complété par l'ouverture d'un bâtiment commun. Une quinzaine d'entreprises sont hébergées dans ce « pôle ». Elles versent un loyer qui permet au Mila de payer le loyer global. L'accès aux bureaux s'opère selon un principe de rotation sur deux ans, éventuellement prolongeable sur trois ans. Concernant les entreprises installées dans les boutiques localisées dans les rues voisines, elles sont une vingtaine. Elles versent leur loyer directement à Paris-Habitat dans le cadre d'un bail précaire. A terme ce dernier peut être transformé en bail

<sup>9</sup> Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale.

<sup>10</sup> Le 10 janvier 2014, la Ministre de l'égalité des territoires et du logement, le Ministre délégué chargé de la ville et le Ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, ont annoncé les 23 lauréats de l'appel à projets pour le développement des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), parmi lesquels la Coursive Boutaric, le Damier, Culture et Coopération et le Pôle régional des musiques actuelles de Poitou-Charentes (PRMA).

<sup>11</sup> Source : le Labo de l'ESS.

<sup>12</sup> Appelé à sa création le Marché Indépendant des Labels.

commercial. Dans ce cas, les entreprises concernées sortent du dispositif immobilier conçu à l'origine, mais elles demeurent des acteurs de la « constellation » Mila. Reconnaisant les effets bénéfiques de la proximité, elles revendiquent leur appartenance au regroupement et sont solidaires de son avenir. Lorsque le Mila, en difficulté financière, a proposé le principe d'une contribution exceptionnelle, elles ont participé, elles aussi, à l'opération.

Dès l'origine, une structure associative a été créée et chargée de sélectionner les candidatures en tenant compte de critères financiers et en évaluant la volonté des candidats de participer à une dynamique de partage et de coopération. Les entreprises bénéficiaires du dispositif n'en sont pas membres. L'association emploie une coordinatrice à temps plein.

En plus de sa fonction d'accueil d'entreprises - d'abord intéressées par les loyers attractifs - l'activité du Mila consiste à proposer une gamme de services mutualisés : salle de réunion, reprographie, cafétéria, documentation, nettoyage des locaux, coursier, réductions auprès de partenaires (pour l'accès à un plateau technique d'enregistrement vidéo, pour la location de scènes, pour l'impression de billets). Assuré par l'association, un accompagnement à caractère informel peut être inclus dans cette « offre de services mutualisée ». Enfin, le rôle essentiel du Mila est aussi de faciliter les échanges d'expériences et les coopérations. Ce travail d'animation est indispensable pour mettre véritablement à profit la colocalisation. Il s'agit surtout de favoriser les rencontres à travers des mises en contact, des « apéros-réseau » ou via l'organisation de petits événements professionnels.

Au niveau des entreprises, les bénéfices du dispositif sont de plusieurs ordres. Citons entre autres la réduction de l'isolement ; la réduction de certains coûts ; l'augmentation de la visibilité et la diffusion d'une image positive du Mila auprès des professionnels et des pouvoirs publics qui rejaille sur les structures hébergées ; l'augmentation des opportunités de rencontres et de coopération.

De surcroît, la première mission confiée par les pouvoirs publics au Mila a été remplie puisque les boutiques, auparavant vides, sont en permanence occupées par des entreprises capables de payer régulièrement un loyer. Cette présence stimule la vie économique du quartier.

Mais, les porteurs de cette expérience ont été très vite confrontés à des difficultés financières dans la mesure où le budget de fonctionnement du Mila est resté limité et n'a cessé de diminuer jusqu'en 2013. Plusieurs subventions et autres type d'aides (emploi aidés, Fonds pour la création musicale) ont pris fin au fur et à mesure du développement du dispositif et les recettes propres n'ont pas pu être augmentées. Ces limites budgétaires réduisent l'efficacité du dispositif et mettent en péril l'intérêt de la mutualisation et du travail collectif. Elles entravent en effet le renforcement voire le maintien de l'offre de services communs, elles réduisent la capacité du groupement à acquérir les ressources humaines nécessaires aux fonctions de coordination et d'animation, et elles nuisent au développement de l'activité.

En conséquence, s'est posée la question des modalités de pérennisation du projet à travers l'évolution de son modèle économique voire de ses missions. Les pouvoirs publics ont par exemple suggéré d'ouvrir les services à d'autres entreprises que celles hébergées et ont exprimé le souhait de voir le Mila porter plus explicitement une mission de développement des liens sociaux sur le territoire.

Dans ces circonstances quelque peu complexes, un rapprochement a été engagé entre le Mila et Paris Mix. Il pourrait donner lieu en 2014-2015 à une fusion des deux clusters en une association unique qui aurait ensuite vocation à être remplacée par une SCIC.

Notons que ce système de « coworking de quartier », initié dès 2002, a inspiré la création de dynamiques similaires dans d'autres régions.

## 2.2 Des agencements coopératifs pour mieux produire et mieux diffuser - L'exemple du collectif En Jeux

Dans le champ **du spectacle vivant**, principalement en réponse aux dysfonctionnements en matière de production et de circulation des œuvres, une diversité d'agencements coopératifs ont vu le jour depuis le milieu des années 2000.

Ils regroupent des opérateurs culturels qui mutualisent leurs moyens financiers, leurs expertises artistiques, leur capacité d'accueil (résidences et scènes) et leurs compétences afin de mettre en place une prise en charge collective des créations artistiques et de leur présentation au public. Reposant parfois sur la signature d'une charte qui implique les partenaires sur plusieurs années, la mutualisation concerne alors les risques de production et les résultats de l'exploitation.

De même que les divers réseaux de diffusion régionaux<sup>13</sup>, ces groupements réunissent essentiellement des programmateurs à l'instar du collectif En Jeux<sup>14</sup> (Languedoc-Roussillon), du Fonds mutualisé d'accompagnement artistique de Normandie<sup>15</sup>, du Groupe des 20 Théâtres d'Ile-de-France et du Groupe des 20 Théâtres de Rhône-Alpes, ou encore des Musiques volantes<sup>16</sup> (Lorraine). Mais certaines initiatives sont développées par des équipes artistiques indépendantes à l'image des Petites fabriques réunies (PFR), groupement initié en 2011 dans le champ des arts de la rue et qui est constitué d'au moins huit compagnies/lieux de fabrique implantés dans toute la France, avec pour principale ambition de constituer un fonds mutuel trans-régional destiné à financer des projets de création et de diffusion. Enfin, d'autres formes coopératives sont composées aussi bien de diffuseurs et de compagnies, que de collectivités publiques ainsi que d'autres types de partenaires. Ainsi Créa'fonds (Aquitaine) - expérimenté depuis la saison 2008-2009 et très souvent cité en exemple - rassemble à la fois des villes, des lieux de diffusion, deux agences départementales, un conseil général, l'office régional (OARA), Aquitaine active et le Crédit coopératif, ainsi que les compagnies bénéficiaires qui abondent le fonds via leurs droits de suite. Plus récemment l'association Ancre - réseau de diffuseurs, de producteurs, d'artistes et de compagnies - a créé l'une des premières coopératives de production<sup>17</sup> dédiées au spectacle jeune public (Bretagne, 2012). Dans le domaine du cirque et des arts de la rue, la

<sup>13</sup> Voir le point 6 de la première partie : « Peut-on affirmer que certaines branches du secteur culturel sont plus concernées... ».

<sup>14</sup> Voir l'encadré ci-dessous.

<sup>15</sup> Ce fonds a été créé en 2013 et est coordonné par l'Odia, l'Office de diffusion artistique commun aux deux régions normandes. Regroupant 11 lieux, il vise à favoriser l'accompagnement de propositions artistiques en cours d'élaboration par un groupe de programmateurs, au cours de rencontres et d'échanges privilégiés. Les temps de présentation et de préparation des équipes artistiques, ainsi que les frais annexes sont pris en charge par le fonds, alimenté par les contributions des structures partenaires, à hauteur de leurs possibilités.

<sup>16</sup> Collectif de programmateurs de musiques actuelles sur Metz et sa région, créé en 1996, et qui a progressivement mis en place des événements satellites dans toute la France

<sup>17</sup> Composée de membres coproducteurs (au minimum 1000 euros) et de membres donateurs (moins de 1000 euros), la coopérative soutient les équipes artistiques par le biais d'une coproduction et d'une convention d'accompagnement. Elle se fixe l'objectif d'accompagner au minimum un projet par an.

coopérative De rue et de cirque<sup>18</sup> (2r2c, Ile-de-France) s'est structurée sous la forme d'une SCIC qui réunit une soixantaine de sociétaires répartis en six collèges.

Les rapprochements ne conduisent pas nécessairement à la création d'un dispositif ou d'une nouvelle entité, comme on le voit avec les coopérations entre bureaux de production et établissements labellisés qui s'engagent réciproquement et contractuellement au-delà d'un simple principe de coproduction. Par exemple, en Nord-Pas-de-Calais, le bureau de production Latitudes contemporaines et deux scènes nationales (La Rose des Vents et le Phénix) ont signé une convention de coopération de trois ans. La participation des deux lieux porte sur plusieurs spectacles. Au niveau financier leur apport est moitié en production (parts de coproduction), moitié en diffusion (achats de spectacles). Ils apportent également des moyens techniques et logistiques. En raison de la contraction des capacités de coproduction des lieux, on voit également apparaître des pratiques de coopération entre des théâtres qui forment des « îlots de coproduction », c'est-à-dire que n'étant plus en mesure de contribuer séparément de façon conséquente à la coproduction d'un spectacle, ils s'unissent afin d'apporter une part conjointe.

Il semble que ces diverses dynamiques s'affranchissent de plus en plus fréquemment des frontières régionales. Nombre d'entre elles s'appuient en effet aussi, voire uniquement, sur des logiques de proximité disciplinaire ou d'affinités esthétiques. Nous venons de citer l'exemple des Petites fabriques réunies (PFR) et des Musiques volantes. Nous pouvons également parler : des Itinéraires de cirque qui permettent la circulation interrégionale de spectacles de cirque en chapiteau grâce à la coopération entre des structures de régions voisines ; du Réseau des arts numériques (RAN) qui regroupe près d'une cinquantaine de structures réparties sur tout le territoire français<sup>19</sup> ; de la Charte de diffusion interrégionale initiée par l'Onda ; de Quint'est né de la coopération entre une trentaine de directrices et directeurs de centres culturels (CDN, CCN, scènes nationales, scènes conventionnées, théâtres de ville, salles associatives, réseaux culturels) des régions Alsace, Bourgogne, Franche-Comté, Champagne-Ardenne et Lorraine<sup>20</sup> ; du projet Dynamiques des arts vivants en Massif central qui réunit cinq partenaires de trois régions (Réseau en scène/Languedoc-Roussillon, l'Avec/Limousin, le Transfo/Auvergne, Des Lendemains qui chantent - SMAC de Tulle, et Scènes croisées de Lozère) ; des Rencontres à l'Ouest ; de Quand les régions s'en mêlent ; de Régions(s) en scènes(s) ou encore du Dispositif de diffusion Picardie/Normandie, etc. Ce qui n'empêche pas l'ancrage territorial de chacun des membres de ces regroupements.

Plutôt que de se focaliser spécifiquement sur les questions de production et de diffusion, des regroupements se développent avec l'objectif de pallier la fragilité entrepreneuriale et l'isolement des équipes artistiques en partageant une diversité de ressources (informations,

---

<sup>18</sup> Créée en 2005, 2r2c est une coopérative de diffusion visant à favoriser la circulation des spectacles dans l'espace public francilien et à développer des actions culturelles. Elle est scène conventionnée depuis 2010.

<sup>19</sup> Au cours des cinq dernières années, le RAN a progressivement développé et formalisé une logique de plate-forme de production et de diffusion, les membres s'engageant à coproduire et codiffuser des projets de recherche et de création en les accompagnant à chaque stade : l'un prend en charge la résidence, d'autres la diffusion, un autre la communication... Chacun apporte sa contribution - en industrie, en nature, en matériel, en espace, en financements - en fonction de ses moyens et de ses spécificités formant ainsi une chaîne de ressources et de compétences au service des projets artistiques et des artistes.

<sup>20</sup> Quint'Est a pour but de favoriser la création et la diffusion des œuvres du spectacle vivant entre les cinq régions et de soutenir la création artistique contemporaine.

locaux, supports de communication, compétences etc.) et/ou en produisant des activités communes (actions culturelles, évènements). La création du collectif S.A.A.S. (Structures artistes associés solidaires)<sup>21</sup> en 2003 à Angers illustre cette tendance. Le cas du GIE Mélange Karburant 3 (MK3) fondé par deux compagnies franciliennes en 2009<sup>22</sup>, en est un autre exemple.

Depuis 2012, le collectif **En Jeux** rassemble près d'une vingtaine de programmeurs du Languedoc-Roussillon qui ont signé une « Charte d'expérimentation et d'accompagnement économique et structurel des œuvres créées en Languedoc-Roussillon ». En mutualisant leurs potentialités de production et d'exploitation, ces derniers ont pour objectif commun de contribuer à la structuration des compagnies implantées en région et non conventionnées par la DRAC via un accompagnement à la diffusion de leurs créations. Le collectif repère, propose et sélectionne des projets artistiques, portés par des équipes régionales, dans les champs du théâtre, de la danse et des formes pluridisciplinaires dont le jeune public. Les partenaires s'impliquent en apportant des parts de coproduction<sup>23</sup>, des opportunités de résidences, des préachats, des dates de diffusion. Ils s'engagent à participer à au moins un projet tous les deux ans. Réseau en scène Languedoc-Roussillon<sup>24</sup> intervient dans le cadre de ses dispositifs d'aide à la diffusion en octroyant des garanties financières plus importantes que celles normalement attribuées. Ceci afin d'encourager l'engagement des programmeurs auprès des artistes régionaux.

Au cours des deux saisons d'expérimentation, le collectif a dû faire face à divers écueils. Tout d'abord il faut souligner qu'aucune subvention supplémentaire ne vient faciliter le fonctionnement du dispositif. Concernant les aspects propres à la dynamique coopérative, il semble que la logique d'échange et de travail en commun peine à se développer amplement. La diversité des membres tant en termes de gabarit que de projet artistique - de l'activité d'une scène nationale jusqu'à la programmation en milieu rural sans lieu culturel - représente une richesse mais aussi un frein. En effet, dans ces conditions, les points de convergence artistique que sont les projets de création ne sont pas aisés à partager. Réseau en scène a peu à peu passé la main aux opérateurs, mais la

<sup>21</sup> Fondé en 2003, en marge du mouvement de la lutte des intermittents du spectacle, le S.A.A.S. (Structures artistes associés solidaires) est un regroupement de 32 compagnies professionnelles et d'une trentaine d'artistes du spectacle vivant, tous basés en Maine-et-Loire. Se reconnaissant dans un principe d'entraide, ses membres avaient la volonté de créer du lien entre des personnes et des équipes isolées et de mettre en commun des moyens. Ils partagent à présent des bureaux et des salles (répartis sur plusieurs sites à Angers ou à proximité), du matériel, des fichiers, des informations mais aussi un catalogue commun de spectacles et un site internet ainsi que certains postes administratifs. L'objectif est également d'échanger des idées et des retours d'expérience tant en interne qu'avec les autres acteurs du territoire. Enfin, le collectif a créé le festival Ça chauffe ! dont la 5<sup>ème</sup> édition s'est déroulée en 2013. Le S.A.A.S. est représenté chaque année par 4 personnes (2 élues et 2 tirées au sort) appelées co-représentants. Il fonctionne en groupes de travail autonomes qui soumettent leurs actions lors des assemblées générales.

<sup>22</sup> Mélange Karburant 3 (MK3) est un groupement d'intérêt économique (GIE) créé par deux compagnies franciliennes - L'Ange de Carasuelo et Les Omérans - toutes deux très attachées à la notion de territoire et développant des démarches de rencontre avec les publics. Leur objectif était de mettre en commun certaines activités tout en conservant leur individualité et leur autonomie. MK3 a en effet pour vocation de porter les actions culturelles des deux organisations en mutualisant les moyens humains, les savoir-faire et les équipements. La forme juridique du GIE implique une responsabilité illimitée et solidaire des membres sur les dettes engagées par le groupement. La démarche de réflexion sur les possibilités de mutualisation a débuté en 2006 et le GIE a été mis en place en 2009. Une pluralité de partenaires ont accompagné le processus à différents niveaux : l'Adiam du Val d'Oise dans le cadre de son plan d'accompagnement des compagnies du Val d'Oise, Prisme 95 a été retenue pour suivre le projet dans le cadre d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA), l'association Opale-Cnar culture, l'Arcadi, et le Syndicat national des arts vivants (Synavi).

<sup>23</sup> Le montage financier de la production est encadré par un contrat de coproduction unique formalisant une Société en participation (SEP). A l'échéance de la SEP, le résultat dégagé est réparti en fonction du niveau d'engagement des coproducteurs. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes.

<sup>24</sup> Association régionale pour le spectacle vivant créée à l'initiative conjointe de la Région Languedoc-Roussillon et de la Direction régionale des affaires culturelles Languedoc-Roussillon.

coordination et l'animation, son appropriation par chacun, l'implication des structures les plus importantes ne sont pas encore acquises. En outre, le manque de temps se révèle un frein majeur et les changements de personnes au sein des structures membres tendent à générer un déficit de continuité. Enfin, le projet de mettre en place un Fonds de soutien à la création régionale, abondé par les bénéfices issus de l'exploitation des spectacles, n'a pas encore pu être amorcé.

Néanmoins, chaque saison six spectacles sont sélectionnés, pour un nombre variable de représentations (de trois à une vingtaine). Le regroupement a permis d'amorcer une chaîne coopérative autour des projets. La contribution de Réseau en scène Languedoc-Roussillon tant en termes financiers - via les garanties - que pour l'organisation des premières réunions a constitué un facteur de faisabilité important. L'élan s'est traduit par une meilleure visibilité des productions d'équipes du Languedoc Roussillon valorisées par le « label » En Jeux, qui est perçu comme un gage de qualité et qui met en évidence la prise de risque partagée par des opérateurs régionaux. Les contacts entre les compagnies et les programmeurs s'en trouvent également facilités.

### **2.3 Mutualiser les solutions web et plus si affinités - L'exemple de Live Boutique**

Afin de mieux s'emparer des opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et de ne pas laisser les plus grosses sociétés en être les seuls acteurs, de nombreuses initiatives de regroupement d'opérateurs culturels se sont construites en vue de créer **des plates-formes internet coopératives ou des interfaces mutualisées en ligne**.

L'une des plus anciennes est probablement Artishoc conçue en 2001 comme une mutualisation de contenus (textes, images, vidéos, sons) et de solutions technologiques (création, hébergement et référencement de sites internet, billetterie, communication...) entre une quarantaine d'opérateurs culturels répartis sur toute la France (théâtres, festivals, revues) et invités à être de véritables acteurs de la plate-forme et pas seulement des consommateurs de prestations.

On pense aussi à la COPAT (Coopérative de Production Audiovisuelle et Théâtrale) créée en 1996 et qui vise à affirmer la présence du théâtre dans l'audiovisuel en constituant un catalogue de DVD et en mutualisant la diffusion. Elle regroupe une cinquantaine de membres (théâtres, tourneurs et compagnies) et appuie ses activités sur l'animation d'une boutique en ligne.

Dans le secteur de l'édition et de la librairie, les petits et moyens opérateurs se regroupent aussi pour proposer des solutions d'achat en ligne à l'instar de la plate-forme Cairn et de Librest évoqués plus bas.

Depuis quelques années, ont commencé à apparaître dans le domaine musical des plates-formes de streaming régionales : 1D-Rhône-Alpes, 1D-Paca, 1D-Aquitaine, 1D-Pays-de-la-Loire. Développées grâce à la coopération des labels indépendants au sein de plusieurs fédérations régionales, elles s'appuient simultanément sur des partenariats avec d'autres opérateurs parmi lesquelles des médiathèques, des salles de concerts et des lycées.

Ces pratiques de partage de solutions internet s'opèrent pour promouvoir et vendre des biens ou des services culturels. Les dispositifs en ligne mutualisés donnent également la possibilité de faire évoluer la gestion et la valorisation de données accessibles gratuitement. Des ressources et des conseils sont ainsi mis à disposition grâce à de nouvelles pratiques coopératives menées à l'échelle nationale comme celles du réseau de réponses à distance BiblioSésame<sup>25</sup> et de la base de données commune RéseauxDoc<sup>26</sup> ; à l'échelle régionale à l'instar de la Bibliothèque numérique du savoir d'Aquitaine-BnsA<sup>27</sup> ; ou au niveau intercommunal comme cela se fait pour la mise en place des cartes uniques d'emprunteur dans les bibliothèques publiques de nombreux groupements de communes.

**Live Boutique** est une SARL (Société à responsabilité limitée) fondée en 2006 par dix producteurs de spectacles de toute la France. Les deux premiers objectifs consistaient à créer une vitrine commune sur internet plus dynamique que des sites isolés et à partager les coûts que représentent la mise en place et la mise à jour d'un site internet à vocation commerciale<sup>28</sup>, le référencement ainsi que les outils de communication tels qu'une newsletter. Tout en restant concurrents, les partenaires se rapprochent sur la base d'intérêts communs.

Deux postes à temps partiels - webmaster et coordinatrice - ont été créés. Pour financer ces postes sur la durée, l'accès au site a été ouvert à des adhérents extérieurs à la SARL. En 2014, Live Boutique compte neuf actionnaires et une quinzaine d'adhérents. Ils ont en commun une conception de leur cœur de métier : aider à la découverte d'artistes en développement, et travailler de façon professionnelle, c'est-à-dire être des entreprises structurées avec des salariés.

Outre la plate-forme en ligne, les membres s'échangent - via un système d'alertes par mél - des informations sur leurs spectacles, les campagnes de communication qu'ils souhaitent mettre en place, ce qui leur permet de partager par exemple du matériel pour les tournées, du covoiturage, des logements, voire des campagnes d'affichage ou des achats d'encarts publicitaires dans la presse. Le groupement a également tenté de lancer des soirées « Live Boutique » sous forme de rendez-vous mensuels au Glaz'art (Paris) et de travailler ensemble sur les enjeux de l'export des spectacles hors de France.

<sup>25</sup> BiblioSésame est un réseau coopératif de réponses à distance, piloté par la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges-Pompidou. Lancé en 2006, il réunit à ce jour une trentaine de bibliothèques publiques. Le service est gratuit et aucune inscription n'est nécessaire pour en bénéficier. Les usagers soumettent leur demande en remplissant un formulaire normalisé accessible en ligne. Les réponses personnalisées sont fournies dans un délai maximum de trois jours par un bibliothécaire du réseau, en s'appuyant sur les domaines de compétences de chaque établissement. Elles constituent progressivement une base de connaissances consultable sur Internet. Les spécialités et les ressources de chaque bibliothèque sont mises en commun, le travail collaboratif fait également avancer la réflexion sur le métier et motive les équipes sur un projet novateur et au cœur du métier, enfin le dispositif ouvre les bibliothèques à de nouveaux publics (distants, actifs, empêchés). Reste que cette activité s'ajoute aux tâches déjà remplies par les bibliothécaires.

<sup>26</sup> Lancé en 2009 par la Cartonnerie, le CNV, l'Ima et le Réseau Ressource, RéseauxDocs est une base de données commune aux centres et lieux d'information-ressources du secteur des musiques actuelles principalement, mais le champ disciplinaire s'élargit progressivement. Cette plateforme de mutualisation regroupe des documents pouvant concerner la gestion de projets culturels, les données juridiques, statistiques, fiscales, réglementaires.

<sup>27</sup> Souhaitée par la région Aquitaine à la fin des années 1998, et créée avec le soutien de l'Etat dans le cadre du Contrat de Projets Etat-Région, la BnsA organise la conception, l'organisation, la production, l'édition et la mise à disposition en ligne de données numériques relatives au patrimoine régional. Les établissements culturels partenaires du programme établissent des projets de valorisation numérique de leurs fonds patrimoniaux. Grâce à un financement dédié, ils conduisent un traitement scientifique et documentaire, une numérisation et une mise en ligne de leurs ressources. Dans un deuxième temps, la BnsA assure la mutualisation de l'ensemble des projets via un portail Internet accessible à tous. L'un des principaux objectifs est de permettre au public d'accéder, durablement et gratuitement, à des ressources du patrimoine aquitain. De plus, la mise en œuvre du programme permet de multiplier les contacts et les échanges entre professionnels du domaine culturel sur des problématiques communes.

<sup>28</sup> Destiné surtout aux professionnels.

Les associés poursuivent leur recherche de solutions idoines capables de faire vivre la dynamique initiale. Le projet ne bénéficie pas actuellement de soutien financier extérieur et se heurte à une série d'écueils : l'hyper-individualisation des entreprises ; les faiblesses de la coordination et l'absence d'un véritable développeur d'activités ; le manque de temps et de financements ad hoc ; la vision à court terme de la plupart des entrepreneurs. La mutualisation apparaît toujours nettement aux yeux des initiateurs de Live Boutique comme une réponse à l'évolution de leur filière, la mutualisation de l'emploi étant tout particulièrement à leur ordre du jour. Mais le caractère « multi-tâches » de l'activité, la saisonnalité, la fluctuation des volumes d'activité d'une année à l'autre (du simple au double) représentent un obstacle à la mise en commun de postes sur le modèle des groupements d'employeurs par exemple.

Malgré ces freins, la dynamique enclenchée peut conduire à de nouvelles expérimentations. Les acteurs concernés demeurent réactifs et les regroupements sont de nature très flexible. Ainsi en 2011, plusieurs producteurs membres de Live Boutique et d'autres producteurs indépendants se sont rapprochés pour travailler conjointement à la première édition du festival Fédéchansons. Initié à la fois par ce collectif de producteurs investis dans le développement de carrière d'artistes émergents et la Fédération des festivals de chanson française (FFCF), ce festival présente dans deux salles parisiennes pendant trois soirs consécutifs une quinzaine de jeunes artistes. La FFCF s'engage à faire venir un nombre conséquent de programmateurs, les salles prêtent leurs locaux, les producteurs rémunèrent leurs artistes et partagent les coûts techniques. Alors que l'organisation d'un concert sur Paris pour un artiste en développement équivaut à un investissement de plusieurs milliers d'euros pour le producteur de spectacles avec le risque de n'avoir que très peu de programmateurs dans la salle, cette formule coopérative se révèle pour tous les partenaires une façon moins coûteuse et plus efficace de remplir leurs missions.

## **2.4 L'emploi au cœur des problématiques de mutualisation - L'exemple de la CAE Artenréel**

Dans le champ culturel, le terme de mutualisation fait fréquemment référence aux **nouvelles formes d'emplois et notamment aux dispositifs permettant le partage d'emplois entre plusieurs organisations et contribuant à la sécurisation des parcours personnels.**

Ce sont tout particulièrement les groupements d'employeurs qui suscitent l'intérêt à la fois des acteurs culturels et des pouvoirs publics. Créé par la loi de 1985, le GE est un outil permettant à des structures - associations, entreprises, collectivités territoriales - de se regrouper pour employer en commun du personnel, qui est mis à disposition des membres selon leurs besoins respectifs. Depuis la loi d'août 2005, « les GE peuvent également apporter à leurs membres un accompagnement en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines »<sup>29</sup>. Cette forme correspond tout à fait à l'orientation de notre recherche. Néanmoins dans la mesure où elle a déjà donné lieu à des recueils de témoignages, des observations, des fiches d'analyse, des rencontres nationales, nous

<sup>29</sup> Sourisseau Réjane et Col Alexandre, *Groupement d'employeurs et emplois culturels*, synthèse des travaux des Rencontres nationales de janvier 2012.

dispositions d'une matière - certes toujours à compléter - mais suffisante pour en tirer de premiers enseignements que nous avons exploités dans l'ensemble du présent rapport. L'association Opale-Cnar Culture est le principal organisme ressource sur ce sujet. Elle recense au moins une quarantaine de groupements d'employeurs du secteur culturel<sup>30</sup> qui rassemblent des acteurs d'une même branche (compagnies de spectacle vivant, écoles de musiques, acteurs des musiques actuelles) ou couvrent un périmètre pluridisciplinaire. Il existe également des GE plurisectoriels comptant des entreprises culturelles parmi ses membres.

En revanche, le fonctionnement des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) a été un peu moins mis en lumière. Aussi a-t-il été décidé de se pencher sur cet autre type de regroupement bien que les membres soient de fait des personnes physiques et non des organisations.

Dans le champ culturel, il existe cinq<sup>31</sup> CAE membres du réseau national Coopérer pour entreprendre : Artenréel (Alsace, 2004), Clara (Paris, 2007), Chrysalide<sup>32</sup> (Bretagne, 2009), Artefact (Centre, 2010) et Appuy Culture (Auvergne, 2014)<sup>33</sup>. Elles se comportent et agissent selon les mêmes principes mais se différencient sur certains points comme par exemple la nature des activités des personnes hébergées<sup>34</sup> ainsi que sur le degré de maturité de leur fonctionnement.

Tandis que certains groupements d'employeurs naissent du désir d'acteurs de se rapprocher, d'autres sont directement ou indirectement impulsés par les pouvoirs publics. Le principe est dans ce cas plus celui d'une « offre de mutualisation » que d'une dynamique volontaire de partage. On retrouve cette logique avec la création des coopératives d'activités et d'emploi, mais aussi avec l'émergence de plusieurs incubateurs, couveuses, pépinières et hôtels d'entreprises culturelles<sup>35</sup> ou encore avec la multiplication des bureaux de production du spectacle vivant, qui visent notamment à remédier à la précarité de l'emploi culturel et à constituer des points d'ancrage stables pour les équipes artistiques. En effet, les uns et les autres proposent à des personnes ou à des structures de bénéficier d'un dispositif qui met en commun des fonctions ou des services ainsi que (dans certaines configurations) des espaces. Bien que cela ne concerne pas directement la question du partage de l'emploi mais plutôt celle de la colocalisation, notons que parfois l'initiative est entièrement portée par une ou des sociétés privée(s) à l'instar du Darwin Eco-système installé au sein de l'ancienne Caserne militaire Niel à Bordeaux.

---

<sup>30</sup> Sourisseau Réjane, *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences*. Opale-Cnar Culture, 2010.

<sup>31</sup> La loi relative à l'Economie sociale et solidaire (ESS), adoptée le 20 mai 2014, par l'Assemblée nationale prévoit d'augmenter le nombre des CAE en France.

<sup>32</sup> CAE généraliste avec un département arts et culture depuis 2009.

<sup>33</sup> CAE généraliste avec un département arts et culture depuis 2014.

<sup>34</sup> Par exemple, la CAE Clara met en avant la prise en compte de la multi-activité : elle abrite des entrepreneurs qui parmi leurs diverses activités culturelles peuvent également développer des projets hors du champ culturel.

<sup>35</sup> Les incubateurs et les couveuses accueillent dans des espaces communs l'étape de gestation des projets de création d'activité et donnent l'occasion d'en tester la pertinence et la faisabilité. Exemples : Cado (PACA), Context'art (Languedoc-Roussillon), CREATIS (Paris). Les pépinières et les hôtels offrent aux entreprises un accès à des espaces de travail ainsi que des services partagés à des tarifs attractifs. Exemples : La Vitrine (Nantes), Le Centre d'Ailleurs (Auvergne), L'Autre Canal (Nancy), la Maison des métiers du Livre (Forcalquier).

**Artenréel** est d'abord un outil d'expérimentation entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'elle abrite et accompagne des personnes physiques qui souhaitent tester puis développer une activité artistique ou culturelle en minimisant les risques. Pour ce faire, elle leur donne accès à un cadre sécurisant et à une forme de protection mutuelle des parcours professionnels.

Le porteur de projet est en effet salarié en contrat à durée indéterminée par la CAE. Cette dernière facture les ventes, encaisse les règlements et porte la responsabilité juridique des actes professionnels des personnes hébergées. Outre le partage d'une structure juridique, elle offre aux entrepreneurs-salariés un ensemble de services mutualisés (un accompagnement individuel et collectif dans la durée, un service de comptabilité, des lieux et des temps de rencontre etc.) destinés à optimiser leur chance de réussite et de pérennisation.

Artenréel emploie six salariés qui composent l'équipe d'encadrement de la coopérative. Elle a vu le jour à l'initiative de l'OGACA (agence de conseil aux entreprises culturelles basée à Strasbourg et depuis disparue). Confrontés quotidiennement aux attentes et aux besoins des artistes en situation de précarité et d'isolement, des membres de son équipe ont souhaité leur proposer une alternative à la création d'entreprise individuelle ainsi qu'une possibilité d'unifier des activités différentes sous un même statut.

L'aide et les conseils du réseau national des CAE Coopérer pour entreprendre a été déterminante.

Enfin, le soutien des collectivités publiques (DRAC, Région, Département, Ville de Strasbourg) et de l'Union européenne (via le Fonds social européen) s'avère indispensable au fonctionnement de la CAE pour financer la structure de coordination. La sécurisation et la consolidation des ressources financières de la coopérative est en effet un enjeu central.

A un premier niveau, la coopérative est une entreprise partagée. Les porteurs de projet bénéficient d'une offre de services et de fonctions mutualisés. Cette offre se distingue de la prestation de service, telle qu'on peut la retrouver par exemple dans le portage salarial. Ce dernier ne se fait que via des contrats à durée déterminée, le temps de chaque mission, et il ne concerne pas les activités artistiques et culturelles. Dans la CAE, la relation se différencie du lien client/prestataire car la structure est partie-prenante de la réussite des projets. 40% du budget de l'activité structurante provient de l'activité des entrepreneurs. Plus les projets abrités sont prospères et plus l'autonomie et la pérennité de la coopérative sont consolidées.

A un deuxième niveau, l'enjeu consiste à dépasser la simple cohabitation et à construire une entreprise collective, dans laquelle se nouent des échanges de savoirs, des partages d'expériences, des coopérations et des solidarités entre des personnes qui n'y sont pas préparées. En effet, les porteurs de projet ayant en premier lieu des objectifs individuels (se constituer un revenu, sécuriser son parcours, se délester des tâches administratives, accéder à des opportunités d'affaires), la philosophie coopérative n'est pas naturelle. Artenréel réalise donc un gros travail d'animation et d'éducation à la coopération (ateliers, réunions, apéros-débats) afin de créer une dynamique relationnelle, des croisements entre les activités, des apprentissages collectifs et susciter des projets conjoints (ex. : réponses communes à des appels d'offres<sup>36</sup>). La CAE a acquis un vrai savoir-faire en

<sup>36</sup> Récemment, la communauté urbaine de Strasbourg a souhaité développer une activité d'intervention musicale dans toutes les crèches. En se regroupant, il a été possible à plusieurs artistes de la CAE de remporter le marché.

la matière et est sollicitée pour le transmettre, par exemple à des structures qui gèrent des espaces de *coworking* et qui peinent à faire émerger les échanges et les coopérations.

Le dépassement des seuls intérêts personnels se joue aussi dans la mise en place de mécanismes de solidarité. Tous les entrepreneurs versent 10% de leur chiffre d'affaires à la CAE au titre de la mutualisation des services rendus. Ainsi, plus le chiffre d'affaires des entrepreneurs est élevé plus leur contribution augmente, même s'ils n'utilisent pas plus les services communs. De plus, l'éventuel bénéfice de l'activité structurante est affecté soit à un fonds de roulement (pour couvrir les délais de paiement ou pour investir) soit à la distribution sous forme de « part travail » (qui revient à tous les salariés qu'ils aient contribué ou non à la création de cette richesse collective).

Au final, puisqu'Artenréel est une SCOP, les artistes peuvent participer à la gouvernance et devenir sociétaires. Lorsque des décisions sont votées, chaque personne dispose d'une voix. En 2014, sur 100 salariés, 15 sont sociétaires (il faut compter au moins trois ans pour accéder au sociétariat).

Les coopératives d'activités et d'emploi du secteur culturel se réfèrent à la charte définie par le réseau Coopérer pour entreprendre qui fixe leur définition, leurs objectifs et leurs engagements dans le respect d'une éthique et d'une philosophie coopérative commune. Cela étant, elles semblent en mesure de faire évoluer leur schéma d'activité afin de consolider leur place d'acteur du développement économique et territorial, et de s'adapter au mieux aux spécificités des divers sous-secteurs culturels.

Ainsi, pour répondre aux attentes des professionnels de l'audiovisuel, du numérique et du multimédia, CLARA a ouvert en 2012 CLARAbis, la première société de production organisée en CAE. En 2013, Artenréel a mis en action un principe de filiales sectorielles, en créant d'abord Artenréel #1. Partant du constat que de nombreux artistes du spectacle vivant finissaient par quitter Artenréel pour pouvoir accéder au régime de l'intermittence ou pour trouver des outils de développement plus adaptés, l'enjeu consiste à concilier esprit coopératif et prise en compte de ces besoins. Artenréel #1 fonctionne en SCOP, mais elle n'est pas une CAE : elle fonctionne davantage comme un bureau de production. Des développements autour d'autres secteurs sont prévus - audiovisuel, arts plastiques, design - qui seront alors déclinés en #2, #3, #4.

De plus, Artenréel est à l'initiative des trois autres CAE de la région Alsace, qui se sont regroupées et ont donné naissance à Cooproduction, en 2012. Il s'agit d'une coopérative de coopératives visant à capitaliser les pratiques, à mutualiser leurs moyens et leurs compétences et à penser les développements de façon conjointe. Elle offre par ailleurs une gamme de services aux SCOP de la région et les incite à se regrouper afin de multiplier les interactions et de rechercher les synergies. Depuis 2014, Cooproduction est une SCIC avec plusieurs catégories d'associés : les salariés de Cooproduction, les CAE elles-mêmes, les SCOP utilisatrices des services, et les partenaires extérieurs.

Il est possible de distinguer dans cette façon d'essaimer une volonté d'Artenréel de développer une stratégie de groupe ou même de marque et de proposer à partir du principe de coopération une offre globale à la croisée des enjeux culturels et des enjeux territoriaux : une CAE ; une SCIC ; une coopérative de production et de diffusion du spectacle vivant et peut-être prochainement d'autres SCOP spécialisées.

## 2.5 Boutiques réelles et boutiques virtuelles : inventer des outils collectifs de commercialisation pour faire vivre la librairie indépendante

Pour défendre leur métier et préserver leurs parts de marché, les libraires indépendants ont été de plus en plus nombreux à partir des années 1990 à considérer qu'il était nécessaire de mettre leurs forces en commun en se regroupant. Un mouvement de création de réseaux s'est alors enclenché et se poursuit jusqu'à présent. Il s'agit principalement d'associations localisées dont certaines rassemblent plusieurs dizaines de membres à l'échelle régionale : Librairies Atlantiques (Aquitaine, 1990), Libr'Aire (Nord-Pas-de-Calais, 1996), Librairies du Sud (PACA, 1998), Kenstroll (Bretagne, 1999), Libraires Indépendants en Région Auvergne (LIRA, 2007), Libraires en Rhône-Alpes (2008) ; ou bien à l'échelle locale : Libraires à Rouen (1991), Librairies Complices (Nantes, 2001), Aires (Rennes), Lire au Mans, Libraires de Montauban (2005), Librest (Est parisien), Paris-Librairies (Paris, 2012), Libraires à Brest (2012), Librairies en Seine (Paris, 2013) Librairies 93 (Seine-Saint Denis, 2013) etc. Cette volonté d'agir collectivement se concrétise dans des mutualisations de moyens, de savoirs et de réflexions principalement pour mener des opérations communes de sensibilisation des lecteurs, de promotion de la librairie indépendante et des actions culturelles s'intégrant dans des politiques plus globales d'aménagement du territoire et de pratique de la lecture. Il existe de plus des associations nationales qui réunissent des libraires spécialisés : ALEF (1990, 25 librairies « mieux-être et spiritualité »), ALSJ (1981, librairies jeunesse), Canal BD (1990, bande-dessinée, groupement de librairies sur plusieurs pays).

Face au développement du commerce en ligne, aux mutations des pratiques culturelles, au développement des différentes chaînes (de librairies) et à la montée en puissance de grands opérateurs tels qu'Amazon, quelques uns de ces réseaux ont fait le choix de renouveler leurs outils, de transformer leurs méthodes et de diversifier leurs activités conjointes en créant notamment des plates-formes mutualisées de vente en ligne.

Au-delà du souci de l'échange d'expériences, de la promotion de la profession, ou de la simple carte de fidélité commune, il s'agit bien de mettre en œuvre des solutions collectives en matière de commercialisation. Leur constat de départ est double : certes la distribution du livre est de plus en plus dématérialisée, mais contrairement au disque, le livre lui-même s'est encore peu dématérialisé ; il apparaît donc encore possible aux libraires indépendants - à condition de se regrouper - de s'approprier l'outil numérique tout en préservant leur rôle (irremplaçable) d'intermédiation fondé à la fois sur les relations humaines ainsi que sur des liens avec le territoire d'implantation.

A partir de 2005, les libraires membres de l'association **Librest** - implantés dans l'Est parisien - ont commencé par organiser des actions hors les murs : pique-nique au Bois de Vincennes, Barricade de Livres au Mur des fédérés. Une fois les affinités consolidées, ils ont décidé de créer un groupement d'intérêt économique (GIE) et de développer un site internet commun (librest.com) afin de mutualiser leur stock (120 000 références au total au lieu de 20 000 par librairie), mais aussi les chroniques de livres (la base est alimentée par les 80 salariés du réseau), la communication, et certaines animations.

Le client réserve en ligne et se rend dans la librairie de son choix pour retirer sa commande. Ce nouveau service représente un surcoût non négligeable pour les sept librairies partenaires, mais elles répondent ainsi à une attente des consommateurs et bénéficient de soutiens publics pour faire vivre le site internet (Conseil régional Ile-de-France et Centre national du livre). Toutefois, la mutualisation s'est faite sans que soit créé un emploi partagé.

Ce premier agencement réticulaire repose en premier lieu sur des affinités entre des personnes, le partage de valeurs et la définition d'orientations communes. La proximité physique est tout autant essentielle, elle est à l'origine des premières rencontres et rend possible l'organisation des navettes de livres entre les partenaires.

En 2009, le groupement a franchi une nouvelle étape. En rachetant La Générale du Livre, il a intégré deux branches supplémentaires : un métier, celui de grossiste disposant d'un gros potentiel de stockage ; un outil, le site de vente en ligne lalibrairie.com relié à un réseau de 1500 librairies et maisons de la presse en France, dans lesquelles le client peut venir retirer ses achats. Les librairies relais puisent dans leur propre stock ou dans le stock mutualisé du groupement. Le GIE créé initialement s'est alors dissout avec la fondation de la Générale Librest une SAS (Société par actions simplifiées), tandis que l'association d'origine a été maintenue.

Librest amorce alors une stratégie de marque et/ou de groupe, avec :

- La Générale du livre, une activité tournée vers les professionnels : vente aux collectivités et aux comités d'entreprise ; et activités de grossiste pour les diffuseurs de presse, et de distributeur de petits et moyens éditeurs ;
- La librairie.com : une plate-forme de vente en ligne pour le grand public en France avec livraison dans les 1500 points de vente adhérents ;
- librest.com : un système de vente en ligne couvrant l'Est parisien avec livraison dans les sept librairies du réseau Librest.

De plus, toujours dans une logique de mutualisation des stocks, des partenariats ont été noués avec les fournisseurs implantés à proximité (Ivry-sur-Seine). Grâce à cette évolution supplémentaire, les délais d'accès aux livres sont les mêmes que ceux d'Amazon. Un client peut être livré en librairie entre 10h et 24h après sa réservation, voire en seulement quelques heures grâce à un système de navettes entre les entrepôts en banlieue proche et les librairies parisiennes.

Néanmoins, le but n'est pas de concurrencer sur leur terrain les géants du net, qui disposent d'une impressionnante logistique, mais de faire en sorte que les lecteurs continuent à pousser la porte des librairies. Cela implique de proposer des services qui s'adaptent aux nouvelles pratiques (mais sans se plier au principe de la livraison à domicile<sup>37</sup>), d'augmenter la visibilité de tous et de chacun en communiquant de façon attractive (la livraison à vélo à Paris) et de faire valoir les atouts des librairies physiques : le conseil, la diversité et la qualité des fonds, la possibilité de flâner dans les rayons, leur rôle de commerce et d'acteur culturel de proximité notamment via l'animation des quartiers. L'association Librest organise en effet plusieurs manifestations dont le festival Esprits libres. Né de la

---

<sup>37</sup> Excepté en vélo, en 3 heures, pour 8 €. Service que ses concepteurs ont surtout pensé comme un coup marketing, car le prix est censé être dissuasif.

coopération et de l'implication des équipes des sept librairies, ce festival est financé en totalité par des aides publiques.

De plus, si l'idée est bien d'augmenter les capacités d'action et de gagner en indépendance grâce à des actions de mutualisation structurante, il n'y a pas de volonté de grossir en accueillant de nouveaux associés. Les sept membres, qui se réunissent chaque semaine, ont considéré qu'il était plus efficace d'entreprendre et de décider à un petit nombre. Toutefois, les dimensions du réseau de l'Est parisien se sont de fait élargies : la taille de plusieurs des boutiques a augmenté (déménagements) ; certaines librairies ont accru leur nombre de boutiques ; et chaque chiffre d'affaires a grossi.

La part des flux issus de la mutualisation dans les chiffres d'affaires globaux des librairies demeure modeste, mais progresse régulièrement chaque année pour atteindre 4%. Le festival Esprits libres n'est pas pensé comme une opportunité de faire des gains individuels, les marges faites sur les livres vendus à cette occasion étant destinées au budget de l'association.

Précisons que les librairies conservent leur gestion individuelle sans intrusion du groupement. Elles perçoivent la mutualisation non comme une finalité mais comme un outil contribuant à rompre l'isolement, à consolider leur indépendance et leur autonomie, au prix du sacrifice d'une partie de leur identité propre et d'une remise en cause constante de leurs pratiques.

L'évolution de Librest a suscité la controverse tout particulièrement en matière de marchés publics qui demeurent un enjeu majeur pour l'équilibre financier d'un grand nombre de librairies indépendantes. En se regroupant et en rachetant la Générale du Livre, Librest a en effet nettement renforcé sa capacité à remporter les appels d'offres au détriment des librairies de plus petite taille et n'appartenant pas à un réseau. Par ailleurs, la possibilité offerte aux maisons de la presse d'être points relai de lalibrairie.com n'est pas toujours bien perçue.

Cela étant, le réseau de l'Est parisien est régulièrement invité par des libraires qui projettent de se regrouper ou des associations de libraires qui s'interrogent sur la possibilité de donner une orientation plus commerciale à leurs actions conjointes. Librest présente son expérience, partage son savoir-faire et les encourage dans leurs projets collectifs.

Ce début de transmission de connaissances est freiné par l'idée répandue que la vente en ligne, comme le livre numérique, sont plus l'affaire des spécialistes ou encore par les réticences à faire évoluer le métier.

Par ailleurs, la coopération requiert de passer du temps hors de sa boutique - pour la réflexion, la formation, l'acquisition de savoir-faire - et de se projeter sur le long terme. Il est donc difficile voire impossible d'inclure les pratiques de mutualisation ou de coopération dans la vie de ces petites entreprises ou très petites entreprises surtout lorsqu'elles sont unipersonnelles.

## 2.6 S'unir pour mieux préserver les patrimoines - L'exemple des réserves mutualisées

Dans le domaine du patrimoine, au moins trois facteurs principaux se conjuguent pour aboutir à la multiplication des pratiques de mutualisation des réserves et des compétences qui y sont attachées.

D'une part, la nécessité de contenir les coûts pose la question de la rationalisation de la conservation via la mise en commun des moyens et le partage des investissements.

D'autre part, le besoin de stocker dans des conditions optimales s'est intensifié. En effet, les normes de conservation ont été renforcées. De plus, les collections n'ont pas cessé de croître. Par exemple, le développement de l'archéologie préventive - depuis le début des années 2000 - a contribué à l'augmentation des volumes de mobilier archéologique à traiter, à étudier et à conserver ; les achats et l'inaliénabilité des œuvres conduisent au grossissement continu des collections muséales ; et l'élargissement du champ patrimonial a fait naître de nouvelles collections à l'instar de celles rassemblant des objets usuels et des outils hérités des passés rural, industriel ou minier de différents territoires français. Cette évolution a conduit à l'apparition progressive de pôles de conservation répondant aux pôles de diffusion que sont les salles de musées.

Enfin, les collectivités territoriales se sont mises à porter un intérêt grandissant aux richesses muséales et aux objets archéologiques donnant un sens aux territoires. Et, au-delà des potentielles économies d'échelles, les équipements partagés constituent des outils de l'aménagement du territoire. A ce titre, certains projets sont inscrits dans les Contrats de Projet Etat-Région (CPER), tels que le CCEA de Soissons ou les réserves des musées de Nancy et du Grand Nancy.

Le Centre de conservation et d'études archéologiques de Soissons (CCEA) fonctionne depuis 2012 au sein d'une construction neuve. Le volontarisme de la ville a été déterminant dans la mise en œuvre du projet. Sa création s'inscrit dans une phase de développement d'un nouveau type d'établissement pour l'archéologie, les centres de conservation et d'étude (CCE) dont les critères ont été définis en 2008 par le Ministère de la culture et de la communication. Ces équipements ont vocation à mutualiser les moyens et les compétences en matière de conservation préventive, de restauration, d'accessibilité pour les chercheurs au mobilier issu des opérations d'archéologie, ainsi que de médiatisation auprès du grand public.

Le CCEA de Soissons est un bâtiment municipal. Avant sa construction les collections étaient éparpillées dans plusieurs lieux inadaptés. Sur la base de conventions et d'un plan de partage des locaux, chacun des trois partenaires - Service régional d'archéologie (DRAC), Centre d'étude des peintures murales romaines (CEPMR), et Musée de Soissons - dispose de réserve dans le sous-sol du bâtiment. Au rez-de-chaussée, les salles de travail et d'étude sont à usage partagé. Outre la mutualisation des espaces, le CCEA rend possible la mutualisation des compétences et contribue à un décloisonnement entre les institutions et les domaines d'activité. La veille sanitaire est menée conjointement par le régisseur du Musée et un restaurateur du CEPMR qui apporte son expertise à tous. La gestion scientifique du mobilier et de la documentation du SRA/DRAC Picardie est assurée par un agent de l'Etat. Les référents des trois institutions utilisatrices conjuguent leur savoir-faire,

confrontent leurs expériences et suivent ensemble des stages de formation. De plus, la concentration des collections et des activités offre des opportunités de mettre en valeur le mobilier (dans les vitrines communes qui entourent le bâtiment) et de renouveler l'offre de médiation (en participant par exemple aux Journées nationales de l'archéologie). Après plus d'un an de fonctionnement, la principale difficulté est liée à la gestion du personnel, car l'équipement ne dispose pas de personnel fixe.

Dans le champ muséal, la mutualisation des lieux et des compétences de conservation s'opère à l'échelle des villes mais également des départements. Au niveau des villes - à l'instar de Nancy, Paris, Marseille - les projets de réserves mutualisées nécessitent le plus souvent un long temps de gestation, supérieur à dix années. Les équipements et les modes d'organisations qui résultent de ces processus constituent autant de cas particuliers. En général - pour des raisons de coûts et de manque de terrain approprié - les bâtiments sont éloignés du centre ville voire installés à l'extérieur de la ville. Soit les espaces de stockage sont cloisonnés - chaque musée dispose d'une pièce fermée - soit l'aménagement se fait sous forme de grands plateaux ouverts et rangés par musée. Dans tous les cas, les partenaires ont accès à du matériel partagé et des salles communes de travail (atelier de restauration, studio photos, transpalettes etc.). Sont ainsi mis à disposition de petits musées des moyens, du matériel technique voire des compétences auxquels ils n'avaient pas accès auparavant.

L'écueil majeur au développement de synergies est probablement lié à un manque d'anticipation des coûts de ces nouveaux équipements sur le moyen et long terme. Certains projets sont conçus sans budget de fonctionnement et sans personnel dédié, ce qui ne facilite pas l'existence d'un esprit collectif. Se pose aussi la question de l'externalisation géographique - c'est-à-dire l'éloignement physique des collections - qui serait finalement plus source de difficultés que la mutualisation en elle-même.

De la mutualisation, les institutions utilisatrices tirent des gains individuels - comme par exemple l'augmentation de leurs espaces d'exposition ou l'optimisation de la conservation de leur propre collection - mais aussi collectifs notamment lorsque le partage d'espaces s'accompagne d'interactions et de projets communs. Ainsi à Marseille, outre les réserves mutualisées, le rapprochement - piloté par le service des musées de la Ville - a permis d'accélérer et de planifier la numérisation des collections, de mieux gérer les droits de reproduction, de centraliser les procédures de récolement et d'inventaire, de fusionner les onze bases de données locales en une base unique accessible au public depuis 2014, de concevoir des expositions en ligne. Toutes les fonctions et les actions - conservation, préservation, valorisation - se trouvent ainsi optimisées et accélérées.

Au niveau départemental, au cours des quatre dernières décennies, les mutualisations se sont inscrites dans un mouvement descendant (top-down) de création de conservations départementales par un certain nombre de conseils généraux<sup>38</sup> sur des principes de solidarité, d'accompagnement et d'assistance scientifique aux communes. Depuis le début des années 2000, si quelques unes ont disparu, certaines ont été consolidées ou fondées, y compris hors du seul domaine des musées à l'instar du dépôt d'art sacré du Calvados qui offre gratuitement aux communes un service mutualisé de conservation des objets d'art dont elles sont propriétaires. Outre les collectivités publiques, d'autres acteurs territoriaux, tels que les Parcs naturels régionaux, sont porteurs de projets de mutualisation ou de coopération visant à dynamiser les territoires ruraux : gestion mutualisée de collections pour de

---

<sup>38</sup> Isère, Meuse, Yvelines, Maine-et-Loire, Nord, Calvados, Aveyron...

très petits musées, mise à disposition de personnel, réserves mutualisées, actions mutualisées de restauration, création d'inventaires et de bases de données communs.

## 2.7 Un repérage forcément incomplet

Ce premier et petit inventaire est très loin d'épuiser la diversité des pratiques contemporaines de mutualisation ou de coopération. Il n'offre qu'un aperçu de la variété des pratiques inter-structures en cours et ne permet donc pas de mesurer l'ampleur des phénomènes de mutualisation et de regroupement.

Seul un repérage plus systématique donnerait la possibilité de recenser encore d'autres formes d'innovations organisationnelles et de poursuivre ainsi l'identification de nouveaux ensembles et l'analyse des pratiques en développement.

Il est certain notamment que les dynamiques de mise en réseau sur les territoires induisent de plus en plus systématiquement des logiques de mise en commun des ressources et des projets entre acteurs culturels géographiquement proches.

♦ Nous avons par exemple observé la multiplication des **regroupements d'établissements visant à produire un évènement** - ponctuels ou récurrents - sur un même territoire, et souvent à partir d'une thématique commune. Dès 1992, le festival les Boréales est né du rapprochement d'institutions de Basse-Normandie. Dédié à la création artistique des pays nordiques, il met à présent en réseau vingt-quatre opérateurs (dont le Théâtre de Caen et la Comédie de Caen, le musée des Beaux-arts, l'Artothèque, le Centre d'art contemporain de Basse-Normandie...). Mais la mise en place de manifestations coconstruites et reposant sur la mutualisation des ressources de plusieurs acteurs s'est intensifiée surtout depuis la fin des années 2000. Ainsi la première édition du festival Reims Scène d'Europe date de 2009. Consacré à la présentation de la scène européenne contemporaine, il est le fruit du rapprochement de sept établissements rémois (Comédie de Reims, Manège de Reims, Opéra de Reims, Nova Villa, Césaré, Cartonnerie et FRAC Champagne-Ardenne) qui en assurent collégialement la direction artistique. Autres exemples : onze petites et moyennes structures de la Mayenne, du Maine-et-Loire et de la Sarthe se sont regroupées en 2012 pour organiser le festival Onze avec une programmation autour de la marionnette et des formes manipulées, chacune apportant en plus une part de coproduction afin d'accompagner chaque année les projets de trois équipes artistiques ; sur le même principe, la biennale de danse en Lorraine a été créée en 2013 à l'initiative des trois scènes nationales de la région, elle réunit une quinzaine de structures. Ce type de coopération se déploie parfois à l'échelle transfrontalière. Ainsi, grâce au soutien financier du programme européen Interreg IV, le festival Next a été créé en 2008 sur le territoire de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai par les directeurs de cinq structures culturelles flamandes, wallonnes et françaises : le Cultuurcentrum Kortrijk, le centre d'arts BUDA, la Maison de la culture de Tournai, la Rose des Vents (scène nationale de Lille métropole) et l'espace Pasolini, théâtre international de Valenciennes.

♦ Nous avons également repéré une tendance - limitée mais réelle - au **rapprochement structurel entre des établissements pour constituer une entité unique** soit avec le maintien de l'autonomie des partenaires soit par la fusion d'établissements.

On voit ainsi apparaître des « SMAC de territoire »<sup>39</sup> c'est-à-dire des regroupements de petits lieux de musiques actuelles qui ne sont pas en mesure de répondre seuls à l'intégralité des missions d'une SMAC<sup>40</sup>, mais qui développent un projet territorial conjoint et bénéficient à ce titre d'une labellisation commune. Ces labels partagés existent déjà à l'échelle régionale, comme en Ardèche, ou au niveau communal et intercommunal à l'instar de la SMAC de l'agglomération de Bordeaux (qui en fait réunit quatre lieux déjà labélisés SMAC). D'autres projets sont à l'étude à Lyon, au Mans, à Toulouse, à Grenoble, à Marseille, dans les Landes, dans le Nord-Pas-de-Calais, en Franche-Comté, dans le Morbihan ou en Dordogne. Cette pratique concerne aussi les labels scène nationale et scène conventionnée. Ainsi les Scènes du Jura qui comptent sept lieux répartis sur l'ensemble du département ont été labellisées scène nationale en 2013. De même les Scènes Vosges qui regroupent plusieurs équipements municipaux ont été labellisées scène conventionnée en 2009.

On a pu aussi observer la création d'établissements publics de coopération culturelle (EPCC) à partir de la fusion de plusieurs structures tant dans les domaines du spectacle - tels le Quai à Angers, Metz en scènes, la MC2Grenoble, le Centre dramatique national de Haute-Normandie - que dans celui des arts visuels avec notamment la mise en place de dix écoles supérieures d'art multi-sites issues de la réunion de deux, trois voire quatre écoles<sup>41</sup>.

Ces rapprochements semblent autant sinon plus le résultat d'une coopération renforcée entre les pouvoirs publics que l'aboutissement d'une collaboration spontanée entre professionnels. Si la réduction des coûts fait souvent partie des objectifs poursuivis, il semble que « le souci principal pour des agglomérations moyennes, est d'élever la capacité de rayonnement de leur théâtre, sans engager la collectivité à long terme dans des budgets de fonctionnement trop lourds »<sup>42</sup>. En outre le rapprochement voire la fusion devient un moyen d'optimiser et de rationaliser l'intervention publique. Il y a « l'idée de constituer des établissements avec un certain "seuil critique" en termes de budgets, d'activités, de services »<sup>43</sup>.

Il existe également des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) à vocation intercommunale chargé de gérer plusieurs lieux à l'instar de Scènes et Cinés Ouest Provence qui regroupe trois théâtres, trois cinémas, une salle de musique actuelle et deux salles mixtes (théâtre et cinéma).

Les réflexions sur la nécessité de mutualiser les moyens de grandes institutions géographiquement proches via un processus de fusion concernent aussi les opéras et les orchestres. Cela s'est concrétisé en 2003 avec la création dans l'Ouest de la France du

<sup>39</sup> « Les SMAC de territoire sont en vogue », *La Lettre du spectacle*, n°340, 16 mai 2014.

<sup>40</sup> SMAC : label scène de musique actuelle.

<sup>41</sup> Dunkerque-Tourcoing ; Le Havre-Rouen ; Cherbourg-Caen ; Brest-Quimper-Lorient-Rennes ; Angers-Le Mans-Nantes ; Metz-Epinal ; Strasbourg-Mulhouse ; Poitiers-Angoulême ; Pau-Tarbes. Voir à ce sujet Deniau Marie, *Agir dans le domaine des arts plastiques - Dispositifs publics et dynamiques locales*, Territorial éditions, 2013.

<sup>42</sup> Pérennou Yves, « Les rapprochements entre théâtres se multiplient », *La Lettre du spectacle*, n°287, 6 janvier 2012.

<sup>43</sup> Hobbalah Jihad Michel, Pompougnac Jean-Claude, Salzgeber Didier, *EPCC : création et fonctionnement*, Territorial Editions, Voiron, mars 2011.

syndicat mixte Angers-Nantes Opéra. Ailleurs - entre les opéras de Nancy et Metz, ou bien entre de ceux d'Avignon, Marseille et Toulon - l'heure n'est pas encore à la fusion mais la tendance à la mutualisation - moyens de production, abonnements communs, ateliers de décor etc. - est patente.

♦ **Dans le domaine du patrimoine également**, avec le souci d'accroître le potentiel d'attraction des sites, les collectivités publiques initient des rapprochements. Outre les dynamiques évoquées dans l'encadré ci-dessus, la mise en réseau des lieux patrimoniaux s'opère via une diversité d'outils et de pratiques : passeports intersites (Ex. La clé des temps<sup>44</sup>, le Passeport culturel en Finistère<sup>45</sup>) ; routes et itinéraires thématiques ; labels (Villes et pays d'art et d'histoire, Cités de caractère) ; animations communes (Ex. : Sur la piste de l'enfant Roy et Entrez dans la cour des grands<sup>46</sup>) ; formations communes, portails internet communs, voyages communs de promotion à l'étranger ( Ex. : réseau des grands sites patrimoniaux du Val de Loire<sup>47</sup>).

### 3. Quelques axes de différenciation

A travers la présente étude, c'est-à-dire à un stade de premiers repérages, de recueil de récits d'expérience, d'examen d'une documentation préexistante et d'analyse exploratoire des situations de mutualisation ou de coopération, des traits saillants se sont dégagés de façon inductive. Ils sont relatifs aux différentes caractéristiques des mises en commun et semblent régir la pluralité des pratiques. Nous les présentons ici sans dresser de hiérarchie entre eux et nous les avons ensuite employés en filigrane dans la rédaction des deux autres parties du rapport.

De futurs travaux contribueront, nous l'espérons, à interroger et à compléter ces axes de différenciation afin de définir des variables. Il sera également nécessaire de reconsidérer les grands ensembles que nous avons esquissés en ayant essentiellement pour objectif de sélectionner et de présenter des cas symptomatiques. Ces recherches à venir pourraient ainsi aboutir à l'élaboration d'éventuels idéaux-type sur lesquels reposeront des analyses plus abouties.

---

<sup>44</sup> Le passeport « La clé des temps » est vendu 25 € et est valable un an. Il donne droit à 10 entrées dans les monuments nationaux du Val de Loire : château d'Angers, château de Talcy, château d'Oiron, château de Fougères-sur-Bièvre, château d'Azay-le-Rideau, abbaye de Fontevraud, château de Châteaudun, cloître de la Psalette à Tours, château de Chaumont-sur-Loire.

<sup>45</sup> En 2000, l'assemblée générale du Finistère a créé un réseau de musées et de sites du patrimoine dont le principal outil est un passeport culturel. Il comptait alors douze structures et en rassemble à présent une trentaine. Le passeport culturel, valable trois ans, permet de visiter les lieux partenaires en bénéficiant d'un tarif privilégié.

<sup>46</sup> Dès la fin des années 1990, les comités de tourisme de l'Anjou et de la Touraine avaient lancé l'opération "Sur la piste de l'Enfant roy", une sorte de jeu de pistes conçu pour les enfants par plusieurs sites. Reposant sur un principe de mise en réseau, le concept s'est étoffé depuis, et le nombre croissant de sites partenaires - désormais 31 - a permis de mettre en place des parcours historiques et scientifiques ouverts aux familles. Avec l'opération "Entrez dans la cour des grands", les partenaires ont renouvelé leur offre commune et poursuivent le partage de conseils et de principes méthodologiques pour concevoir les visites et l'accueil spécifique des enfants.

<sup>47</sup> Créé en 2008, ce réseau regroupe les sites patrimoniaux majeurs du Val de Loire. Réunis autour d'un programme d'actions pluriannuel, les 20 partenaires sont animés par la volonté de mutualiser leurs moyens et d'agir ensemble notamment pour fidéliser et renouveler les publics, d'améliorer la médiation et de développer une culture d'accueil de qualité et plus globalement de contribuer à l'augmentation de la fréquentation touristique du Val de Loire. La coopération entre les sites a permis de développer par exemple un portail internet, un référentiel commun en matière de qualité d'accueil, des démarches de formation collectives du personnel et des actions communes de promotion internationale.

### 3.1 Profil statutaire et économique des acteurs qui se regroupent

L'un des paramètres dont il faut tenir compte pour analyser les pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles est le profil statutaire et économique des acteurs qui se regroupent. Cela nécessite d'employer plusieurs types d'indicateurs tels que la nature de leur activité principale (privée/publique/parapublique ; lucrative/non-lucrative) ou la part des fonds publics dans le budget de chacun des membres.

A cet endroit, il semble pertinent d'indiquer que sur la base de notre observation panoramique, il apparaît que tous les agents du secteur culturel sont concernés par le développement des pratiques de mutualisation ou de coopération. Ce qui conduit à nuancer deux des hypothèses que l'on a pu entendre jusqu'alors.

D'une part, les structures menant des activités marchandes et ayant - selon leur statut juridique - un but lucratif ont elles aussi tendance à se regrouper et à mutualiser. Citons à titre d'exemple les librairies du réseau Librest ; les éditeurs de la plate-forme Cairn<sup>48</sup> ; les producteurs de spectacles de Live Boutique ; les producteurs et distributeurs indépendants de cinéma de la plate-forme en VoD Universciné ; les galeries d'art de GME (Galeries Mode d'Emploi) ; les maisons de ventes aux enchères qui s'associent pour des opérations ponctuelles (Sotheby's/Piasa, Sotheby's/Artcurial). Précisons que ces rapprochements s'opèrent fréquemment dans le cadre de certains principes tels que la solidarité non-marchande ou la promotion de la diversité culturelle.

D'autre part, si a priori les organisations de taille petite ou moyenne semblent plus tentées par de telles pratiques. Des rapprochements se font aussi entre structures de dimension importante ou bien entre des acteurs de différentes tailles. Nous venons de faire allusion aux actions conjointes menées par de grandes maisons de ventes publiques ou par d'importants éditeurs. Nous pourrions égrener des exemples de groupements incluant un ou plusieurs grand(s) musée(s)<sup>49</sup>, un ou plusieurs grand(s) monument(s) historique(s)<sup>50</sup>, un ou plusieurs grand(s) théâtre(s)<sup>51</sup>, une ou plusieurs grande(s) bibliothèque(s)<sup>52</sup>. Nous verrons plus loin que les mutualisations et les coopérations nécessitent d'être à même partager des ressources, et parfois de pouvoir se porter solidaire en cas de défaillance d'un partenaire (cf. le point 4.4 de la première partie), ce qui ne correspond pas forcément à la situation des structures très petites et peu dotées. Nous croiserons par ailleurs la question de la taille avec celle du nombre (cf. point 1.2 de la seconde partie), en présumant que c'est autant - sinon plus - le foisonnement d'acteurs culturels qui engendre la nécessité pour eux de se rapprocher.

---

<sup>48</sup> Né de la volonté de quatre maisons d'éditions - Belin, De Boeck, La Découverte et Érès - associées à la Bibliothèque nationale de France depuis 2006 et soutenu par le Centre national du Livre.

<sup>49</sup> Par exemple, la mutualisation des réserves des musées parisiens, évoquée en encadré, inclut le Musée d'art moderne de la Ville de Paris.

<sup>50</sup> Nous avons déjà cité plus haut le passeport « La Clé des temps » proposé notamment par le château d'Azay-le-Rideau ou encore l'abbaye de Fontevraud.

<sup>51</sup> Par exemple, le festival mutualisé Reims Scène d'Europe cité plus haut a été initié par la Comédie de Reims - Centre dramatique national.

<sup>52</sup> Par exemple, BiblioSésame, le réseau coopératif de réponses à distance inter-bibliothèques cité plus haut, est piloté par la Bibliothèque publique d'information (BPI).

Le profil statutaire et économique des membres retentit sur les modèles de financement des groupements (autofinancés, faiblement subventionnés, fortement subventionnés). Et nous verrons qu'il se traduit assez distinctement dans la hiérarchisation des objectifs poursuivis par l'agencement coopératif : aux financements publics étant en général rattachées des missions de service public d'intérêt général.

### **3.2 Branche d'activité**

La branche d'activité constitue une autre dimension susceptible de peser de façon significative sur la formation et le cycle de vie des regroupements. Les systèmes économiques des sous-secteurs culturels inclus dans le périmètre de l'étude présentent sur certains points des spécificités. Et les pratiques des professionnels - intra ou inter-organisationnelles - répondent à des contextes et à des besoins particuliers. Ces distinctions seront peu évoquées dans cette étude afin de conserver le caractère transversal de notre observation et d'adopter un angle d'analyse d'amplitude raisonnable. Néanmoins, le passage sur les « spécificités sectorielles » les abordera succinctement (cf. point 6 de la première partie).

Ces deux aspects - profil économique et branche d'activité - peuvent être croisés mais ne doivent pas être confondus. En effet, l'appartenance à une branche d'activité ne prédéfinit pas le profil statutaire et économique d'un acteur et le modèle de financements des regroupements. Les activités patrimoniales par exemple sont principalement rattachées à un mode de gestion de type public ou parapublic et l'on observe donc que les pratiques coopératives entre opérateurs s'inscrivent le plus souvent dans un contexte de coopération entre collectivités publiques. Toutefois, ce domaine regroupe également plusieurs milliers d'associations ainsi qu'une myriade d'entreprises privées (restaurateurs d'œuvres, restaurateurs des monuments, etc.) qui tendent tout autant à s'unir et à partager des moyens.

Par ailleurs, la forme et les effets des pratiques coopératives évoluent selon que les partenaires sont :

- des acteurs remplissant les mêmes fonctions et/ou les mêmes missions ; des acteurs ayant des besoins et des activités complémentaires ;
- des acteurs d'une même branche ; des acteurs de branches culturelles et de disciplines différentes ; des acteurs du secteur culturel et d'autres secteurs économiques.

### **3.3 Logique ascendante ou logique descendante**

Etroitement lié aux critères précédents, le clivage entre logique ascendante ou logique descendante influe fortement sur les objectifs et sur les schémas de financements des groupements. En effet d'un côté des projets sont spontanément développés par les acteurs de terrain à l'instar de Librest, de Live Boutique, de la coopérative 2r2C, du collectif SAAS, du réseau des arts numériques (RAN) etc. De l'autre l'initiative provient plutôt des

collectivités publiques ou d'opérateurs parapublics. Tel est le cas du Mila (fondé dans le cadre d'un projet de réhabilitation porté par la Mairie du 18ème arrondissement), du projet Dynamiques des arts vivants en Massif central (porté notamment par trois agences régionales), ou du CCEA de Soissons (né de l'action conjointe de la ville et de la DRAC).

A ces deux principaux cas de figure, s'ajoutent les situations où les acteurs de terrain ont initié les démarches puis ont fait appel, en amont ou au cours du processus, à des partenaires publics qui se sont considérablement engagés dans le financement des actions au point de peser de façon déterminante dans la définition des priorités.

### **3.4 Logique territoriale et/ou logique sectorielle**

La distinction entre logique territoriale et logique sectorielle suscite une autre approche dichotomique.

De fait, l'apparition et la stabilisation de nombreux regroupements sont éminemment liées à des dynamiques territoriales. Cette dimension comporte elle-même des lignes distinctives selon que les mutualisations et les coopérations s'opèrent : à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'une métropole ou d'une région ; en milieu rural ou urbain.

Cependant, notre repérage montre que se développent aussi des mutualisations et des coopérations reposant plus (voire uniquement) sur des enjeux sectoriels ou des affinités artistiques que sur une proximité géographique. Nous pensons par exemple à Live Boutique décrit ci-dessus, mais aussi au projet transrégional des Petites fabriques réunies, et aux coopérations développées par les membres du réseau des arts numériques (RAN)<sup>53</sup>, ou tout simplement aux rapprochements de deux programmeurs de théâtre géographiquement éloignés mais qui coopèrent sur la base d'une proximité esthétique pour faire venir un artiste étranger et partager ainsi les coûts.

Les regroupements ne sont donc pas nécessairement territorialisés, mais cela ne signifie pas pour autant que les opérateurs impliqués s'affranchissent de tout ancrage territorial. Il s'en suit un subtil dialogue entre réalités territoriales et enjeux sectoriels.

En la reliant à l'importance des effets de réseau, nous reparlerons dans la deuxième partie de cette double dimension territoriale/sectorielle des collectifs d'organisations qui se répercute nettement sur leurs conditions d'émergence comme sur leur potentiel de financements publics.

En attendant, nous rappelons que de récents travaux ont proposé des cadres d'analyse mettant en lumière plusieurs types ou plusieurs niveaux de mutualisation ou de coopération dans le secteur culturel en tenant compte avec pertinence de l'articulation entre les différentes dynamiques (territoriale, sectorielle, réticulaire, inter-organisationnelle, inter-individuelle).

---

<sup>53</sup> Voir la présentation de ce réseau ci-dessus dans la note de bas de page n° 19 que dans Autissier Anne-Marie et Deniau Marie, *Etude prospective sur la mise en place de pôles européens de production artistique*, Observatoire des politiques culturelles pour la Direction générale de la création artistique (DGCA) du Ministère de la culture et de la communication, février 2013.

Focalisé sur les clusters du domaine culturel et médiatique, le classement proposé par le GRANEM<sup>54</sup> comporte trois entrées.

La première s'intéresse à la mécanique d'agglomération des organisations, le territoire étant conçu comme une « ressource » (histoire, géographie, économie, infrastructures) plus ou moins statique, susceptible d'attirer ou de repousser les entreprises.

La seconde analyse les relations inter-organisationnelles, leur efficacité pour le cluster, pour chacune des organisations qui le composent, et pour le territoire d'implantation, ainsi que le rôle des pouvoirs publics. Cette catégorie repose de même sur l'idée d'un territoire « ressource » mais construit et modelé par les stratégies, les coordinations et la mise en réseau des organisations.

Le troisième cadre met l'accent sur les relations entre les individus au sein des clusters et s'interroge sur le rôle des réseaux sociaux. Il prend en compte le territoire comme une ressource construite socialement par les interactions entre les individus.

Nous ferons référence plus loin à la typologie que Philippe Henry a exposé dans ses dernières publications.

### **3.5 Logique de pérennisation ou logique de rapprochements temporaires**

La question de la durée des mutualisations n'est pas sans incidence. Elle se répercute potentiellement sur le nombre de membres, les modalités de coordination, la maturation des outils, la nature des financements, les effets produits etc.

Il nous paraît utile de préciser que de fait notre étape de repérage a conduit à identifier des initiatives appelées à être un minimum pérennes et - comme l'espèrent leurs promoteurs - structurantes. Toutefois, nous avons conservé à l'esprit qu'il existe à foison des pratiques mutualistes et coopératives plus diffuses et plus discrètes car peu formalisées et ponctuelles.

Le paysage culturel est en effet composé de constellations d'opérateurs au sein desquelles se cristallisent puis se décomposent des protocoles de mutualisation ou de coopération souples et qui demeurent souvent invisibles en raison de leur caractère temporaire.

Ces formes coopératives ne se réalisent véritablement que dans l'action. Elles ne conduisent pas obligatoirement à la création de dispositifs durables mais elles peuvent être récurrentes, concourant ainsi à créer sur un territoire une atmosphère continue de coopération. Au gré des besoins et des situations, elles se font et se défont entre des acteurs qui en général se connaissent déjà. Chacun d'entre eux participe en fonction de ses moyens techniques, de ses capacités financière du moment, de ses compétences, de ses connaissances et de ses spécificités.

---

<sup>54</sup> *Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement*, rapport du Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management (Granem) pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication.

Leur caractère intermittent traduit leur adaptabilité et ne les empêche pas de générer de l'activité et des flux financiers en contribuant à la mise en place de projets ainsi qu'à une meilleure circulation des produits et des services artistiques et culturels.

Si la cristallisation coopérative s'opère sur un temps qui dépasse la réalisation d'un unique projet, alors se forme progressivement un agencement de plus en plus formalisé à même de répondre à des besoins auxquels le projet coopératif ponctuel ne répond pas ou de façon moins adaptée.

### **3.6 Partage d'outils et/ou partage de projets**

Un autre axe de différenciation est aussi celui qui distingue les rapprochements consistant « simplement » à partager des ressources, de ceux visant à développer des projets conjoints.

**(1) Le partage de moyens** est la situation la plus courante sur le terrain et la plus fréquemment évoquée. Il n'implique pas nécessairement l'existence d'une coopération entre les organisations et n'aboutit pas forcément à la réalisation d'activités nouvelles conjointes. Par exemple, deux organisations peuvent être amenées à partager un espace de travail sans développer pour autant de nouvelles interactions entre elles.

La mutualisation peut correspondre à l'agrégation de ressources déjà existantes au sein de chaque structure partenaire et qui sont partagées. Elle peut aussi reposer sur une complémentarité entre des besoins, dans ce cas les ressources seront acquises en commun.

Concernant les ressources humaines, la mise en commun entre plusieurs organisations se met en place sous diverses formes (mise à disposition ; assemblage de temps partiels ; groupement d'employeurs). Elle concerne plus couramment les fonctions supports (entretien, comptabilité, administration, gestion de site internet) et semble se prêter moins facilement aux fonctions proches de l'artistique pour des raisons telles que la saisonnalité ou la protection de la singularité de la création. Dans le cas des groupements d'employeurs, elle se distingue de l'achat d'une prestation de service dans la mesure où les adhérents partagent la responsabilité d'employeur.

A un endroit ou à un autre, une grande partie des cas cités précédemment s'appuie sur la mutualisation de moyens matériels, d'outils et de services : locaux (espaces de travail, d'activité, de stockage, de conservation) ; matériels techniques ou bureautiques, logiciels, moyens logistiques, supports de communication, documentation ; données sur support papier ou numérique (notices, catalogues, annuaires, listings...) ; services extérieurs (coursier, nettoyage, traitement de la paie, attaché de presse, etc.).

Les moyens partagés sont aussi - plus rarement - financiers, sous la forme de fonds de production, d'investissements partagés, de garanties financières ou de dispositifs solidaires<sup>55</sup> (fonds communs de trésorerie, systèmes d'entraide financière)<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> En 2008, Actes If, le réseau de lieux « intermédiaires » d'Ile-de-France a mis en place un fonds de solidarité financière afin d'aider ses membres à faire face à des problèmes ponctuels de trésorerie. Ce dispositif pilote repose sur un partenariat avec la NEF (Nouvelle économie financière), la mutuelle Audiens ainsi que France Active.

**Le partage des ressources à caractère principalement cognitif** - connaissances, savoir-faire, informations, réflexions - est peu évoqué par les observateurs. Il constitue pourtant une pratique essentielle eu égard à l'importance grandissante de l'acquisition de savoirs et de compétences dans le cadre de l'économie de la connaissance et dans un contexte où l'incertitude quasi permanente aiguise les besoins de s'informer et de comprendre. Être réactif, saisir les opportunités, adapter ses pratiques, faire évoluer son organisation et sa stratégie requiert des apprentissages. Cette dimension a été très présente dans les interviews que nous avons menées avec les acteurs de terrain. En se rapprochant et en coopérant, les organisations interrogent les expériences, confrontent leurs idées, discutent la norme, échangent les informations professionnelles et partagent les expertises artistiques. Elles se trouvent ainsi en mesure d'acquérir des ressources pas toujours accessibles par le biais du marché parce que trop coûteuses, inadaptées, ou inexistantes. La coopération et la mutualisation apparaissent ainsi comme des vecteurs d'apprentissages individuels et d'apprentissages collectifs<sup>57</sup> via :

- soit des dispositifs destinés spécifiquement à cet usage (ateliers collectifs, rencontres professionnelles, sessions de formation, séminaires, réunions de concertation, colloques).

- soit des rencontres informelles et des dynamiques d'échange de connaissances durant la réalisation d'opérations. Dynamiques que l'on pourrait résumer par l'aphorisme « apprendre en faisant ».

Les connaissances qui circulent à ces diverses occasions peuvent être formelles et codifiées c'est-à-dire inscriptibles sur un support et/ou faisant référence de façon explicite à des procédures et des méthodes modélisées. D'autres sont dites tacites c'est-à-dire qu'elles sont difficiles à exprimer et à codifier parce qu'elles procèdent de l'expérience et de l'histoire de chaque individu et de chaque organisation, qui les accumulent au fur et à mesure de leur activité, de leur tâtonnements et de la résolution de problèmes. Les espaces de coopérations aident à leur transmission par exemple sous forme de récits d'expérience.

Il est assez délicat de dire de façon tranchée si l'efficacité des échanges cognitifs augmente selon que les profils des organisations sont plutôt similaires ou plutôt complémentaires. Certes les savoirs et les compétences doivent être suffisamment divers pour créer des confrontations fertiles et générer de nouvelles connaissances. Mais si la diversité est trop importante et si la distance organisationnelle et institutionnelle entre les acteurs est trop élevée, la communication et les échanges peuvent être difficiles à mettre en place.

**(2) Le partage de projet** conduit au développement d'une activité nouvelle et conjointe, qu'aucun des partenaires ne pourrait mener individuellement. Il implique l'idée d'un travail en commun qui permet de coconstruire et de coproduire les processus de fabrication et de

---

<sup>56</sup> Les plates-formes de crow-funding, que nous n'avons pas incluses dans notre recensement, pourraient être perçues comme des outils de mutualisation du potentiel de financement.

<sup>57</sup> Les échanges d'expériences et de compétences qui constituent le cœur d'activité des réseaux ou des fédérations relèvent de cette approche. Les acteurs de la ressource (centres de ressources, agences régionales) remplissent aussi cette fonction de mutualisation de l'information et des connaissances.

distribution des services et des biens culturels, tout en préservant l'autonomie de chacune des structures participantes.

Concrètement, il peut s'agir de :

- l'amélioration des services rendus aux usagers des équipements publics. Ex. : mise en place du prêt entre bibliothèques (PEB) donnant aux usagers l'accès à des ouvrages provenant de bibliothèques physiquement éloignées, ou mise en place d'une carte unique d'emprunteur commune à plusieurs bibliothèques d'un même territoire ;

- la création de nouveaux outils de diffusion. Ex. : portail ou plate-forme web commun à plusieurs producteurs de spectacles (tel que Live Boutique), à plusieurs librairies (tel que Librest), à plusieurs éditeurs (tel que Cairn) ;

- la mise en vente d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Ex. : passeports et itinéraires communs à plusieurs sites patrimoniaux (tels que le Passeport culturel en Finistère ou les visites Entrez dans la cour des grands en Anjou et Touraine, cf. note n°46) ;

- ou encore la mise en œuvre d'un nouvel événement. Ex. : festival commun à plusieurs structures qui coopèrent sur un même territoire (tel que Reims Scène d'Europe).

Dans certains cas, les synergies proviennent de la complémentarité entre organisations culturelles (par exemple pour mettre en place une coopération autour de la production et de la diffusion des créations numériques, le RAN (cf. note n°19) tire profit de la diversité des structures membres) ou avec des acteurs d'autres secteurs (ainsi la grappe les Articulés compte parmi sa vingtaine de membres un théâtre, une compagnie de danse, un cinéma associatif, une Fédération d'animation rurale, une structure d'insertion, une entreprise de travaux publics et de valorisation des déchets, une CAE généraliste).

Dans d'autres, la similarité est une condition indispensable. Par exemple, si des établissements de spectacle entendent s'allier, les salles doivent être relativement de la même taille et disposer des mêmes caractéristiques techniques pour accueillir un même spectacle, cela se voit tout particulièrement dans le domaine de l'opéra où il n'est pas difficile d'imaginer une collaboration entre l'Opéra Bastille et celui de Metz.

Mais il est fréquent que les coopérations s'appuient simultanément sur des similarités et des complémentarités entre les parties prenantes. Les systèmes de prêt entre bibliothèques que nous venons juste de citer reposent d'une part sur des outils et des compétences similaires ainsi que sur des normes communes et d'autre part sur des fonds (documents et données) complémentaires. De même, au sein d'un groupement comme Live Boutique, les métiers et les valeurs sont similaires mais les catalogues d'artistes sont complémentaires.

Toutes ces réalisations étant conjointes, elles supposent à un certain niveau une communauté d'objectif(s) et le partage d'une stratégie ou d'une méthode commune. Ce qui n'empêche pas - à un autre niveau - chacun des partenaires de poursuivre parallèlement des objectifs individuels.

Bien entendu, la frontière entre ces deux catégories - partage de moyens, partage de projets - est potentiellement ténue. Elles peuvent se superposer et les situations sont en évolution constante, en raison notamment de leur nature expérimentale.

Néanmoins, cette distinction contribue d'une part à amorcer une réflexion sur les notions d'intensité et de risque (le partage de moyens est-il moins intense et moins risqué que le partage de projets ?), d'autre part à entamer une approche terminologique (ces deux catégories établissent-elles une ligne de démarcation entre « mutualisation » et « coopération » ?).

Autre constat transversal à ces deux catégories : il semble que les mutualisations et les coopérations concernent de près ou de loin presque toutes les fonctions des organisations culturelles, aussi bien la production et la diffusion/distribution, que la conservation et la valorisation, la communication et la médiation, l'administration et les ressources humaines etc. Par contre, la mutualisation de la fonction achat - on pense aux anciennes coopératives de consommation - demeure encore très rare, excepté dans le secteur des bibliothèques où la pratique des achats groupés et de mutualisation des coûts d'accès aux ressources électroniques s'est fortement développée ces dernières années.

### 3.7 Les notions d'intensité et de risque

Les notions d'intensité et de risque pourraient être retenues en tant que critères de classement des démarches de mutualisation ou de coopération en plusieurs niveaux.

Cette approche ne se confond pas avec la précédente : le « simple » partage de moyens peut s'accompagner d'une prise de risque. Dans le cas des groupements d'employeurs par exemple, les membres sont solidairement responsables des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. De même certains partages de locaux s'accompagnent de mécanismes de provision mensuelle afin de faire face à la défaillance de l'un des locataires.

C'est sur la base de cette combinaison risque/intensité que Philippe Henry<sup>58</sup> distingue trois catégories de pratiques (sans chercher à établir de hiérarchie de valeur) :

- la mutualisation « simple », forme la plus fréquente, visant à mettre en commun des moyens : locaux, matériels techniques, compétences.

- la mutualisation « double » incluant, outre les éléments précédents, un partage des risques et des éventuels résultats négatifs, comme cela vient d'être évoqué pour les groupements d'employeurs.

- la mutualisation « triple » - considérée par P.Henry comme très exceptionnelle - allant jusqu'à un partage des résultats positifs (recettes et notoriété générées par la coopération). Il cite à titre d'exemple certains fonds mutualisés pour la création et la diffusion (tels que Créa'fonds en Aquitaine) ainsi que les coopérations transversales sur un territoire comme les grappes d'entreprises (clusters).

Cette typologie nous apparaît comme un point de départ fort pertinent, mais soulève quelques interrogations. L'idée de « mise en commun des recettes et des notoriétés »<sup>59</sup> - atteinte en niveau « triple » - pourrait notamment être questionnée dans la mesure où les

<sup>58</sup> Maître de conférence HDR à la retraite de l'Université de Paris8. Cf. bibliographie.

<sup>59</sup> Henry Philippe « Formes de coopération et compagnies de spectacle vivant en France », *Cahiers du CEREN*, n°43, 2013.

« simples » mutualisations de ressources techniques et logistiques, cas les plus nombreux, peuvent générer elles-aussi des gains collectifs de notoriété. Cela se voit par exemple pour certains espaces de coworking dont l'existence et le nom sont progressivement repérés par tous les acteurs du territoire, la visibilité ainsi acquise s'opère au profit du regroupement mais elle est également « partagée », chaque structure en bénéficiant individuellement.

Par ailleurs, il semble que l'intensité résulte d'une variété de paramètres dont certains sont difficilement mesurables. Certes elle peut être proportionnelle à l'importance du risque (financier, artistique) pris et aux modalités de partage des éventuels bénéfices. Mais elle peut aussi se mesurer à l'aune de l'évolution du volume de relations entre les partenaires (nombre et fréquence des relations) ou du pourcentage du budget des partenaires consacré aux mutualisations ou aux coopérations. Le degré d'intensité pourrait être aussi relativisé en étant rapporté aux capacités des structures qui mutualisent. En effet, une forme de mutualisation simple peut nécessiter de la part de petits acteurs un gros effort eu égard à leur fragilité.

Profil statutaire et économique des partenaires, branche d'activité, logiques ascendantes/descendantes, logiques sectorielles/territoriales, logiques de pérennisation/logiques de rapprochements ponctuels, partage de ressources/partage de projets, ces axes de différenciation peuvent être considérés comme majeurs car ils influent manifestement sur la forme et le contenu des rapprochements, sur les facteurs de faisabilité et les facteurs de durabilité, sur les obstacles et les freins, sur les effets produits,. En outre, ils expliquent ou induisent en bonne partie d'autres caractéristiques « clivantes », telles que :

- ♦ La nature et l'intensité de l'intervention des collectivités publiques en faveur des regroupements ;
- ♦ Les modalités de coordination et de gouvernance (statut, degré de formalisation, instances et modes de prise de décision, leadership, méthodes d'animation, procédures de partage des tâches, des risques et des bénéfices) ;
- ♦ L'envergure et l'assise des rapprochements (nombre de partenaires ; taille de chacun d'eux en termes d'emplois, de moyens techniques et de budget).

## 4. Eléments de terminologie

La différence que nous venons d'établir entre le partage des moyens d'une part et la coconstruction d'une action commune d'autre part semble pouvoir contribuer à distinguer les pratiques inter-organisationnelles qui relèvent plutôt de la mutualisation de celles comportant une dimension de coopération<sup>60</sup>.

### 4.1 La mutualisation apparait plutôt relative à des questions d'outils (qui sont mis en commun) et de méthodes (qui définissent comment sont employées les ressources).

Globalement, le vocable mutualisation fait référence à la mise en commun d'un actif matériel ou immatériel. Il en résulte l'idée d'un objet unique - une information, une connaissance, une idée, un emploi, un bien, un espace, une activité, un projet, un service, un « pot commun » - partagé entre une pluralité d'acteurs.

En tant que méthode, la mutualisation peut être mise en œuvre à des fins éminemment différentes. C'est pourquoi le terme est diversement connoté<sup>61</sup>.

Schématiquement, la mutualisation renvoie :

- soit aux notions de rationalisation et de réduction des coûts suivant une logique essentiellement budgétaire ;
- soit aux principes d'échange (apport librement défini), de réciprocité (apport selon ce que l'on reçoit), d'entraide et de solidarité (redistribution, péréquation).

Dans un cas comme dans l'autre, la mutualisation peut être le fruit d'une démarche volontaire et « impliquante » ou bien le résultat d'un processus imposé de fait aux opérateurs. Elle se présente aussi sous la forme d'une offre de services proposée aux organisations par une collectivité publique ou un opérateur culturel qui perçoit des financements publics pour ce faire.

**4.2 Quant au terme de coopération - dans une dimension inter-organisationnelle - il se rapporte plus systématiquement à la notion de projet commun** et s'inscrit dans la famille des actions collectives qui inclut par ailleurs le partenariat, la collaboration voire le lobbying. **Coopérer c'est « agir ensemble » ou « travailler ensemble »** généralement de manière délibérée et volontaire. La coopération ne se réduit donc ni à de simples mises en commun de ressources ni à de simples interactions. Elle intervient essentiellement lorsque les agents ont la volonté de travailler conjointement en s'interrogeant sur les finalités de leur rapprochement, en se répartissant les tâches et les rôles, en préservant l'autonomie et les intérêts des partenaires et en s'opposant, le plus souvent, aux formes d'organisation

---

<sup>60</sup> Rappelons que la présente étude se focalise presque exclusivement sur les relations inter-organisationnelles, écartant en partie les relations interindividuelles ainsi que les relations entre collectivités publiques. Dans le cadre de ces dernières, les termes de mutualisation et de coopération sont susceptibles de recouvrir d'autres sens.

<sup>61</sup> Voir point 4.2 de la seconde partie : « Un glissement dans les stratégies et les discours »

hiérarchique. En effet, en situation de coopération, les agents restent distincts et entretiennent a priori des relations non-hiérarchiques.

Le dénominateur commun est donc le projet - ponctuel ou de long terme - et le fait d'« agir ensemble ». Mais à partir des retours d'expériences que nous avons examinés et des documents consultés, le sens du mot coopération s'élargit et désigne également un comportement explicitement opposé à celui de concurrence, de compétition, d'opportunisme, relié à des principes de réciprocité, d'échange et de bienveillance (pas d'action nuisible aux intérêts des autres ; pas de renoncement à des actions bénéfiques aux autres ; les agents évaluent positivement les gains obtenus par les autres).

### **4.3 Les points de vue sur l'articulation entre mutualisation et coopération sont variables**

Aux yeux de certains la mutualisation fait partie des actes de coopération et se réfère à des principes de solidarité non-marchande et de partage. Elle est parfois décrite comme un aboutissement des démarches de coopération, suivant une logique de graduation et d'intensité.

Pour d'autres il faut établir une distinction à partir des différences de motivation : la mutualisation procède de processus de rationalisation et prend donc forme suite à des injonctions, sous la contrainte, tandis que c'est l'envie de travailler ensemble qui soutendrait la coopération.

L'observation que nous avons conduite dans le cadre de la présente étude aide à détecter deux points assez éclairants.

- ♦ En premier lieu, il est apparu que les pratiques de mutualisation - de partage d'outil(s) - n'étaient pas forcément engendrées par des dynamiques de coopération, de rapprochement volontaire entre plusieurs agents. Leurs relations peuvent se réduire à des formes de « cohabitation » au sein d'un dispositif ou au sein d'un lieu, même s'il est en général demandé aux parties prenantes d'adopter une posture responsable voire participative. Nous avons par exemple employé, dans la présentation des cas, les termes « d'offre de services mutualisée » qui sous-entendent que la mise en commun n'est pas véritablement impulsée par ceux qui en bénéficient. Cette dichotomie n'est probablement pas très éloignée de celle qui existait dans certaines des pratiques inter-individuelles développées au 19<sup>e</sup> siècle : coopération entre individus (coopérative de production) versus offre de services à des individus (mutuelles de santé, coopératives de consommation).

- ♦ En deuxième lieu, nous avons identifié des mouvements à double sens entre les situations de mutualisation et de coopération. En effet, les situations de partage de ressources peuvent finalement générer un désir de coopérer (par exemple un groupement d'employeurs qui réunit des opérateurs des musiques actuelles et de l'audiovisuel n'ayant jamais travaillé ensemble et ne se connaissant pas va susciter des envies de projets communs). Et inversement, des structures qui mènent régulièrement des actions conjointes vont décider d'engager un processus de mutualisation en mettant en place des outils communs ou en partageant des postes.

#### 4.4 Pour mettre en « commun », il faut disposer d'un certain niveau de ressources

La notion du « commun » présente tant dans « mettre en commun » que dans « agir en commun » concoure à mettre en lumière un malentendu récurrent. Elle suppose en effet que les parties qui se rapprochent disposent de suffisamment de ressources et de capacités (humaines, matérielles, financières, et en temps) pour pouvoir apporter des moyens au collectif et tenir leurs engagements réciproques.

L'observation d'expériences que nous avons menée et les récits que nous avons consultés par ailleurs montrent la nécessité de disposer d'un certain niveau de ressources, par exemple lorsque les dispositifs de partage prévoient que les partenaires prennent le relais en cas de défaillance de l'un d'eux à l'instar des groupements d'employeurs ou de certains accords de partage de locaux. Au terme de la présentation de Librest, nous avons également évoqué la difficulté voire l'impossibilité pour les très petites librairies, et tout particulièrement les librairies unipersonnelles, de s'impliquer dans des dynamiques réticulaires.

De fait, cela remet en cause l'idée selon laquelle la mutualisation serait pour les plus fragiles et qu'il serait concevable de « mutualiser la misère »<sup>62</sup>.

Pour prolonger ces constats, nous émettrons l'hypothèse que le succès des mutualisations et des coopérations - notamment lorsqu'elles sont destinées à durer - dépend presque autant du volume et de la stabilité des ressources des partenaires (en temps, en compétences, en capacités financières) que des éventuelles aides financières extérieures.

Pour terminer, deux remarques, déjà évoquées en introduction, seront à nouveau formulées.

- ♦ Premièrement, dans les faits ces deux termes sont employés dans une multitude d'acceptions et pour désigner des réalités très hétérogènes.
- ♦ Deuxièmement, il n'est pas rare qu'ils soient utilisés de façon indistincte. Il faut reconnaître qu'à partir du moment où l'on parle de « mutualisation de projet », les deux mots deviennent quasiment interchangeables.

Cette difficulté lexicale est le reflet de la complexité des phénomènes et de la pluralité des discours, comme nous le verrons dans la deuxième partie. Mais elle est peut-être également le signe d'une réelle vitalité des pratiques et de l'esprit coopératifs. Ces derniers forment des

---

<sup>62</sup> On pourrait considérer, tout en évitant un rapprochement hâtif, que ce point entre en résonance avec le constat de l'historienne Patricia Toucas-Truyen au sujet de l'émergence des mouvements coopératifs et mutualistes au 19<sup>ème</sup> siècle. Elle remarque en effet une constante : « si l'invention de la coopération est bien imputable à la paupérisation des classes laborieuses générée par l'industrialisation, s'il est certain que chaque crise sociale et économique s'est traduite par un essor de la coopération, il n'en reste pas moins que les coopérateurs ne sont pas toujours des miséreux. Qu'ils soient ouvriers, artisans, cultivateurs, pêcheurs ou boutiquiers, voire employés, les revenus de leur travail leur permettent de payer une cotisation ou une part sociale ; quelques décennies plus tard, ils constitueront « les classes moyennes ». Source : Toucas-Truyen Patricia, *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Editions de l'Atelier et Editions ouvrières, Paris, 2005

réalités dynamiques qui ne se réduisent ni à un statut juridique, ni à des recettes prédéfinies, ni à des modèles figés, ni à une définition unique.

### **5. Premier constat quant aux retombées : entre économies d'échelle et surplus coopératif**

Les mutualisations et les coopérations ont-elles un impact positif sur l'activité et la viabilité des structures culturelles ? Les nouvelles formes d'organisations ont-elles une prise réelle sur les réalités socio-économiques du secteur culturel ? Quels sont les bénéfices directs et indirects tant pour les organisations membres de regroupements que pour les individus (salariés, usagers, publics, clients) et pour les territoires concernés ?

Rappelons que la présente étude n'a pas pour objet d'évaluer les résultats économiques des pratiques observées. Il nous est apparu néanmoins utile d'évoquer ces problématiques tant ces questionnements sont récurrents, chacun s'interrogeant sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des mises en commun, surtout lorsqu'elles sont soutenues par les pouvoirs publics.

L'hypothèse souvent invoquée pour justifier et amorcer des projets de mutualisation ou de coopération consiste à considérer que les effets de taille, les effets de synergie et les effets d'apprentissage produits par les rapprochements permettent de tirer parti d'économies d'envergure, d'économies d'échelle et de gains en efficacité économique.

On parle d'économies d'envergure lorsqu'il est plus efficace de fournir plusieurs services ou de produire plusieurs biens au sein d'une même entité - qu'est l'agencement coopératif - plutôt que dans des organisations séparées.

La notion d'économies d'échelle est relative aux avantages en matière de coûts que les entreprises obtiennent par des effets de taille ou pour des raisons de volume de production. Le coût unitaire se réduisant avec l'accroissement de l'échelle de production, dans la mesure où les coûts fixes sont répartis sur plus d'unités du bien produit<sup>63</sup>.

Les gains en efficacité économique correspondent à des situations où, toutes choses égales par ailleurs :

- une même quantité et/ou qualité a pu être produite avec moins de moyens (donc à moindre coûts) ;
- la quantité et/ou la qualité a augmenté alors que les coûts sont restés constants ;
- il a été possible de faire plus et/ou mieux (nouvelles activités, accroissement de la qualité) tout en contenant les coûts à un niveau inférieur à ce qu'ils auraient été sans mise en commun<sup>64</sup>.

En nous appuyant sur l'observation des cas présentés plus haut, on peut penser que ces mécanismes sont parfois à l'œuvre. Par exemple, la réunion de plusieurs types d'activités et

<sup>63</sup> Hors des questions de mutualisation et de coopération, on peut illustrer cette logique par l'exemple d'un lieu de diffusion qui peut continuer de programmer une comédie musicale aussi longtemps que la demande pour elle est suffisamment forte, ce qui permet de dégager des économies d'échelle en répartissant les coûts fixes sur un plus grand nombre de représentations.

<sup>64</sup> Autrement dit : soit « faire autant avec moins » ; soit « faire plus avec autant » ; soit « faire beaucoup plus avec un peu plus ».

de services au sein du groupement Librest (voir encadré) contribue certainement à réaliser des économies d'envergure. Et, il serait pertinent de parler de gains en efficacité économique lorsqu'un réseau de bibliothèques offre aux usagers un service supplémentaire (à l'instar du PEB<sup>65</sup>) à moyens constants. De même, avec la systématisation des coproductions entre les opéras de Nantes et d'Angers dans le cadre d'un syndicat mixte<sup>66</sup>, avec la mise en place du site internet Live Boutique commun à plusieurs producteurs de spectacles (voir encadré), ou encore avec la création du CCEA de Soissons (voir encadré), il a été possible pour les partenaires soit de maintenir une activité sans que cela coûte plus cher, soit d'offrir de nouveaux services et d'améliorer la qualité des opérations en maintenant les coûts en-deçà du niveau qu'ils auraient atteint sans mutualisation.

Selon Daniel Urrutiaguer, « le partage au plan logistique - locaux, personnel technique et/ou administratif, bureaux et équipements - est un moyen pour réduire les coûts de production (...). Le partage de l'expertise et de l'expérience de salariés qualifiés (...) peut aussi permettre aux petites structures de gagner en efficacité. »<sup>67</sup>

Xavier Greffe et Véronique Simonnet, quant à eux, ont montré statistiquement que « le taux de survie des entreprises culturelles est sensible à leur regroupement géographique. Si une entreprise culturelle souffre de la proximité d'entreprises culturelles du même secteur (effet de concurrence), elle bénéficie largement de la présence d'autres entreprises culturelles (effet de synergie). Or ce dernier effet tend à dépasser le premier et à fonder la productivité des regroupements d'entreprises culturelles (district culturel) ». <sup>68</sup>

Et la liste des exemples probants que nous avons commencée pourrait être étoffée. Mais globalement, l'existence d'économies d'échelle est très difficile à établir.

D'une part, notre enquête comme celles menées précédemment mettent en lumière le poids des coûts (financiers, humains, en temps) induits par les rapprochements : coûts de mise en œuvre et de développement au long cours des groupements (charge de travail et financements supplémentaires) ; coûts de gestion, de pilotage et de coordination de l'agencement coopératif ; coûts dus aux dysfonctionnements, aux tâtonnements, aux éventuelles erreurs, à la disparition des dynamiques qui existaient avant le regroupement et qui ne sont pas remplacées<sup>69</sup>. En évoquant les facteurs qui freinent l'émergence et la consolidation des mises en commun en deuxième et troisième partie de ce rapport, nous reviendrons en quelque sorte sur ces difficultés.

Par ailleurs, il est manifestement délicat d'analyser avec une grille de lecture unique l'efficacité d'un regroupement d'organisations non-subventionnées avec un regroupement d'organisations subventionnées ; et cela est encore plus vrai pour l'évaluation d'un côté d'un regroupement initié sans financement public supplémentaire et de l'autre d'un regroupement formé grâce à des financements publics ad hoc. En effet, des aides publiques viennent

---

<sup>65</sup> Prêt entre bibliothèques

<sup>66</sup> Syndicat mixte Angers-Nantes Opéra, voir plus haut.

<sup>67</sup> Urrutiaguer Daniel, « Les logiques économiques de la production de spectacles », *ThéâtreS*, n°23, 2006, Presses universitaires de Rennes.

<sup>68</sup> Greffe Xavier et Simonnet Véronique, « La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique », *Recherches économiques de Louvain*, 2008/3, Vol. 74. Et Greffe Xavier et Simonnet Véronique, « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique*, 2010/1, Vol.120, pp.57-86

<sup>69</sup> Si les coûts, pris dans leur ensemble, augmentent, on peut parler de déséconomies d'échelle.

souvent s'ajouter à celles déjà versées aux structures pour que les pratiques de mutualisation ou de coopération puissent avoir lieu et d'aucuns s'interrogent sur la capacité des rapprochements à durer sans ces soutiens. L'objectif de réduction ou de maîtrise des financements publics se trouve donc potentiellement questionné, d'autant plus que la mise en place de certains agencements coopératifs donne l'opportunité aux porteurs de projets d'activer de nouvelles sources de subvention en accédant à des aides fléchées vers le développement économique, l'ESS, ou encore l'emploi. En outre, selon nos constats lorsque les mutualisations et les coopérations sont fructueuses, elles sont susceptibles d'accroître les besoins en financements, notamment lorsque des activités et des équipements nouveaux sont créés.

De surcroît, le fait de poser la question des économies d'échelle soulève des problèmes méthodologiques majeurs que seule une étude spécifique pourra traiter<sup>70</sup>. Outre l'épineuse question des indicateurs, une telle entreprise sera d'autant plus difficile qu'il faudra pouvoir comparer les effets observés avec les résultats obtenus par des structures qui ne s'impliquent pas dans des démarches coopératives ou de mutualisation. A cela s'ajoute une complexité due au fait qu'un grand nombre de groupements - de même que les structures qui les composent - ne disposent pas d'outils de suivi et de mesure de leur activité<sup>71</sup>.

Enfin, ces problématiques relatives à l'estimation des impacts des pratiques de partage ne peuvent être abordées sans tenir compte de la notion de temps. Pour certaines actions, les coûts de démarrage sont tels qu'il faut attendre 5 à 10 ans minimum pour envisager une évaluation. Au contraire, d'autres sont susceptibles de produire des résultats positifs à court terme et aisément mesurables.

Pour toutes ces raisons, l'évidence des économies d'échelle doit être si ce n'est déconstruite au moins explicitement nuancée<sup>72</sup>. Et pour l'heure, au vu du manque de données, nous proposons de nous en tenir à une notion moins précise, celle de « surplus coopératif ». Elle permet de prendre en considération les résultats tangibles que les retours d'expérience font apparaître, sans que l'on puisse déterminer quelles sont leurs conséquences réelles sur les coûts et sur la qualité ou la quantité d'activités produites (services ou biens culturels).

Les témoignages que nous avons collectés pour cette étude ainsi que ceux qui ont été recueillis dans le cadre de travaux antérieurs mettent en effet en lumière :

- ♦ le développement de nouvelles activités (nouveaux projets, nouveaux services, nouveaux produits...); la création de nouveaux équipements; l'amélioration des services rendus;

---

<sup>70</sup> Il en serait de même si l'on s'interrogeait sur l'augmentation de la productivité, c'est-à-dire sur l'amélioration du rapport entre d'une part la production et d'autre part les ressources mises en œuvre (travail, moyens logistiques, savoir-faire...).

<sup>71</sup> Voir à ce sujet : Milliard Mathias (propos recueillis par), « Le cluster vu de l'intérieur », article créé sur le site de l'IRMA en novembre 2012.

<sup>72</sup> Dans d'autres contextes d'observation et d'analyse, le lien automatique entre mutualisation et réduction des coûts a déjà été écorné. Ainsi, dans son rapport de 2005 sur *L'intercommunalité en France*, la Cour des comptes - évaluant la mutualisation des services dans le cadre de la coopération intercommunale - écrit : « Les transferts de personnel ont été particulièrement coûteux alors qu'ils auraient dû, à tout le moins, tendre à la neutralité. Globalement, la nouvelle intercommunalité n'a conduit à diminuer ni les effectifs ni les frais de personnel de l'ensemble constitué par les groupements à fiscalité propre et leurs communes membres ».

- ♦ la mise en œuvre de projets plus ambitieux, plus risqués (financièrement et/ou artistiquement) ; la démultiplication des rencontres et la création de nouvelles dynamiques ; le décloisonnement, le croisement des horizons artistiques et professionnels ;
- ♦ l'accès à des opportunités, des moyens, des marchés inaccessibles isolément, notamment pour les organisations de petite taille ;
- ♦ la production de gains de visibilité, de notoriété, de légitimité, de crédibilité ;
- ♦ la production de gains de temps par le partage d'outils et de méthodes de travail ;
- ♦ la création de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ; l'élaboration et/ou la diffusion de savoir-faire plus efficaces ; l'accumulation de l'expérience (effets d'apprentissage) et la professionnalisation des membres ;
- ♦ la création ou la stabilisation d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, la baisse du turn-over, le maintien d'emplois qualifiés sur un territoire. A ce sujet, des cas comme les groupements d'employeurs de l'enseignement musical montrent effectivement que la mutualisation est une réponse idoine et efficiente dans certaines circonstances. Le GEEM (groupement d'employeurs de l'enseignement musical) dans le Haut-Rhin et le GE E2M en Gironde ont constitué une vraie réponse à la nécessité de régulariser le partage de personnel. Le GEEM regroupe une centaine d'écoles de musique municipales et harmonies. A sa création en 1999, il employait 700 salariés pour 50 équivalents temps plein. En 2010, 450 salariés se partageaient 140 ETP ce qui représente un développement qualitatif de l'emploi<sup>73</sup>.

Ce surplus coopératif peut être défini comme la différence entre ce qui serait fait isolément et ce qui devient possible pour les parties concernées grâce à la mutualisation ou la coopération. Il est donc le fruit de synergies positives, c'est-à-dire que les effets de l'action collective sont supérieurs à la somme des résultats d'actions isolées. Mais dans de nombreux cas, redisons-le, il résulte aussi de la mobilisation de moyens supplémentaires et notamment de financements publics affectés spécifiquement aux pratiques de rapprochements.

Une distinction peut être établie entre :

- ♦ le surplus produit au niveau du collectif. Dans ce cas peut se poser la question de son éventuel partage et du rapport entre le niveau d'efforts apportés par chacun et la part du surplus qu'il reçoit.
- ♦ le surplus produit au niveau de chacune des organisation. Leur efficacité individuelle s'accroît, elles gagnent en compétences, elles augmentent leur propre volume d'activité, elles créent des emplois ou stabilisent des postes, elles augmentent leur chance de viabilité.

---

<sup>73</sup> Source : Sourisseau Réjane, *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences*. Opale-Cnar Culture, 2010

## **6. Peut-on affirmer que certaines branches du secteur culturel sont plus concernées que d'autres par le développement des nouvelles pratiques ?**

Peut-on affirmer que des branches du secteur culturel sont plus concernées que d'autres par le développement des nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération ? Dans le cadre de cette étude, étant donné les moyens employés, on ne pourra là encore répondre de façon satisfaisante à cette question.

Certes, les acteurs de certains champs culturels apparaissent comme particulièrement proactifs. Concernant certaines formes de mutualisation - telles que les groupements d'employeurs ou les clusters - les musiques actuelles se positionnent comme moteur si ce n'est comme pionnières. On pense également aux dynamiques développées dans le domaine des arts du cirque et de la rue, dans celui des arts de la marionnette et, de façon plus limitée et plus discrète, dans celui des arts plastiques. Les disciplines et les opérateurs entrés plus tardivement dans le périmètre d'intervention des pouvoirs publics seraient plus ouverts à l'expérimentation de nouvelles pratiques et plus sensibles à l'idée du « collectif ». De plus, la nécessité de convaincre et de maintenir l'activité avec des subsides relativement modestes ont très probablement stimulé les pratiques de partage et amplifié les besoins de travailler ensemble. Au final, la mise en réseau, l'accroissement des mutualisations et des coopérations apparaissent comme une des conditions de la structuration et de la professionnalisation de ces domaines d'activité et comme le signe du caractère principalement ascendant (*bottom-up*) de cette structuration.

Entre ces différents sous-secteurs culturels, on peut distinguer une similarité dans la succession de phases.

Dans le champ des musiques actuelles vivantes, ont d'abord été fondées au fil des années 1990 des fédérations sur un axe esthétique et/ou un axe métier<sup>74</sup> avec en parallèle la réunion de plusieurs centres d'information au sein de l'irma (1994).

A la faveur de la montée en puissance des collectivités territoriales et des enjeux locaux, et grâce à des dispositifs tels que celui des emplois-jeunes, cette première vague de structuration a été suivie par une mise en réseau à l'échelon régional de la fin des années 1990 à la fin des années 2000<sup>75</sup>.

La troisième phase est marquée par l'émergence de nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération dont certaines sont identifiées dans cette première partie de l'étude (groupements d'employeurs, CAE, plates-formes web, collectifs de production et/ou de diffusion, clusters, festivals mutualisés etc.). Parfois assez élaborées voire risquées, elles sont rendues possibles par la professionnalisation introduite au cours des étapes précédentes. Cette phase démarre globalement au milieu des années 2000 pour se poursuivre jusqu'à nos jours.

---

<sup>74</sup> Famdt (1985) ; Fnejima (1990) ; Ferarock (1991) ; Afijma (1993) ; Fedurock (1994) ; FSJ (1996).

<sup>75</sup> Avant-Mardi (Midi-Pyrénées, 1989) ; RAOUL (Nord-Pas-de-Calais, 1996) ; Rama (Aquitaine, 1997) ; Fracama (Centre, 1999) ; Polca (Champagne-Ardenne, 2005) ; PATCH (Picardie, 2005) ; PRMA (Poitou-Charentes, 2006) ; Trema (PACA, 2006) ; Le Pôle (Pays-de-la-Loire, 2007).

Avec un décalage de quelques années, cette chronologie - regroupement à l'échelle nationale puis développement de réseaux territoriaux - se manifeste de façon similaire dans le domaine des arts de la rue<sup>76</sup> et dans celui des arts plastiques<sup>77</sup>.

Concernant ce dernier, on notera que depuis peu les acteurs du marché de l'art prennent aussi conscience du besoin de coopérer et de mutualiser (entre galeries, entre maisons de ventes publiques<sup>78</sup>). Dans le même temps, s'accroît dans ce secteur l'interdépendance entre acteurs privés et acteurs publics et se multiplient donc les coopérations entre les deux sphères notamment pour la coproduction d'œuvres coûteuses.

Entre 2007 et 2011, les labels indépendants de musique ont également eu tendance à se regrouper en fédérations régionales<sup>79</sup> et ont créé leur fédération nationale (FELIN, 2009). Puis, ayant acquis suffisamment de maturité, ils ont pu concevoir et développer des outils communs ambitieux à l'instar de la plate-forme de streaming 1D-touch (cf. plus haut).

Cela étant, les distinctions ou les rapprochements entre les sous-secteurs ne peuvent pas être faits sur la seule base d'un critère d'intensité comme si l'on coopérait ou mutualisait mécaniquement plus dans l'un que dans l'autre.

D'une part des lignes traversent chacune des branches, séparant les acteurs selon leur mission, leur fonction, leur modèle économique etc. Par exemple dans le théâtre les enjeux de mutualisation ne sont à l'évidence pas les mêmes pour les compagnies et pour les lieux de diffusion.

De surcroît, c'est aussi la nature des pratiques coopératives ainsi que leurs cadres organisationnels et politiques qui varient. Autrement dit, il y a des coopérations et des mutualisations dans des domaines qui ont bénéficié très tôt d'une intervention publique déterminée (théâtre, patrimoine, bibliothèques), mais les modalités et les méthodes se différencient.

Pour ce qui est des théâtres subventionnés, par-delà le cloisonnement des réseaux de diffusion, les pratiques de coopération amorcent un timide mouvement de renouvellement et les mutualisations commencent à se développer. Nous avons parlé de l'implication des programmateurs dans les collectifs de production et de diffusion. On commence aussi à voir des scènes nationales s'associer à des bureaux de production et d'autres initier des outils mutualisés au bénéfice d'opérateurs du territoire à l'instar de GEODES, groupement d'employeurs créé à l'initiative du Carreau, scène nationale de Forbach. Nous avons également fait référence plus haut à des rapprochements à l'échelle d'une ville ou d'une

---

<sup>76</sup> Création de la FAR (Fédération des arts de la rue) en 1997, puis développement des fédérations et de réseaux de diffusion à l'échelle régionale du milieu des années 2000 à nos jours : FAR Bretagne (2004), En Rue libre (Midi-Pyrénées, 2007), FAR Centre (2009), La Diagonale (Languedoc-Roussillon, 2010), Aquilarue (Aquitaine, 2013) etc.

<sup>77</sup> Création d'associations nationales : association pour le développement des centres d'art (d.c.a., 1992) ; Congrès interprofessionnel pour l'art contemporain (CIPAC, 1996) ; Fédération des réseaux et associations des artistes plasticiens (FRAAP, 2001) ; réseaux des FRAC (Platform, 2005). Puis création de réseaux à l'échelle régionale, départementale ou locale, parmi lesquels : 50°Nord (Nord-Pas-de-Calais, 1997) ; Adele (Lyon, 1997) ; Art contemporain en Bretagne (2002) ; TransRheinArt (Alsace, 2006) ; Arts visuels en région Centre (2007) ; Redac (Haute-Savoie, 2007) ; Botox (Nice, 2007) ; Marseille expo (2007) ; Cinq/25 (Limousin, 2008) ; Pinkpong (Toulouse, 2009) ; Strasbourg art contemporain (2010).

<sup>78</sup> Cf. par exemple *Quotidien de l'Art* n°514 du 6 janvier 2014 et n°545 du 18 février 2014.

<sup>79</sup> Citons notamment Phonopaca (PACA, 1998) ; FEPPA (Aquitaine, 2007) ; APEM (Languedoc-Roussillon, 2008) ; FLIM (Midi-Pyrénées, 2009) ; FEPPRA (Rhône-Alpes, 2009) ; FLIPPE (Grand Est, 2010) ; EIFEL (Ile-de-France, 2011) ; PIAF (Ile-de-France, 2011) ; MINE (Nord-Pas-de-Calais, 2011).

agglomération sous forme d'EPCC. Et la multiplication des pratiques interrégionales que nous avons déjà mentionnées<sup>80</sup> peut être le symptôme d'un regain coopératif.

Quant aux domaines du patrimoine et des bibliothèques, on y compte une myriade d'initiatives récentes et on assiste à un approfondissement de pratiques plus anciennes.

Parmi elles, citons : la mise en réseau d'établissements ; la création de passeports et d'itinéraires intersites ; le développement des portails patrimoniaux en ligne, des bases de données et de l'interopérabilité entre bases ; les dynamiques initiées au sein des Parcs naturels régionaux ; les partages de réserves muséales ou archéologiques ; les services des publics communs à plusieurs établissements ; le croisement des connaissances entre les professions et la mutualisation de la formation ; le développement des labels (Villes et pays d'art et d'histoire, Cités de caractère).

Et pour ce qui est de la lecture publique : le prêt entre bibliothèques ; les pratiques de stockage mutualisé (conservation partagée) ; les catalogues et systèmes de gestion communs ; les cartes uniques d'emprunteur ; les achats groupés etc. Ces mises en commun se faisant aussi bien entre bibliothèques municipales à l'échelle d'une ville, qu'entre bibliothèques municipales de différentes villes, ou bien entre bibliothèques municipales et bibliothèques départementales, ou encore entre bibliothèques municipales et bibliothèques universitaires, et entre bibliothèques universitaires d'un même territoire ou d'un même domaine scientifique, enfin entre bibliothèques de grandes villes et la bibliothèque nationale (BNF) ou la bibliothèque publique d'information (BPI).

Autant de pratiques qu'il est difficile d'exposer en détails tant elles pourraient à elles seules faire l'objet d'une étude foisonnante.

Lorsqu'ils servent la même collectivité par des moyens semblables, les acteurs du patrimoine et des bibliothèques sont souvent des partenaires naturels en matière de collaboration et de coopération.

Le développement des mutualisations et des coopérations entre ces opérateurs publics devrait aussi être analysé à l'aune du processus historique de décentralisation et des logiques de péréquation. Certains paradoxes pourraient alors être soulevés en rappelant par exemple que pour l'heure l'orientation coopérative et les incitations à la mutualisation se heurtent à une politique contraire d'autonomisation des grands musées et des grands monuments. La transformation de ces derniers en établissements publics s'est en effet accompagnée d'un affaiblissement de systèmes anciens de mutualisation (tels que la Réunion des musées nationaux) et de la montée en puissance de phénomènes de concurrence.

Un panorama complet inclurait une mise en lumière de la coopération entre les milliers d'associations du domaine patrimonial. Sans oublier les regroupements entre acteurs privés à l'instar des entreprises de restauration qui mettent à présent en commun leurs moyens pour disposer d'un plateau technique moderne, accéder à des outils coûteux (coffre-fort, alarmes) ou encore répondre conjointement à des appels d'offres.

---

<sup>80</sup> Charte de diffusion interrégionale de l'Onda, Quint'est, Rencontres à l'Ouest, Quand les régions s'en mêlent, Dispositif de diffusion Picardie/Normandie, Dynamiques des arts vivants en Massif central, réseau Chainon...

## PARTIE 2 - ENJEUX ET CONDITIONS D'EMERGENCE DES NOUVELLES PRATIQUES

Cette partie tente d'apporter des données qui aident à comprendre pourquoi les organisations culturelles tendent de plus en plus à se regrouper, quels sont leurs besoins, quels sont leurs objectifs et quels facteurs sont favorables aux regroupements.

### 1. A nouveau contexte, nouvelles solutions

L'impression prédominante est que l'économie de la culture est en phase de transition et que les phénomènes à l'œuvre interrogent autant les modes d'organisation des structures culturelles que les politiques publiques.

Soumis à de fortes pressions extérieures et à une montée des incertitudes, les acteurs culturels s'efforcent de réagir en recherchant et en testant les solutions qui leur paraissent les plus adaptées à l'évolution de leur environnement. Et l'appréhension collective des enjeux devient de plus en plus fréquemment une nécessité.

Les mutations contextuelles s'opèrent à différents niveaux - technique, économique, social, réglementaire ; local, national, global - formant un kaléidoscope aux facettes très nombreuses, d'intensité et de nature fort différentes. Nous ébauchons ci-dessous un panorama nécessairement lacunaire mais qui vise à évoquer une série de changements durables et susceptibles d'inciter les organisations culturelles à la mutualisation et à la coopération.

#### 1.1 Bouleversements en cascade dans la régulation des filières et l'organisation du travail

⇒ Sous l'effet du **développement massif des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)**, l'environnement des organisations se caractérise à présent par une instabilité continue à laquelle elles doivent apprendre à s'ajuster.

Ce phénomène apparaît comme central parmi les transformations à l'œuvre car il opère sur de multiples registres : transformation des modes de conception, de production et de distribution des biens et des services ; apparition de nouveaux produits, de nouveaux contenus et de nouveaux usages ; modification du rôle et du comportement des utilisateurs ; évolution des modèles économiques.

L'ensemble du champ culturel est affecté par ces mutations, mais elles touchent plus directement les activités reposant sur une logique industrielle. En effet, « le poids de la reproduction comme caractéristique centrale des industries culturelles explique pour une large part le rôle important du facteur technologique dans son économie »<sup>81</sup>. Il se traduit par

---

<sup>81</sup> Benghozi Pierre-Jean, *Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles*, Actes des premières Journées d'économie de la culture : Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles, La Documentation Française, 2006

la prépondérance de gros opérateurs capables de contrôler ces technologies et disposant de moyens considérables pour les développer. Fragilisés, les acteurs de petite ou très petite taille - de la musique, de l'audiovisuel, du livre comme nous l'avons constaté en première partie au sujet de librairie indépendante, des labels indépendants et des petits producteurs de spectacles musicaux - sont poussés à se fédérer et à coopérer afin de partager les compétences et les investissements désormais nécessaires et de tenter de résister ainsi à la force de frappe de leurs concurrents les plus imposants.

En raison de ces déséquilibres, les bouleversements en cours sont avant tout perçus et vécus comme autant de nouvelles contraintes.

En contrepoints, ils offrent aux opérateurs du secteur de nouvelles opportunités notamment en matière de valorisation et d'accès facilité aux œuvres et aux contenus culturels, à l'instar des banques numériques gratuites développées tant par les monuments historiques, les bibliothèques, les musées, les archives que les centres de ressources. Nous avons cité précédemment les exemples de la Bibliothèque numérique du savoir d'Aquitaine (BnsA) et de RéseauxDoc. Ce type de projets a mis en évidence la nécessité de développer les pratiques de coopération et de mutualisation. En effet, ces dernières contribuent à la qualité, à la richesse et à la solidité des outils, en mettant à profit les complémentarités, en créant de la transversalité, en reliant entre eux des fonds géographiquement distants, en proposant aux publics des liens plus riches et parfois inattendus, ainsi que des cheminements de base de données en base de données.

De façon plus globale, le développement des techniques informatiques et électroniques concourt à une mise en relation généralisée, qui conforte des pratiques préexistantes. Elles facilitent en effet la mise en commun des ressources et permettent d'aller plus loin en matière de projets partagés. Echanges entre pairs et travail conjoint « ne sont pas nés avec les nouvelles technologies, mais ils ont atteint avec elles une autre dimension »<sup>82</sup>. Les réseaux sociaux numériques, les communautés de pratique basées sur le volontariat et le développement collectif des compétences - propres par exemple aux communautés de logiciels libres et aux diverses listes de discussion - deviennent des modèles de coopération et de coordination qui innervent désormais le paysage des relations inter-structures.

⇒ Les dynamiques réticulaires sont à l'œuvre au-delà de la seule sphère numérique. Elles forment la trame d'un mode de travail intra et inter-organisationnel qui s'est largement disséminé au cours des dernières décennies : **l'organisation par projet**. Tel « un bout de réseau fortement activé »<sup>83</sup>, le projet naît d'un « amas de connexion » et d'une « multiplication de rencontres » et inversement « la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux ».

Dans le cadre des relations entre structures - quelle que soit leur taille - l'organisation par projet requiert la formation d'agencements coopératifs afin de réunir sur un temps donné les compétences et les moyens indispensables qu'une organisation seule ne peut mobiliser. Au

---

<sup>82</sup> Benghozi Pierre-Jean, « Economie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux ? », *Hermès*, n°59, 2011, pp.31-38

<sup>83</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, réédition 2011

gré des priorités, des besoins, des idées, des opportunités, des commandes, les projets se succèdent et se remplacent. Et concomitamment, les mutualisations et les coopérations se font et se défont. Elles peuvent également être amenées à se consolider si le projet initial est destiné à être récurrent (annuel, biennal) ou pérenne.

⇒ Pour mettre en œuvre de nouveaux projets - comme nous venons de le voir - ou uniquement pour maintenir son fonctionnement, les structures culturelles se trouvent plus fréquemment en **situation d'interdépendance**. Les relations inter-organisationnelles se présentent alors sous l'angle de la nécessité : il est nécessaire pour les opérateurs de trouver via les regroupements des ressources et des moyens dont ils ne disposent pas mais qui interviennent dans leur activité propre et/ou qui contribuent à la viabilité de cette activité.

Les organisations demeurent autonomes, mais leurs performances, leur capacité à innover, à s'adapter aux changements ou à remplir pleinement leur missions dépendent en partie de la « qualité de leurs interactions »<sup>84</sup> et des liens de coopération qu'elles nouent avec une variété de partenaires, y compris hors du champ culturel.

Les tendances à clusterisation que nous avons évoquées d'entrée de jeu dans notre étude - en décrivant le cas du Mila, en citant les noms d'une douzaine de grappes d'entreprises culturelles récemment créées et en évoquant en filigrane l'augmentation des pratiques de colocalisation (coworking, incubateurs, couveuses, pépinières) - montrent que les entreprises culturelles cherchent de plus en plus à tirer parti de l'augmentation des échanges entre elles en reliant cette logique d'intensification relationnelle à celle de proximité géographique.

Dans le même temps, une littérature abondante rattache le développement des interrelations et des coopérations au paradigme de l'économie de la connaissance, au sein duquel le capital immatériel (information, savoirs, savoir-faire, compétences) constitue un facteur essentiel de la production et un outil crucial pour faire face à la complexification du contexte et à la croissance des incertitudes. Dans ces analyses, les espaces de coopération se présentent, nous l'avons vu plus haut, comme un moyen de mettre en œuvre des apprentissages collectifs et **une voie d'acquisition externe de ressources** cognitives sans obligatoirement passer par le biais du marché.

Les relations inter-entreprises participent donc à la création d'un environnement dans lequel sont échangées des connaissances préexistantes et sont produites conjointement de nouvelles connaissances qui, une fois assimilées, peuvent influencer la trajectoire de chaque organisation.

Notons aussi qu'une logique économique réputée fonctionner sur la maîtrise par les agents de savoirs de plus en plus pointus n'est pas sans incidences sur le coût d'accès à ces savoirs. Dans ces conditions la coopération et la mutualisation de la fonction achat deviennent une solution indispensable pour acquérir des données de plus en plus onéreuses. Dans le domaine des bibliothèques publiques notamment, seule la répartition

---

<sup>84</sup> Zimmermann Jean-Benoît, « « Grappes d'entreprises » et « petits mondes » », une affaire de proximité », *Revue économique*, 2002/3, pp. 517-524

des acquisitions entre établissements permet à présent d'enrichir les fonds et d'assurer à tous l'accès aux connaissances scientifiques.

⇒ Le développement de ces divers espaces d'échanges tend à remettre en question le clivage existant entre coopération et concurrence, créant ainsi une réalité paradoxale composée à la fois d'une intensification de la compétition et d'une intensification des mutualisations et des coopérations.

D'un côté, les mécanismes de concurrence se font plus prégnants. Les créateurs et les structures culturelles doivent pouvoir se distinguer dans une atmosphère de course aux financements, aux moyens de production, aux canaux de distribution et aux circuits de diffusion ; de bataille pour attirer les publics et les clients, mais aussi les artistes les plus réputés et/ou les mieux côtés ; et enfin de lutte pour la visibilité, la reconnaissance et la notoriété.

Simultanément, pour s'organiser contre un concurrent commun, pour accéder à de nouveaux marchés, pour proposer de nouveaux services, pour répondre à un appel d'offres, pour développer des normes communes et des produits interopérables, les organisations sont amenées à coopérer sur certains points, tout en continuant à se concurrencer sur d'autres. Ce phénomène - qui a toujours existé mais qui prend une ampleur nouvelle - est désormais désigné par le terme de « **coopétition** », néologisme né de la combinaison des mots coopération et compétition.

Selon les analyses menées dans d'autres domaines que celui de la culture, les entreprises se concurrencent plutôt sur des activités proches du consommateur - telles que la distribution de produits - et coopèrent en général sur des activités éloignées - telles que le transport ou encore la recherche et développement (R&D). On apprend par exemple que depuis la fin des années 2000, de grandes firmes de cosmétiques ont décidé de mutualiser le transport et le stockage afin d'éviter que les camions ou les entrepôts soient à moitié vides<sup>85</sup>. Cette forme de mutualisation de la logistique - de plus en plus courante - s'arrête aux portes des magasins. Dans les industries aéronautiques et spatiales, en raison de la nécessaire convergence technologique et de l'importance des coûts de R&D, il est fréquent de voir se former des équipes de recherche mixte composées de salariés de firmes concurrentes. De même, dans certaines industries culturelles pour lesquelles les innovations technologiques sont très prégnantes, les acteurs doivent mutualiser les normes ou certains projets de R&D afin que leurs produits convergent, ce qui ne les empêche de se concurrencer sur les marchés. On peut ensuite supposer que des formes de coopétition sont à l'œuvre dans l'ensemble du secteur culturel, mais que les configurations varient en fonction des axes de différenciation que nous avons cités dans la première partie. Seule une enquête spécifiquement dédiée à ce phénomène donnerait la possibilité de l'étudier plus finement.

Portée à l'échelle globale, ce double mouvement de concurrence et de coopération, couplé au présupposé de masse critique, conduit à la constitution d'ensemble de taille significative par le regroupement de plusieurs opérateurs. Les pôles ainsi créés ont

---

<sup>85</sup> Cf. à ce sujet les articles du magazine LSA, cités en bibliographie.

notamment pour mission de rayonner par-delà les frontières (régionales, nationales, européennes) et de s'imposer face à la concurrence internationale. Dans le champ de la culture, cette tendance est d'une certaine façon illustrée par la création d'EPCC à partir de la fusion de plusieurs structures. Par exemple, plus d'une vingtaine d'écoles supérieures d'art ont été appelées à former des établissements multisites « capable de résister et de s'imposer dans la compétition et tout particulièrement dans les divers classements internationaux »<sup>86</sup>.

⇒ Enfin, les actions conjointes entre organisations culturelles peuvent aussi résulter de **changements en termes de réglementation et d'évolutions dans les mécanismes d'intervention publique.**

Par exemple, le recours accru aux appels d'offres génère certes de la mise en concurrence mais induit parallèlement la nécessité de s'agencer à plusieurs pour y répondre.

Les modifications du régime de l'intermittence ou encore la fin du dispositif des emplois-jeunes ont également aiguisé le besoin d'interroger les modes d'organisation, la problématique de l'emploi représentant, pour plusieurs domaines culturels, un des premiers ressorts de la mutualisation.

Nous avons vu en première partie que le renforcement des normes de conservation dans le domaine du patrimoine peut concourir à l'émergence de réflexions sur la nécessité de mutualiser afin de mieux remplir les missions de préservation.

On constate aussi que les évolutions des cadres juridiques sont de nature à accompagner voire à encourager le développement des dynamiques coopératives à l'instar de la loi de 2001 établissant la naissance des SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) ou des lois sur les groupements d'employeurs (institués en 1985, l'encadrement des GE a régulièrement évolué depuis). Ces adaptations législatives se poursuivent continument avec l'adoption très récente (le 20 mai 2014) par l'Assemblée nationale de la loi relative à l'Economie sociale et solidaire (ESS). Cette dernière prévoit notamment de développer le modèle des SCOP, d'augmenter le nombre de CAE de 30% par an et de multiplier les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Dans le cadre de la loi sur la Sécurisation de l'emploi, l'instauration d'une durée minimum de 24 heures de travail par semaine pour les contrats à temps partiel - applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014 - pourrait conduire au renforcement du nombre de groupements d'employeurs, dans la mesure où ils constituent a priori une alternative à la multiplication des contrats de très courte durée.

## **1.2 Stagnation des financements publics, augmentation du nombre d'organisations et de projets**

Dans tous les endroits de discussion sur les problématiques de mutualisation - rencontres professionnelles, colloques, articles, études, ouvrages - il est rappelé que la question de la mise en commun des moyens et des compétences se pose tout particulièrement dans un

---

<sup>86</sup> Deniau Marie, *Agir dans le domaine des arts plastiques - Dispositifs publics et dynamiques locales*, op.cit.

contexte de plafonnement si ce n'est de réduction des financements publics. Autrement dit, les ressources étant de plus en plus contraintes, il devient essentiel de trouver le moyen de les réagencer et se mettre à plusieurs constitue aux yeux de certains acteurs une partie de la réponse.

Le niveau de contraction des aides publiques et ses impacts ne sont pas du même ordre dans tous les secteurs, sur tous les territoires ou pour toutes les organisations culturelles. Dans tous les cas, ce paramètre est d'autant plus crucial qu'il se conjugue avec au moins trois phénomènes susceptibles d'alimenter les besoins de rapprochement entre organisations.

⇒ **D'une part l'augmentation, quasi incessante, du nombre de structures culturelles, du nombre de propositions artistiques et de la taille des collections patrimoniales.**

Dans le domaine du spectacle vivant par exemple, le nombre d'entreprises a plus que triplé entre 1996 et 2010 (passant de 5 500 à 18 500)<sup>87</sup>. Il faut dire que dans cette branche du secteur culturel comme dans certaines autres, la logique d'activité et de structuration organisationnelle par projet - abordée plus haut - est devenue d'autant plus forte que les critères de certaines aides publiques l'ont indirectement encouragée. Chaque initiative se mue en un nouveau projet, et « chaque porteur de projet prétend créer sa propre structure et sa propre économie, rentable ou non (la plupart du temps non rentable). On a donc affaire à un empilement »<sup>88</sup> de très petites entreprises. Corolairement on assiste à une forte augmentation des productions artistiques bien au-delà de la demande, c'est-à-dire des capacités de présentation au public. Certes ces phénomènes accélèrent la course aux financements. D'un autre côté, ils accentuent les tendances aux rapprochements entre des acteurs à la recherche de solutions non seulement pour produire les créations mais aussi - et surtout - pour les diffuser.

⇒ **D'autre part, la très petite taille des unités entrepreneuriales et la fragmentation de l'emploi.**

Deux établissements culturels sur trois emploient moins de deux salariés dans l'année<sup>89</sup>. Dans le domaine de l'enregistrement sonore et de l'édition musicale, 99% des entreprises emploient entre 0 et 9 équivalent temps plein (ETP) par an. Seule une entreprise du spectacle vivant sur deux parvient à employer un salarié unique sur toute une année. Ces très petites organisations (TPO) disposent d'atouts tels que la simplicité et la souplesse de leur organisation ou encore la réactivité et la rapidité d'exécution des décisions. Ce qui peut leur permettre de mieux « relever les défis d'une économie reposant toujours plus sur la flexibilité »<sup>90</sup>. Mais elles sont isolées et fragiles, peinant à réunir les ressources - temps, compétences, informations sur leur environnement, moyens techniques, capacités

<sup>87</sup> Marie Gouyon, Frédérique Patureau, *Tendances de l'emploi dans le spectacle*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2010.

<sup>88</sup> Intervention de Gilles Castagnac, directeur du centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma), à l'occasion du colloque « Artistes et financiers, la rencontre... » organisé par l'AMI, juillet 2008, Cité de la Musique de Marseille.

<sup>89</sup> Là encore, rappelons que ce paramètre n'est pas réellement spécifique au secteur culturel. Selon les chiffres de l'INSEE pour l'année 2012 (Sirene et répertoire des entreprises et des établissements), 67% des unités légales marchandes (hors agriculture) n'ont aucun salarié et 27% ont entre 1 et 9 salariés. Les TPE (0 à 9 salariés) représentent donc environ 94% de l'ensemble des entreprises.

<sup>90</sup> Mallard Alexandre, *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Presse des Mines, 2011

d'investissement - indispensables pour s'adapter, assurer leur viabilité et leur développement. Elles se projettent difficilement sur le long terme et la plupart - par choix ou par nécessité - ne cherchent pas à grossir. Un tel émiettement entraîne des réflexions sur la mise en œuvre des pratiques de partage et de coopération, car elles semblent pouvoir compenser les désavantages liés à la fragmentation en permettant de concentrer les moyens et d'atteindre à plusieurs une taille critique, même limitée.

⇒ **Enfin, la professionnalisation du secteur culturel.**

La complexité grandissante et le poids croissant des tâches à accomplir - production, administration, diffusion, export, communication etc. - suscite des besoins renforcés en personnel qualifié « qui ne correspondent pas nécessairement à un potentiel de création d'emplois salariés de nature permanente et à temps plein »<sup>91</sup>, ce qui plaide en faveur du recours à des formes de mutualisation des emplois et des compétences.

De plus, de même que les entreprises artisanales, les entreprises culturelles sont le plus souvent focalisées sur un cœur de métier. Or ce savoir-faire peut être remis en cause (comme nous l'avons vu dans le domaine de la librairie) mais il tend surtout à s'avérer insuffisant, car pour faire face aux changements et aux contraintes environnementales, des compétences nouvelles sont requises, d'ordre stratégique, organisationnel, technique, managérial. Pour les organisations de petite taille, s'impliquer dans des dynamiques réticulaires et coopératives apparaît comme un moyen d'en retirer des connaissances et de renforcer ses compétences, par la captation et le traitement d'informations existantes, par la coproduction de connaissances et par l'expérimentation.

Parallèlement, on observe dans certaines branches, comme celle du patrimoine, que plus les métiers se structurent et plus les personnes se spécialisent, plus la nécessité et le désir de partager des savoirs et des savoir-faire, de sortir de son domaine pour coopérer, de décloisonner les approches se font sentir.

### **1.3 Territorialisation des activités et des politiques culturelles**

Les transformations du contexte territorial forment un terreau particulièrement favorable à l'éclosion des projets collectifs.

Tout d'abord, la montée en puissance des collectivités territoriales dans la vie culturelle française s'est accompagnée de la généralisation des pratiques de coopération entre les différents échelons (villes, départements, régions, Etat) afin de coordonner leur action et de mutualiser leurs moyens autour de projets communs. Au travers de nouvelles étapes, comme la mise en place de groupements de communes, cette démarche coopérative s'est poursuivie accentuant encore les tendances aux rapprochements d'acteurs et d'établissements culturels. Cela ressort peu des exemples que nous avons mentionnés dans la première partie, mais la création des intercommunalités<sup>92</sup> et des territoires de projet (Pays,

---

<sup>91</sup> Henry Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, les éditions de l'Attribut, 2014

<sup>92</sup> En 2013, 98 % des communes étaient regroupées en intercommunalités. Source : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr>

PNR) puis leur implication croissante dans les affaires culturelles sont un facteur essentiel d'accélération des mutualisations et des coopérations inter-structures.

Dans le même temps, le développement du champ culturel et la vitalité de certaines filières sur certains territoires se sont traduits par la création de nombreux équipements, par l'accroissement du nombre d'opérateurs, par la densification du maillage culturel. Ce foisonnement suscite des besoins accrus de coordination entre les myriades de lieux et d'initiatives.

La nécessaire mise en cohérence concerne non seulement la structuration du paysage culturel mais également l'aménagement global des territoires tant ruraux qu'urbains, et ceci par-delà les seules problématiques sectorielles. La territorialisation des politiques publiques repose en effet sur la prise en compte des spécificités de chaque territoire et la définition des problèmes et des mesures selon les contraintes et les opportunités locales. On a ainsi vu émerger le territoire comme objet de l'action publique par opposition à d'autres objets comme le secteur ou une population particulière. Les pouvoirs publics sont désormais de plus en plus enclins à initier des dynamiques transversales à leurs divers champs d'intervention. Aussi, les mutualisations et les coopérations entre acteurs sont-elles appelées à devenir toujours plus interdisciplinaires et intersectorielles.

Ces transitions mettent en tension des nécessités parfois contradictoires mais qui contribuent chacune à leur façon aux rapprochements entre structures culturelles : augmenter les synergies et rechercher les complémentarités entre agents appartenant aux mêmes espaces géographiques ; développer l'attractivité du territoire en activant des logiques de distinction, sinon de concurrence (entre villes, entre régions, entre métropoles) ; optimiser et rationaliser l'intervention publique ; élever la capacité de rayonnement des équipements en augmentant leur taille - jusqu'à la création de pôles - tout en évitant la marginalisation de territoires excentrés ou moins bien dotés.

#### **1.4 Réactivation du désir de produire et de vivre « autrement »**

Enfin, un panorama du contexte dans lequel s'inscrivent les tendances à la mutualisation et à la coopération ne peut pas occulter le fait qu'elles coïncident avec la poussée de nouvelles attentes sociologiques de personnes qui souhaitent voir se multiplier les échanges non-lucratifs/non-marchands/non-monétaires<sup>93</sup> et se développer les circuits courts<sup>94</sup>; ou qui sont attirées par les formes d'organisation en communautés de pratiques proposant des principes de participation active et de partage des idées, des connaissances et des savoir-faire<sup>95</sup> ; ou encore qui aspirent à un renouvellement des modes d'organisation du travail vers plus de coopération.

---

<sup>93</sup> Dont les pratiques d'échanges informels (de véhicules, d'appartements) ou les systèmes locaux d'échanges (SEL) de produits ou de services entre personnes.

<sup>94</sup> Depuis la fin des années 2000, sur le modèle des Amap agricoles (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), on voit se développer des Amap culturelles (Association pour le Mouvement entre Artistes et Public) qui proposent des « paniers culture », par exemple : l'AP3C à Nantes ; les Halles des Chars à Strasbourg ; ZAM à Lyon ; Art n'Cie à Toulouse ; l'Amacca (associations pour le maintien d'alternative en matière de culture et de création artistique) des Cultivateurs à La Ciotat, l'Amacca les Partisans d'Art à Pézenas.

<sup>95</sup> Principes à l'origine des Fab-Lab et des communautés de logiciels libres.

Une partie des acteurs culturels, sensibles à ces tendances, entendent mener des réflexions et multiplier les expérimentations afin non seulement d'apporter une réponse palliative au manque de financement et à la fragilisation de leurs activités, mais aussi de faire évoluer plus profondément les réalités socio-économiques de leurs secteurs et de leur territoire d'activité en repensant l'économie des structures artistiques et culturelles.

Pour cela, ils recourent à des textes de référence qui visent notamment à promouvoir des préceptes éthiques : Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'Unesco, Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, Déclaration universelle des droits de l'Homme, Agenda(s) 21.

Par ailleurs, ils étudient les formes innovantes d'organisation collective à l'œuvre dans d'autres secteurs économiques et riches d'enseignements, puis les adaptent aux spécificités de leur secteur. Leurs réflexions et leurs actions s'inspirent tout particulièrement des critères et du système référentiel de l'économie sociale et solidaire (ESS), non pas tant avec l'idée de « se réclamer ou de rejoindre une bannière, mais plutôt pour trouver dans les pratiques de l'entrepreneuriat collectif de l'ESS une posture, une éthique de la responsabilité, des modes de gouvernance et d'organisation »<sup>96</sup> contribuant à donner du sens à leur projet et à éviter de réduire les activités artistiques et culturelles aux seuls enjeux de compétitivité et de croissance économique.

La construction de ces passerelles sont de nature à relier les pratiques contemporaines de coopération et de mutualisation à celles plus anciennes héritées du 19<sup>ème</sup> siècle. Nées « dans le contexte des bouleversements économiques et sociaux induits par l'essor rapide de la grande industrie<sup>97</sup> », la coopération et la mutualité visaient alors à apporter des réponses pragmatiques aux besoins sociaux. Elles traduisaient concrètement une volonté de produire et de vivre en tentant de mettre en avant l'idéal démocratique (une personne, une voix) et de contourner la logique du profit, tout en proposant une « alternative à l'action révolutionnaire »<sup>98</sup>.

De façon analogue, face à l'accroissement continu depuis plusieurs décennies de la précarité, de la concurrence entre les individus (pour l'accès aux richesses, aux emplois, aux logements etc.), entre les entreprises et entre les territoires, entretenu par la persistance de crises systémiques (économique, sociale, écologique, et financière), certains acteurs culturels considèrent que les pratiques de mise en commun et que le recours aux principes d'entraide, de démocratie et d'absence de but lucratif représentent une opportunité de concevoir des modalités de travail et des logiques de coordination économiques et sociales qu'ils espèrent plus justes et plus solidaires.

Corriger un système, perçu comme dérégulé et inégalitaire, par la mutualisation et la coopération constitue donc un espoir dont le regain s'observe tout particulièrement dans les années 1990 alors que se confirme l'affaiblissement d'autres « mouvements critiques »<sup>99</sup>,

---

<sup>96</sup> *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel - Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?*, Actes des rencontres du 22 novembre 2010 en Provence Alpes Cotes d'Azur.

<sup>97</sup> Toucas-Truyen Patricia, *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Editions de l'Atelier et Editions ouvrières, Paris, 2005

<sup>98</sup> Id.

<sup>99</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, op.cit.

issus eux-aussi du 19<sup>ème</sup> siècle - syndicalisme et communisme. Il est d'ailleurs significatif de constater qu'il a fallu attendre cette période pour que se multiplient les recherches et les publications relatives à l'histoire de la mutualité et de la coopération, le besoin de mieux connaître et de faire référence à ces mouvements s'étant amplifié.

Certes, les liens avec les théories et les pratiques nées dans les années 1800 sont rarement assumées, conscientes et explicites. Néanmoins de nombreux acteurs culturels entendent caractériser leur regroupement par la référence à des engagements éthiques et s'efforcent, semble-t-il, de les traduire dans les faits.

Mais peut-on considérer qu'il existe deux catégories de pratiques de mutualisation et de coopération : d'un côté, celles ayant explicitement pour socle des valeurs de non-lucrativité, de solidarité et de réciprocité non-marchandes, et se référant à des principes de partage, de démocratie interne, de transparence, et au-delà de diversité culturelle, de respect des droits culturels, d'intérêt général ; d'un autre, celles dépourvues de ce type d'ambition, car portées par des acteurs essentiellement motivés par la recherche de la rentabilité et du profit ?

De la réponse à cette question pourrait résulter un critère distinctif qui viendrait s'ajouter à ceux identifiés dans la première partie de l'étude. Cette approche paraît a priori fondée dans la mesure où on en retrouve des indices tant dans l'analyse des objectifs des protagonistes (voir ci-dessous) que dans les modalités de mise en œuvre des rapprochements. Elle supposerait néanmoins de pouvoir identifier à l'aide d'indicateurs probants les groupements d'acteurs du champ culturel qui n'incluent les valeurs précitées ni dans leurs missions, ni dans leurs discours, ni dans leur pratiques. Nous avons tenté d'amorcer ce repérage, mais le résultat étant plutôt limité, nous avons renoncé - pour cette étude - à travailler expressément à partir de cet axe.

## **2. Objectifs des organisations qui se rapprochent pour mutualiser ou coopérer**

Dresser, même schématiquement, ce petit panorama des situations structurelles et conjoncturelles qui favorisent les mutualisations et les coopérations nous aide à mieux saisir les motivations des opérateurs qui optent pour ces démarches.

Nous conservons ici l'angle d'observation que nous avons délibérément adopté dès le début de l'étude, à savoir celui des interactions entre organisations culturelles. Les objectifs identifiés ci-dessous sont donc presque exclusivement ceux des entreprises et des établissements (associations et institutions publiques comprises). Bien que les processus qui conduisent aux rapprochements mettent nécessairement en jeu les réseaux interpersonnels et les politiques publiques, les objectifs des collectivités publiques et les motivations des individus ne transparaissent qu'en filigrane.

Le choix a été fait d'examiner ces diverses motivations de façon généralement synthétique. Mais il va de soit que la nature des objectifs poursuivis par les regroupements et par les partenaires qui les composent est en fait modelée par les variables que nous avons évoquées en première partie et qui se combinent de façon protéiforme (nature lucrative ou

non-lucrative, marchandes ou non-marchandes, des activités ; schéma de financement et histoire des acteurs ; branche d'activité ; caractéristiques du territoire ; origine ascendante ou descendante des projets ; taille des structures et taille du regroupement ; part des subventions dans l'économie du regroupement etc.).

## 2.1 Nécessité VS choix, pragmatisme VS idéalisme

Le traitement des objectifs pose au préalable la question sous-jacente de l'articulation entre comportement coopératif « choisi » et comportement coopératif « imposé » par le contexte.

D'une manière générale, il semble que les acteurs (organisations et personnes) ne sont pas naturellement enclins à coopérer, hésitant notamment à renoncer à leur autonomie et à affronter les difficultés prévisibles (travail supplémentaire etc.). Ils tendraient donc surtout à se rapprocher en réponse à des conditions économiques et sociales changeantes et complexes. Le panorama contextuel que nous avons esquissé conforte cette observation : les organisations n'ont parfois guère d'autres choix que d'inventer des solutions collectives car elles doivent être en mesure de s'adapter aux nouvelles contraintes. En outre, elles peuvent être fortement incitées - voire enjointes - à se rapprocher et à mutualiser par les collectivités publiques, surtout lorsque ces dernières entendent initier elles-mêmes la mise en réseau par des politiques et des dispositifs ad hoc.

Partant de là, c'est une approche plutôt pragmatique de la mutualisation et de la coopération qui prédomine. Travailler ensemble et mettre en commun, renforcer les solidarités et rompre l'isolement apparaissent comme des démarches indispensables pour agir sur les réalités socio-économiques et répondre aux besoins. D'aucuns parleront de logiques palliatives.

Mais une autre conception de la coopération est susceptible de se greffer, souvent après coup, sur les actions collectives. Il est alors fait référence à des principes d'échanges entre professionnels, de partage entre organisations, de solidarité non-marchandes, d'engagement réciproque et d'humanisation des rapports économiques visant à donner du sens aux projets et - plus rarement - à proposer un idéal de transformation systémique. Dans certains cas, cette conception précède les projets coopératifs. Les mutualisations et les coopérations sont pensées en amont et voulues par tous, elles sont donc d'abord « mises en esprit » et ensuite « mises en œuvre »<sup>100</sup>.

Cela étant, la distinction entre ce qui relève du désir et ce qui relève de la nécessité n'est pas toujours simple à établir. En effet, les actions, les méthodes ou les projets dictés aux organisations par les évolutions de leur environnement ou décidés par leurs financeurs peuvent se révéler tout à fait compatibles avec leurs missions, leur objet et leur intérêt, ainsi qu'avec les motivations des personnes concernées au point de devenir une démarche

---

<sup>100</sup> Termes employés par Roland May, directeur du Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine (CICRP), dans son intervention aux 4<sup>e</sup> journées professionnelles de la conservation-restauration « S'unir pour préserver le patrimoine », 18 et 19 mars 2014, organisées par la Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture et de la communication, en partenariat avec la Cité de l'architecture et du patrimoine.

assumée et souhaitée. De plus, les réticences peuvent faire place progressivement l'esprit collectif - grâce à l'éducation ou l'apprentissage de la coopération - et susciter même des envies d'étendre et d'approfondir les mises en commun.

En outre, les témoignages des acteurs de terrain montrent que ce qui est imposé par le contexte ou par les partenaires financiers n'est pas toujours la mutualisation en soit mais le caractère d'urgence, par exemple parce qu'il faut réagir à la rapidité d'action et d'innovation d'un gros concurrent, ou bien parce qu'il faut s'emparer très rapidement d'une opportunité de financement. Ainsi, il semble que dans certaines régions la mise en place de dispositif attractif de soutien au groupement d'employeurs a eu pour effet de fortement raccourcir les délais nécessaires à la création de ce type d'outils au point d'en fragiliser le fonctionnement.

Au demeurant, la référence discursive à des valeurs peut également être une forme d'injonction. Le discours tenu sur les objectifs poursuivis peut en effet correspondre là aussi à des attentes précises ou à des stratégies prédéfinies par les pouvoirs publics ou d'autres financeurs et auxquels sont reliés de potentiels subsides.

Rappelons enfin que nous avons employé à plusieurs reprises la notion d'offre de services mutualisée qui indique que des acteurs culturels se voient proposer à coûts réduits (exemples du Mila, cf. encadré) voire gratuitement (exemple du dépôt d'art sacré dans le Calvados, cf. encadré patrimoine) l'accès à des services qu'ils n'auraient pas pu acquérir ou utiliser isolément. Dans ces conditions, une décision ascendante représente plus une opportunité qu'une obligation.

## **2.2 Assurer la viabilité de la structure et/ou préserver la qualité des services rendus à la collectivité**

A partir des données collectées, on constate que les structures qui se rapprochent pour mettre en commun des ressources ou des projets poursuivent deux principaux objectifs.

⇒ En premier lieu, les organisations qui se rapprochent cherchent à **s'adapter au nouveau contexte afin d'assurer leur survie et de développer leur activité.**

Ce positionnement peut être à la fois défensif - il s'agit de « résister » aux pressions de l'environnement, tenter de remédier à une forme d'impuissance face à la capacité d'intervention de gros acteurs - ou de nature plutôt offensive - ils s'agit de développer des actions, s'emparer des opportunités, s'approprier des ressources.

Dans tous les cas, la notion d'intérêt est très présente. Les organisations mutualisent et coopèrent parce qu'elles y ont intérêt. Les partenaires unissent leurs efforts et leurs moyens parce qu'ils espèrent pouvoir réduire les incertitudes et générer des retours qui bénéficieront à chacun et/ou au collectif.

La motivation principale demeure individuelle y compris lorsque des principes coopératifs sont partagés et que l'idée du « travailler ensemble » est acquise. C'est-à-dire que les partenaires sont surtout motivés par l'influence que les mises en commun peuvent avoir sur la réalisation de leurs buts respectifs.

Mais il existe également une forme d'intérêt collectif préexistant ou progressivement généré par les pratiques et les projets coopératifs.

Servir l'intérêt collectif c'est permettre aux membres d'un collectif de se développer, leur apporter à chacun un bénéfice économique et/ou symbolique, concourir à leur pérennité économique tout en rendant possible l'adaptation de l'agencement coopératif aux transformations économiques qui ont suscité sa création. Cela est tout particulièrement avéré pour les groupements qui ont pour mission de proposer une offre de services mutualisée et d'initier des actions communes à l'instar des clusters, des coopératives d'activités et d'emploi ou encore de certains groupements d'employeurs.

On peut aussi parler d'une interdépendance positive du type « je suis plus fort si mon environnement est plus fort ». L'intérêt collectif est dans cette logique celui de tous les membres du regroupement ou plus globalement celui de tous les acteurs d'un territoire ou d'une branche d'activité.

L'idée d'intérêt collectif fait aussi référence à l'existence d'objectifs communs.

Au sein d'un agencement coopératif ponctuel ou durable, la coexistence d'un objectif commun avec des objectifs particuliers divergents et des intérêts concurrents engendre des situations dites de « coopération » évoquées plus haut.

⇒ Pour de nombreux acteurs culturels (organisations et individus), les mutualisations et les coopérations visent un second objectif global : il faut partager les moyens, répartir les coûts et travailler ensemble pour poursuivre l'amélioration des services rendus à la collectivité, tout en participant à la maîtrise de la dépense publique et en contribuant à l'aménagement du territoire. Au-delà de l'intérêt individuel (de chaque acteur), et de l'intérêt collectif (du regroupement), les coopérations et les mutualisations sont souvent réalisées pour **servir l'intérêt général**.

Cette motivation est au cœur de projets comme la création du Centre de conservation et d'études archéologiques de Soissons (CCEA) que nous avons présenté en première partie. Face à une situation insatisfaisante de dispersion de petits lieux de conservation, la mutualisation des moyens et le travail en commun contribuent à atteindre l'objectif d'accroissement de la qualité du service public en faisant en sorte que les coûts soient inférieurs à ce qu'ils auraient été sans mutualisation. De même, la création d'un groupement d'employeurs initié par la scène nationale de Forbach (le Carreau) - exemple que nous avons cité plus haut - relève de ce principe d'intérêt général.

De fait, les institutions publiques et l'ensemble des structures culturelles subventionnées pour mener des missions de service public sont assez naturellement animées par ce type d'ambition.

Mais des groupements d'acteurs menant des activités marchandes et ayant un but a priori lucratif entendent aussi s'inscrire dans une logique d'exigence artistique, culturelle et sociale ainsi que dans des projets d'animation et de développement du territoire<sup>101</sup>. Le cas de Librest

---

<sup>101</sup> Et inversement des coopérations et des mutualisations entre des établissements publics peuvent directement ou indirectement contribuer au développement du tissu économique marchand. On pense par exemple aux synergies entre culture et tourisme.

et des autres groupements de librairies indépendantes illustre bien cette volonté d'entreprises marchandes non seulement de travailler à la survie de leur commerce mais aussi de traduire en actes des valeurs telles que la protection de la diversité culturelle.

Les récits d'expérience collectés pour cette étude ou dans le cadre de travaux antérieurs indiquent que le principe d'intérêt général peut être lié à des motivations - réelles ou déclarées - de nature à la fois :

- culturelle et artistique. Il est question de se regrouper afin de trouver des solutions durables permettant de préserver la diversité culturelle et artistique, de stimuler les croisements disciplinaires, de résister aux risques d'homogénéisation artistique. Cela suppose le maintien d'un tissu diversifié d'acteurs, appelés à s'unir pour être plus forts. Par exemple, l'agencement de plusieurs labels indépendants au sein de Live Boutique poursuit un objectif commun de découverte et de promotion d'artistes en développement permettant d'offrir un éventail d'artistes vaste et varié.

- économique. La coopération et la mutualisation sont présentées comme un moyen de contribuer à la vitalité des acteurs et au développement du secteur. Elles sont également perçues comme une des façons d'humaniser les rapports économiques, de résister au principe de rentabilité à court terme et de course au profit, de réduire la concurrence, d'élaborer et d'appliquer de nouvelles clés de répartition de la valeur entre les acteurs d'une même filière.

- sociale. Le thème de l'emploi est au centre de nombreux documents et débats traitant de la mutualisation. L'enjeu est de réduire la précarité, de pérenniser les emplois, de sécuriser les parcours personnels, d'offrir des opportunités de formation, d'être à l'écoute des besoins individuels. Nous avons vu que ces buts sont à l'origine de la création des CAE, des groupements d'employeurs mais aussi des bureaux de production du spectacle vivant ou encore des couveuses d'entreprises.

- démocratique et territoriale. Le travail en réseau doit aider à améliorer la présence de l'art et de la culture sur tous les territoires et en favoriser un accès égal à tous les publics. Au-delà de cet enjeu essentiel, une partie des porteurs de projets mutualistes et coopératifs entendent être à l'écoute des besoins territoriaux et ont la nette volonté de s'inscrire dans une logique de développement, voire de rayonnement, territorial via la structuration des filières sur le territoire (Ex. le cluster le Damier), la redynamisation de zones rurales (Ex. des mutualisations portées par les Parcs naturels régionaux) ou la requalification de quartiers urbains (Ex. le Mila ou la Coursive Boutaric), l'amélioration de la coordination des acteurs et la mise en cohérence des activités. Dans cette optique, ils se donnent de plus en plus couramment pour objectif d'étendre les dynamiques de coopérations et de mutualisations à tous les acteurs du territoire (d'autres branches culturelles, d'autres secteurs).

- éthique. Aux yeux de certains, le développement des mutualisations et des coopérations s'inscrit dans l'objectif de mettre en pratique des valeurs susceptibles de limiter la concurrence entre les individus, entre les organisations et entre les territoires et de contenir la logique du profit à tout prix. Points que nous avons déjà examinés rapidement plus haut.

A ces différents endroits, les motivations des organisations et celles des collectivités publiques<sup>102</sup> sont potentiellement en interaction. Cette convergence d'objectifs constitue une des composantes clé du climat coopératif.

⇒ Enfin, nous l'avons également abordé, d'aucuns affirment un objectif global plus ambitieux et transversal consistant à mettre en pratique une volonté de transformer la société. Dans cette optique, le renouvellement des modes de production et des modalités de travail - via le partage de ressources et de projets - participe de la recherche et de l'expérimentation d'une alternative économique systémique qui serait plus solidaire.

### **2.3 Améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations sans nécessairement accroître leur périmètre**

Ces deux objectifs généraux se traduisent en objectifs intermédiaires. Pour maintenir et développer son activité et/ou assurer un certain niveau de service public, les structures culturelles espèrent par la mutualisation et la coopération augmenter leur efficacité et leur efficience.

L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de la structure. Il s'agit d'atteindre un certain résultat. De surcroît, les mises en commun sont souvent amorcées avec l'objectif d'améliorer le rapport entre les résultats obtenus et les ressources employées. Cet objectif d'efficience - atteindre un résultat avec une économie de moyens - fait écho à la logique budgétaire des mutualisations. L'ambition principale consiste si ce n'est à réduire les coûts et les efforts (financiers, humains, techniques) au moins à les contenir, en évitant les doublons et en jouant sur les complémentarités.

On peut observer cela sous l'angle fonctionnel. De façon durable ou ponctuelle, les organisations mettent en commun leurs ressources ou font le choix de travailler ensemble afin de :

- mieux produire, mieux organiser la production et l'édition ;
- mieux valoriser, mieux conserver (les collections), mieux étudier ;
- mieux diffuser, mieux distribuer, mieux vendre ;
- mieux communiquer ; mieux interagir avec les publics ;
- mieux administrer (prévision, pilotage, stratégie, coordination) ;
- mieux gérer, mieux organiser ;
- mieux gérer les compétences, les ressources humaines ;
- acheter à de meilleures conditions<sup>103</sup>.

Nous noterons que les très petites organisations qui composent la majorité du tissu économique culturel trouvent dans les mutualisations et les coopérations une façon de se développer sans grossir. Comme le rappelle Alexandre Mallard, « la plupart des petits

---

<sup>102</sup> Au titre des politiques culturelles, mais aussi des politiques de développement économique, d'emploi, de cohésion sociale, d'économie sociale et solidaire, de développement durable, d'attractivité des territoires...

<sup>103</sup> Nous avons noté plus haut que la mutualisation de la fonction achat demeure rare, exceptée pour les bibliothèques.

professionnels ne recherchent pas la croissance en taille de leur entreprise »<sup>104</sup>. Colette Fourcade et Marion Polge précise ce constat au sujet du secteur artisanal : « La mise en œuvre d'une coopération réticulaire entre entreprises artisanales constitue une réponse à l'exigence de renforcement ressenti par les entreprises individuelles, sans nécessairement accroître le périmètre de l'entreprise : le choix stratégique d'un développement par non-croissance, c'est à dire sans effet taille, s'exprime à travers la recherche d'une mise en commun, voire d'une mutualisation, des ressources entre TPE artisanales. »<sup>105</sup>

Dans les récits d'expérience, les interviews, les journées professionnelles, les acteurs de terrain impliqués dans des projets de partage de moyens ou de partage de projets emploient rarement ces termes d'efficacité ou d'efficience. On recense plutôt à travers les témoignages une série d'objectifs intermédiaires formulés de façon plus ou moins explicites et qui doivent contribuer à atteindre les buts premiers de survie et de développement de l'activité. Selon les interlocuteurs et les contextes, la force du collectif vise à :

- développer des actions conjointes/créer de nouveaux marchés en déployant des moyens non mobilisables de façon individuelle ; mener à plusieurs des projets qui ne pourraient aboutir isolément ; faciliter la prise de risque (financière, artistique) ;
- accéder à de nouvelles ressources (humaines, techniques, financières) ; mieux saisir les opportunités ; gagner du temps à travers une méthode commune et des outils partagés ;
- atteindre une taille critique afin de peser sur les marchés ou de peser dans les négociations partenariales ; atteindre une taille critique permettant d'accroître la visibilité et la notoriété de tous et de chacun ; faire entendre sa voix auprès des instances de développement économique et d'aménagement du territoire ;
- augmenter/diversifier les activités et en créer de nouvelles ; créer de nouveaux produits et de nouveaux services ; les rendre plus visibles, plus accessibles ;
- concevoir de nouveaux « modèles économiques » ; sortir du traitement de l'urgence et penser sur le long terme ;
- repenser la structuration des filières culturelles ; décroiser les pratiques et les politiques afin de mettre à profit les synergies entre les équipements ainsi que les complémentarités interdisciplinaires et intersectorielles ; travailler sur des logiques d'écosystème : renouvellement des modes de financements, des modes de gestion, des modes de production ; trouver et expérimenter des solutions durables.

En cela, une partie des opérateurs culturels attribuent aux pratiques de mutualisation et de coopération une troisième utilité socio-économique. Nous avons parlé de la fonction d'adaptation des organisations au contexte concourant à leur survie, puis d'une fonction de service d'intérêt général - voire de transformation sociale. Il serait ici question d'une fonction de régulation des filières et du fonctionnement du secteur. En effet, pour répondre aux défis contemporains, d'aucuns considèrent qu'il faut non seulement faire évoluer les modes de

---

<sup>104</sup> Mallard Alexandre, *op.cit.*

<sup>105</sup> Fourcade Colette, Polge Marion, « Réseaux d'entreprises artisanales : le hasard ou la nécessité ? » in *L'artisanat et la dynamique de réseaux*, Sophie Boutillier (dir.), l'Harmattan, juillet 2011

régulation traditionnels mais également tenter de corriger les déséquilibres et les tensions concurrentielles par une forme de coordination de type coopératif entre agents (individus, organisations, collectivités) susceptible d'offrir une alternative à la coordination par le marché. Selon cette approche, la multiplication des mutualisations et des coopérations participe de l'invention de nouvelles règles du jeu dans lesquelles résiderait l'avenir du secteur culturel.

### **3. Les principales composantes d'un climat coopératif**

En complément des éléments de contexte évoqués ci-dessus, l'analyse des données documentaires et des récits d'expérience apportent des indications sur les facteurs qui créent une atmosphère d'innovation organisationnelle et qui favorisent ainsi l'apparition puis le développement de pratiques de mutualisation ou de coopération.

Lorsque l'observation s'opère au niveau de chaque cas d'étude ou de chaque expérimentation, ces facteurs favorables sont nombreux et s'entrecroisent de façon spécifique pour générer finalement des situations plutôt singulières et difficilement modélisables.

En élargissant l'angle de vue, nous avons sélectionné des composantes qui nous sont apparues comme les plus essentielles et nous les avons résumées par une série de mots clés : pré-coopération et « mise en esprit », rencontre et confiance, réseau, secteur et territoire, concordances et proximités, professionnalisation, temps.

Ce procédé nous fait perdre quelque peu le lien avec des questionnements propres à une branche culturelle, un territoire, une discipline, un projet et pourtant potentiellement riches d'enseignements pour tous les acteurs du secteur. Mais il permet de simplifier le propos et de commencer à examiner à quelles conditions les articulations entre dynamiques territoriales, sectorielles, réticulaires, organisationnelles, individuelles sont propices à la multiplication des démarches de partage des ressources et à la mise en œuvre d'activités inter-organisationnelles.

#### **3.1 A l'origine des agencements coopératifs, très souvent de la pré-coopération, et surtout des rencontres, de la confiance, l'existence de réseaux formels ou informels**

⇒ Un grand nombre de retours d'expérience met l'accent sur l'importance des relations qui précèdent les mises en commun et le travail en commun. On peut en effet considérer que le milieu dans lequel apparaissent les mutualisations et les coopérations est d'abord modelé par **des dynamiques de pré-coopération**.

Nous parlons ici des rencontres répétées, des liens de confiance, de la connaissance et reconnaissance mutuelles, des expériences déjà partagées, de la présence d'un intérêt collectif, de l'éventuelle appartenance à un réseau formalisé, de l'existence de valeurs

communes, d'un langage ou de normes communs qui contribuent non seulement à l'arrivée des pratiques coopératives mais également à leur solidité et à leur durabilité.

Cependant, la pré-coopération ne représente pas toujours une étape obligée. Ainsi, lorsque les démarches sont de nature descendante, les partenaires n'ont pas nécessairement noué de relations préalables. Ils sont amenés à s'associer suite à une incitation des pouvoirs publics et/ou en raison d'une opportunité (financière, immobilière etc.). Le cas du pôle Max Jacob à Quimper étudié en détail par l'association Opale-Cnar culture<sup>106</sup> illustre cette configuration. Une fois engagés dans cette situation de rapprochement, les opérateurs se rencontrent, apprennent à se connaître, à se comprendre, à confronter puis à partager des idées, des objectifs et des méthodes de travail. Ainsi, un regroupement peut être fondé sur une proximité physique et faire naître progressivement des convergences professionnelles et des affinités artistiques qui consolident la coopération. Le festival Next par exemple est né avant tout d'une conjugaison entre proximité géographique des établissements et opportunité de financement (Interreg IV), les partenaires ont dû apprendre peu à peu à dépasser les difficultés à mettre en commun une ligne artistique pour aboutir à un vrai travail collectif.

Aussi la réussite des coopérations dépend-elle surtout de la qualité et de l'intensité de la « mise en esprit » que celle-ci soit le fruit de liens pré-existants ou bien qu'elle s'opère au fur et à mesure de la construction du collectif.

⇒ Dans tous les cas, un milieu favorable aux relations inter-organisationnelles est **nécessairement un milieu dans lequel se multiplient les rencontres**. Les configurations et les façons de faire sont extrêmement variables. Les praticiens nous parlent de rencontres formelles (colloques, réunions de travail, rendez-vous professionnels) ou informelles voire conviviales (apéritifs, pique-niques, partage d'un verre après un spectacle).

Il s'agit bien entendu de faire connaissance entre individus. L'enjeu consiste, pour les organisations concernées, à prendre en considération les acteurs de leur territoire et de leur filière, à repérer « qui fait quoi », à savoir à qui s'adresser, à prendre conscience des connaissances et de l'expérience disponibles chez les autres, à apprendre à lire leur écosystème et à y circuler.

Cela suppose l'existence de « carrefours », c'est-à-dire de lieux, de moments et d'acteurs de l'intermédiation. Ces derniers stimulent le potentiel coopératif puis influent sur la faisabilité et la durabilité des rapprochements entre structures. Ils peuvent être de nature fort différente. En nous référant à la trajectoire du collectif En Jeux (voir encadré), nous observons par exemple le rôle d'une agence régionale - ici Réseau en Scène Languedoc-Roussillon - à même d'impulser une dynamique coopérative en organisant les premières réunions de programmateurs.

---

<sup>106</sup> Pôle Max Jacob : une expérimentation en cours, Fiches expériences Les coopérations culturelles, Opale, novembre 2012

⇒ **Au fil des rencontres se construit la confiance** qui « lubrifie » et fortifie les relations. Véhiculée par les individus, elle est un des moyens de passer du stade des liens interpersonnels ou relations inter-organisationnelles.

Le fait de pouvoir se fier aux autres joue positivement sur certains comportements - comme l'aptitude à prendre des risques ou à partager des informations clés. La confiance rend en outre envisageables « des échanges qui ne soient pas strictement réciproques en un point du temps »<sup>107</sup>.

⇒ Rencontre, confiance, dynamiques réticulaires se combinent pour former un contexte propice aux initiatives de mutualisation et de coopération.

**Formels ou informels, sectoriels et/ou territoriaux, les réseaux offrent un cadre qui augmente les possibilités de connexion.** Une abondante littérature s'est attachée à mettre en lumière les effets positifs qu'ils produisent et que nous ne pourrions pas tous citer. Effets d'entraînement, effets d'émulation, méthodologie par l'exemple, professionnalisation des membres, diffusion et création de connaissances, d'expertises et d'idées, démultiplication des opportunités de collaboration, etc. autant de phénomènes et de processus qui ne cessent d'activer le désir de partager des ressources et de travailler ensemble et qui accélèrent assurément la concrétisation des projets conjoints. N'omettons pas toutefois de noter que, accélérateur de la rencontre, médiateur de la confiance, et en cela vecteur de coopération, le réseau peut aussi être source de cloisons entre les disciplines, entre les métiers, entre les secteurs, entre les territoires.

Les mutualisations et les coopérations peuvent se former au sein de réseaux professionnels formalisés ou « normés »<sup>108</sup>. Ces derniers apportent une vision commune d'ensemble qui manque tout particulièrement - nous l'avons dit - aux opérateurs de petite taille. Ils permettent en outre aux organisations d'employer des méthodes éprouvées et de bénéficier d'une crédibilité qu'elles ne pourraient avoir en demeurant isolées et qui est pourtant essentielle lors de la recherche de financements. Par exemple, nous avons bien relevé dans l'encadré sur la CAE Artenréel le rôle clé du réseau national des CAE (Coopérer pour entreprendre) en termes d'aide, de conseils et définition d'une philosophie commune. L'exemple du RAMA (réseau aquitaine des musiques actuelles), que nous avons cité en note de bas de page n°75, illustre bien aussi la façon dont le dynamisme de ce réseau a été notoirement crucial dans l'expérimentation de nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération avec notamment la fondation en 2007 de l'AGEC (Aquitaine groupements d'employeurs culture).

L'existence de réseaux interindividuels et informels semble encore plus décisive. La plus grosse partie du travail coopératif - son émergence, son intensité, sa stabilité - se trouve encadrée dans une dimension sociale au sens où elle se base sur les relations établies

---

<sup>107</sup> Greffe Xavier, Puech Florence, Simonnet Véronique, *Les nouvelles entreprises culturelles : caractères, dynamiques et regroupements*, Actes des premières Journées d'économie de la culture : Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles, La Documentation Française, 2006

<sup>108</sup> Sylvie Grange, « Réalités et perspectives des réseaux des musées en France : réseaux de musées ou réseaux d'acteurs », dans le dossier spécial *Quels réseaux pour les musées : réseaux normés, réseaux choisis, réseaux virtuels ?*, *Musées et collections publiques de France*, revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, n°267, 2013.

entre des personnes. Dans le cas de démarches ascendantes, initiées et voulues par les acteurs de terrain, les relations d'affinités professionnelles et artistiques, de « confiance mutuelle entre les décideurs clés des différentes organisations »<sup>109</sup> constituent un élément déclencheur et fondateur des mutualisations et des coopérations. De façon générale, que les dynamiques soient *top-down* ou *bottom-up*, la capacité des personnes qui font vivre les structures culturelles à se mettre en lien, à communiquer, à interagir et à former ainsi des réseaux sociaux - au sein desquels se cristallise une envie de partager des idées et des projets - est un atout pour la réussite des projets. La phase de préparation et de lancement est même souvent l'affaire de personnalités, des « impulseurs » souvent « détenteurs d'une légitimité professionnelle aux yeux de leurs confrères, voire d'un charisme personnel »<sup>110</sup>.

Ces dimensions mettent l'accent sur le rôle clé du capital social en tant que ressource issue des faisceaux de relations d'interconnaissances et d'interreconnaissances qui se nouent tant entre individus qu'entre organisations.

### **3.2 La qualité du dialogue entre dynamiques territoriales et enjeux sectoriels : un facteur déterminant**

⇒ Le panorama des nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération fait apparaître **de nombreux agencements coopératifs « situés »**, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à un espace géographique, économique et politique donné.

Dans cette configuration, la propension des acteurs à mutualiser ou à coopérer ainsi que le déroulement des projets sont fortement influencés par l'histoire spécifique du territoire en termes d'aménagement et de politiques publiques.

Les ressources territoriales disponibles - accompagnement technique et financier, qualité de la gouvernance locale, cohérence des dispositifs et des politiques d'aide publique, présence de personnes expérimentées et créatives, existence d'une variété d'opérateurs et de réseaux, etc. - favorisent la conception et la multiplication des innovations organisationnelles. Et réciproquement, la production de ces innovations est à même de dynamiser le tissu économique et de nourrir le développement des territoires. L'ancrage territorial des regroupements peut également induire directement ou indirectement des effets positifs sur l'image d'un territoire et sur son potentiel d'attractivité. Cette logique réciproque rend possible une convergence d'objectifs entre les organisations culturelles qui souhaitent se regrouper - ou qui sentent qu'il est préférable pour elles de se regrouper - et les collectivités publiques<sup>111</sup> qui s'appliquent à mettre en œuvre des modèles de développement privilégiant le rapprochement des acteurs sur les territoires.

De fait, au fil des récits d'expérience le volontarisme et l'implication des pouvoirs publics sont presque constamment cités comme l'un des facteurs clé des dynamiques collectives.

---

<sup>109</sup> Granem, op.cit.

<sup>110</sup> Fourcade Colette, Polge Marion, op.cit.

<sup>111</sup> Collectivités territoriales, mais aussi Etat (Ministère de la culture par exemple avec le label VPAH ; DATAR par exemple avec le label « grappe d'entreprises » ; ou autres démarches interministérielles par exemple avec le label Pôles territoriaux de coopération économique-PTCE).

Certains regroupements n'ont pu voir le jour que grâce à l'existence d'aides publiques adaptées<sup>112</sup>, ouvertes à l'expérimentation, et ne paraissent viables qu'à la condition que ces aides soient régulièrement renouvelées ou relayées par de nouveaux financements extérieurs. L'exemple du Mila, dont la pérennisation semble bien dépendre du maintien d'un soutien des pouvoirs publics, illustre cette réalité.

L'action des pouvoirs publics se traduit essentiellement en termes financiers, mais l'accompagnement en terme de mise en relation et d'ingénierie ou encore de communication (mise en valeur du projet) est parfois tout aussi important. Les centres de ressources notamment sont en mesure d'établir un diagnostic et d'apporter un appui technique fondé sur une connaissance fine à la fois du territoire et du milieu professionnel. Ces acteurs sont souvent missionnés pour faciliter la définition et le positionnement des projets, animer les échanges, aider à créer du collectif tout en adoptant une approche sur mesure. Nous venons de citer le rôle de l'agence régionale Réseau en scène Languedoc-Roussillon dans la mise en place du collectif En Jeux. De même, en Auvergne, l'opérateur régional le Transfo a été moteur dans la création du cluster Le Damier en réunissant les acteurs du secteur culturel (et au-delà), en apportant des informations, en initiant une dynamique fédérative. Quant à l'Office régional de Normandie, il est en charge de la coordination du Fonds mutualisé d'accompagnement artistique (voir note de bas de page n° 15). Financés par l'État, la Caisse des Dépôts, le Fonds social européen (FSE), les DLA<sup>113</sup> sont également des acteurs clés de l'accompagnement comme nous l'avons évoqué pour la fondation du GIE Mélange Karburant 3 (voir note de bas de page n° 22). Enfin, dans le champ du patrimoine, l'encadré en première partie sur les réserves mutualisées mentionne par exemple le rôle des conservations départementales en termes d'assistance scientifique et technique (pour la conservation et la mise en valeur des collections), la contribution à l'étude, l'inventaire et la documentation des biens patrimoniaux, l'animation du réseau d'acteurs du patrimoine.

⇒ Dans tous les cas, la connexité entre dynamiques coopératives et dynamiques locales suppose certaines concordances :

- **tout d'abord une « concordance des temps »**. Des distorsions se font jour quand les aides publiques sont trop formatées et inadaptées au planning des projets. Lorsque les dispositifs - créant des effets d'aubaine - précipitent les mutualisations ou les coopérations, la pertinence et même la réussite des regroupements se voient menacées. De même, si l'intervention financière ne se concentre que sur la phase d'investissement ou de démarrage, le bon fonctionnement des équipements mutualisés, la pérennisation des agencements coopératifs ne sont pas garantis. Précisons ici que la convergence entre les objectifs et les agendas des différents échelons d'intervention publique est également décisif. Cette coopération institutionnelle est nécessaire pour lancer les projets, mais elle a parfois du mal à exister sur le long cours.

- **ensuite un dialogue entre réalités territoriales et enjeux sectoriels**. Les structures culturelles sont dans une situation de double appartenance : d'un côté à une filière, un

<sup>112</sup> Il serait intéressant de recenser et d'analyser ces dispositifs.

<sup>113</sup> DLA : Dispositif local d'accompagnement.

secteur d'activité, un marché (le global) et de l'autre à un territoire (le local). Aussi la qualité du climat coopératif dépend-elle assez logiquement de l'articulation entre les logiques sectorielles et les logiques territoriales. Or les premières ne sont pas forcément spatiales au sens où les affinités artistiques, les valeurs et les normes professionnelles, dépassent potentiellement toute limite géographique. En outre les secondes ont un caractère de plus en plus souvent transversal non seulement au sein du champ culturel (numérique, éducation artistique et culturelle, pratiques interdisciplinaires etc.) mais également en lien avec les autres champs d'intervention des collectivités locales (développement économique et développement durable, tourisme, emploi et formation, ESS)<sup>114</sup>. On observe d'ores et déjà que la viabilité de certains schémas coopératifs est rendue possible par la capacité des porteurs du projet à mobiliser des financements non culturels en participant au croisement des « médiations professionnelles avec d'autres modes de coordination, la coopération entre les acteurs d'un même territoire apparaissant tout aussi déterminante »<sup>115</sup>.

Il faut souligner que les collectifs d'organisations ne sont pas tous ancrés localement. De nombreux cas cités dans la première partie montrent que des pratiques de mutualisation et de coopération s'opèrent indépendamment et au-delà des frontières spatiales et administratives et que les « territoires de coopération » ne coïncident pas nécessairement et n'ont pas fondamentalement vocation à se couler dans les limites d'espaces économiques ou politiques prédéfinis. Rappelons pour mémoire les exemples de Live Boutique (voir encadré) ou des Petites fabriques réunies (cf. page 12).

⇒ **Certes la proximité physique « est un facteur déclencheur et/ou un ciment des regroupements »**<sup>116</sup>. Tout d'abord, parce qu'elle renforce les probabilités de rencontre. La présence sur un même territoire voire sur un même site (colocalisation) permet en effet de se rencontrer plus facilement et donc a priori plus fréquemment. Or, dans les domaines artistiques et culturels, peut-être plus que dans d'autres domaines, les relations en face-à-face et répétées demeurent déterminantes, malgré un emploi accru des moyens de communication. Les contacts directs et personnels sont également nécessaires à la transmission des savoirs et des savoir-faire difficilement codifiables. Appelées « connaissances tacites », elles sont au cœur des processus d'innovation organisationnelle et leur circulation contribue à la dissémination des pratiques coopératives. (cf. page 34).

De plus, de l'appartenance à un même « espace géographique - c'est-à-dire construit et organisé »<sup>117</sup> - découle le partage d'un cadre institutionnel et politique, d'une histoire et de traditions locales, d'une identité commune, de dispositifs et d'endroits de coordination. Ce qui facilite la communication, la compréhension mutuelle et le développement de relations de

---

<sup>114</sup> Transversalité qui caractérise également la majeure partie des financements européens pour la culture dans le cadre des Fonds structurels. Ces derniers appréhendent en effet la culture comme facteur de cohésion sociale et de développement des territoires. Or ces fonds (FSE et FEDER) bénéficient potentiellement aux agencements coopératifs locaux.

<sup>115</sup> Guillon Vincent, « La culture au service du projet de territoire », in *Culture et Territoires, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?*, La Librairie des territoires et l'Observatoire des politiques culturelles, 2013.

<sup>116</sup> Autissier Anne-Marie, Deniau Marie, *op.cit.*

<sup>117</sup> Zimmermann Jean-Benoît, « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, 2008/4, n°184, pp. 105-118.

confiance. La réactivité des organisations, leur capacité à s'agréger rapidement ou à faire évoluer des combinaisons coopératives s'en trouvent également augmentées. D'autant plus que la proximité physique agit par ailleurs sur l'intensité et la fluidité des relations interindividuelles, via la juxtaposition des espaces professionnels et des espaces de vie privée, qui entretient l'existence de liens à la fois formels et informels.

Ce sont clairement tous ces avantages et d'autres encore que cherchent à exploiter les agencements coopératifs de type « systèmes productifs locaux » à l'échelle d'une région (Le Damier), d'une ville (Culture et coopération) ou d'un quartier (Mila ; 9, rue Claveaux). A une échelle encore plus resserrée, la proximité spatiale au sein d'un même site est bien entendu aussi un facteur essentiel de démultiplication des échanges et des collaborations, comme le GRANEM l'a observé pour les Halles Alstom<sup>118</sup>.

⇒ **Néanmoins les faibles distances kilométriques ne constituent une condition ni suffisante, ni même indispensable pour l'instauration de mutualisations ou de coopérations.**

S'il y a proximité géographique, il n'y a « pas nécessairement coordination (je ne connais pas nécessairement mes voisins, je n'ai pas nécessairement envie ni intérêt à jouer avec eux). »<sup>119</sup> Ajoutons que le fait de mieux se connaître et de se rencontrer régulièrement sur un territoire peut influencer négativement en créant des inimitiés ou en accentuant les points de divergence.

D'une part, la proximité physique doit être presque systématiquement combinée avec d'autres niveaux de proximité pour que se crée un environnement propice aux rapprochements inter-structures et à la mise en commun de ressources et de projets.

D'autre part, les organisations qui entendent se rapprocher peuvent fort bien s'accommoder d'une distance géographique si elle est compensée par le partage de buts communs et par des affinités qui vont alimenter l'intensité et la qualité des mutualisations ou de la coopération.

La littérature - tout particulièrement dans le champ de l'économie des proximités - regorge de définitions et de typologies visant à décrire et à comprendre les formes de proximité non spatiale. Partant de là, nous avons dégagé plusieurs acceptions de ce terme et les avons confrontées à nos observations faites sur le terrain culturel.

⇒ La **proximité organisationnelle** repose sur des liens et des similitudes en termes d'organisation de la production et de pratiques professionnelles. D'un côté, elle reflète la façon dont les acteurs ont de partager un même espace de relations, au sein d'organisations, de réseaux, de fédérations. De l'autre, elle incorpore l'idée de partage d'un même espace de références et de connaissances. On parle dans ce cas de **proximité cognitive**, c'est-à-dire que les coopérations se fondent sur des savoirs et des comportements similaires, une même culture sectorielle ou disciplinaire, des références

<sup>118</sup> « Les anciennes Halles Alstom, un cluster créatif ? », article présentant les résultats de l'enquête du GRANEM accessible à l'adresse : <http://www.projet-valeurs.org/les-anciennes-halles-alstom-un.html>

<sup>119</sup> Zimmermann Jean-Benoît, op.cit.

communes et un même un jargon. Elle pèse sur la compatibilité entre les membres d'un agencement coopératif, favorisant leur capacité à communiquer efficacement, à recevoir et à s'approprier les connaissances des partenaires, à mettre en place des apprentissages collectifs.

La **proximité institutionnelle** est associée au contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs à une échelle macro. Elle se focalise sur les règles et les normes qui peuvent être formelles (lois, réglementation) ou informelles (habitudes établies, valeurs). Pour l'heure, cette régulation est principalement « portée par les milieux professionnels et sectoriels, plus que par les territoires »<sup>120</sup>. La proximité institutionnelle inclut ce que nous pourrions appeler une « **proximité de valeur** » qui dans certaines configurations, comme nous l'avons vu précédemment, est prépondérante dans le désir et la capacité à se regrouper. Certains praticiens parlent même de « proximité militante ».

La **proximité sociale** joue également un rôle essentiel dans les dynamiques de rapprochement entre organisations. Cela a été dit plus haut, elle traduit l'inscription - l'encastrement - des interactions entre les acteurs dans des relations sociales fondées sur des liens de confiance, de connivence, d'amitié ou de parenté, ainsi que des expériences professionnelles communes. Les premiers paragraphes de l'encadré sur Librest racontent que le groupement est né d'une rencontre entre des personnes qui ont partagé des affinités et des valeurs.

D'une façon englobante, on peut réunir ces proximités de différentes natures sous le terme générique de **proximité socio-économique** qui indique indistinctement que les acteurs se ressemblent, partagent les mêmes savoirs, un même langage, des façons de faire et de penser similaires.

Enfin, bien qu'elle soit implicitement présente dans les différentes catégories de proximité que nous venons de mentionner, il nous semble nécessaire d'isoler et de mettre en lumière le rôle de ce nous désignerons par « **proximité artistique** » dans la formation des coopérations. En effet, des opérateurs coopèrent ou mutualisent parce qu'ils partagent des affinités artistiques ou parce qu'ils entendent défendre des préférences esthétiques communes. Cette proximité peut être suffisamment intense pour s'affranchir des distances géographiques, dépasser les frontières régionales et faire exister des mutualisations et des coopérations à l'échelle nationale mais aussi européenne et internationale. A l'inverse, certains projets voulus par les pouvoirs publics et/ou enclenchés pour accéder à des aides financières se heurtent à un manque de proximité artistique, des tensions apparaissent par exemple lorsque des choix de programmation ou de production doivent être faits collectivement.

⇒ Le potentiel de coopération et de mutualisation se déploie d'autant mieux lorsqu'il y a conjugaison de plusieurs de ces formes de proximité, ou autrement dit lorsque les acteurs

---

<sup>120</sup> Lefeuvre Cozien Anne-Gaëlle, *La coopération hors contrat entre petites entreprises : analyse économique et étude de cas des processus d'apprentissage*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences économiques, Université de Rennes I, 2001.

sont proches les uns des autres à différents niveaux : géographique d'une part, organisationnel, institutionnel, et artistique d'autre part. Ce cadre d'analyse du climat coopératif au prisme d'une combinaison d'effets de proximité ne fait que confirmer ce qui a été formulé ci-dessus : l'intensité et la qualité des articulations entre enjeux territoriaux et enjeux sectoriels - les uns et les autres pouvant être à la fois spatiaux et non-spatiaux - exercent une influence positive sur le développement de dynamiques de mise en commun des moyens et des projets.

En prolongement de cette observation, nous pourrions nous demander si jusqu'à présent le regard porté sur les mutualisations et les coopérations n'a pas été quelque peu biaisé par les paradigmes de la décentralisation et du développement économique des territoires d'une part, et par l'engouement pour la clusterisation d'autre part. La question serait de déterminer si la multiplication des rapprochements à dimension locale est principalement due aux effets de la proximité spatiale ou à l'existence de politiques et de dispositifs d'aide à la mise en réseau et aux mises en commun sur un territoire donné. Nous parlons ici des lignes de financements des intercommunalités, des départements, des régions, mais aussi de l'Etat (labels de la DATAR, label PTCE, labels de type VPAH) et de l'Union européenne (FEDER<sup>121</sup>). Ces aides n'existant pas ou très peu pour se regrouper à l'échelle nationale, les projets d'innovation organisationnelle « déterritorialisés » peineraient donc à se réaliser, à être visibles et à durer.

### **3.3 Autres éléments favorisant : professionnalisme des protagonistes, coopération entre acteurs de différentes tailles, mise en œuvre progressive du projet**

Pour compléter ce panorama du paysage coopératif, nous retiendrons trois autres facteurs que les études de cas menées font clairement ressortir.

⇒ D'une part, les mutualisations et les coopérations étant des opérations relativement complexes, parfois lourdes et toujours en évolution, leur développement et leur viabilité dépendent du professionnalisme des acteurs. Ces derniers doivent en effet disposer des compétences clés nécessaires à la définition d'une stratégie, à la structuration du dispositif et la mise en œuvre d'activités conjointes, à la gestion de mécanismes de coordination et d'animation, aux choix et au respect de règles de gouvernance. Le socle de connaissances et de savoir-faire construit par les organisations culturelles au cours des trois dernières décennies a permis d'augmenter leur capacité à innover et à s'adapter à des situations inconnues produits par un faisceau de phénomènes qui interagissent. Nous y reviendrons ci-dessous.

⇒ D'autre part, dans une partie des cas connus, le dynamisme et la pertinence des rapprochements ont été renforcés par une atmosphère de coopération entre des opérateurs de petite et de grande taille, tant en termes de nombre emplois, de moyens techniques et

---

<sup>121</sup> Certains des projets que nous avons mentionnés en première partie, à l'instar du projet Dynamiques des arts vivants en Massif central, bénéficient du soutien de l'Union européenne au titre du Fonds européen de développement régional.

humains que de réalités budgétaires. Les premiers apportent leur souplesse et leur spécialisation. Les seconds sont des établissements culturels plus solides et mieux dotés ou parfois des structures d'autres secteurs. Leur assise contribue à catalyser les énergies, à réunir les moyens requis, à équilibrer le fonctionnement du regroupement sur la durée. Certes, cette diversité interroge les enjeux de leadership et de position dominante mais une fois assumée et encadrée, elle nourrit la réactivité et l'adaptabilité du collectif à l'évolution de l'environnement.

⇒ Enfin, la dimension temporelle constitue un élément non négligeable dans la construction des échanges et le partage de connaissances, de moyens, ou de projets. En effet, la confiance, la connivence et la mise en œuvre de relations ne peuvent se décréter. Cela demande du temps et les phases de préfiguration ou de gestation sont d'ailleurs en général assez longues : plusieurs années pour la création d'un groupement d'employeurs, plus de dix années pour la mise en place de réserves mutualisées entre musées (voir encadré). De plus, le passage d'un stade de développement à un autre s'opère aussi dans la durée. Peu à peu les structures s'habituent à partager leurs ressources et à travailler ensemble. Il y a rarement au départ une stratégie et des étapes d'évolution bien définies. Les démarches sont progressives et en général empiriques, au travers de tâtonnements, que les protagonistes qualifient parfois de « bricolage ». On se rencontre, on fait connaissance, les enjeux sont définis, des hypothèses sont testées, les enseignements tirés de l'expérience et les conseils extérieurs permettent ensuite de remettre en cause les fonctionnements, de réajuster les manières de faire, de réorienter le processus. Ces méthodes pragmatiques - mises au point dans l'action - imposent des délais d'apprentissage. De même, la transmission de ces apprentissages à d'autres opérateurs et leur appropriation effective s'inscrivent dans une perspective de temps longs.

#### **4. Entre structuration sectorielle et biais idéologiques : des phénomènes complexes à observer et à analyser**

Dans cette deuxième partie de l'étude, l'observation du développement des pratiques de mutualisation ou de coopération au prisme d'une part de l'augmentation des incertitudes et d'autre part de la professionnalisation et de la mise en réseau progressive des acteurs sur les territoires et/ou à l'échelle sectorielle fait apparaître deux mouvements concomitants et a priori contraires.

En effet, c'est simultanément parce qu'il poursuit son développement et parce qu'il est dans la difficulté voire la précarité que le secteur s'oriente de plus en plus vers de nouvelles pratiques de mise en commun.

##### **4.1 Une étape supplémentaire dans le développement du secteur culturel**

Au cours des dernières décennies, la progressive structuration du secteur a inscrit durablement les principes de mutualisation et de coopération dans les pratiques des professionnels de la culture. Les démarches coopératives et fédératives apparaissent comme inhérentes et nécessaires à ce processus.

⇒ Nous avons déjà souligné que ces principes étaient au cœur des dynamiques de décentralisation culturelle. Entre les différentes collectivités publiques, entre les institutions publiques, l'heure est depuis longtemps à la répartition des moyens et des ressources pour financer des projets ou des équipements. Outre l'idée de partage de l'effort, cette coopération traduit une volonté de solidarité entre les échelons et de correction des déséquilibres.

⇒ Souvent associé à l'idée de réduire les risques et de faire remonter les bénéfices financiers de l'aval des filières vers l'amont via des taxes affectées, le principe de mutualisation est aussi évoqué pour décrire des mécanismes mis en place, pour certains, il y a déjà plusieurs décennies à l'instar de ceux du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) ou encore de l'Association de soutien aux théâtres privés (ASTP).

Depuis longtemps, le terme est également utilisé pour désigner la logique de solidarité interprofessionnelle sur laquelle se fonde le régime de l'intermittence. De même, on fait appel à la notion de mutualisation lorsque les sociétés de perception et de répartition des droits (SPRD) réaffectent le quart de la taxe pour copie privée et les droits non répartissables au bout de dix ans à des actions d'aides aux projets artistiques.

D'autres systèmes, parfois assez anciens, ont mis en œuvre un principe de fédération des ressources et de péréquation à l'instar de la Réunion des musées nationaux (RMN) ou du Centre des monuments nationaux (CMN).

⇒ L'effort constant de structuration et de développement du secteur s'est aussi traduit par la volonté des organisations et des individus de s'organiser en réseaux, tout particulièrement

à partir des années 1990<sup>122</sup>. Formels ou informels, nationaux ou territoriaux, ils constituent un terreau dans lequel s'est déjà implantée une culture de la mutualisation et de la coopération.

Cette mise en réseau croissante des agents, individus et organisations, s'est accompagnée - comme nous venons de le voir - de leur montée en compétences.

Dynamiques réticulaires et professionnalisation semblent avoir permis aux acteurs du secteur d'atteindre et de capitaliser vers la fin des années 1990 et au fil des années 2000 jusqu'à nos jours :

- une expérience ainsi qu'une maturité organisationnelle suffisante pour être capables d'élaborer et de faire exister sur la durée des agencements inter-structures complexes.

- un aplomb et une relative stabilité les autorisant à prendre le risque de remettre en cause leurs habitudes et de partager leurs choix stratégiques avec d'autres.

L'étude publiée en 2013 sur les festivals de musique en Europe et dans le monde<sup>123</sup> vient confirmer ce constat. Les auteurs relèvent en effet que les logiques de coopération entre festivals sont de plus en plus développées et relient cette évolution à la progressive structuration du secteur.

⇒ Enfin, l'impression d'une progression - certes à présent très fragile et souvent très précaire mais continue - repose sur divers signes d'une indéniable vitalité et adaptabilité du secteur parmi lesquels : la myriade de lieux et d'acteurs ; l'éclosion incessante de nouvelles initiatives ; le renouvellement artistique et l'hybridation disciplinaire ; l'ouverture à la diversité des cultures et aux créations venues du monde entier ; les collaborations interdisciplinaires et intersectorielles. Avec précaution, nous notons également qu'un certain nombre de projets de regroupement repose sur la création de nouveaux équipements et de nouveaux outils, reflétant une phase de poursuite des investissements, même s'il apparaît ensuite que le fonctionnement n'est pas toujours correctement financé.

⇒ A partir de ce socle (structuration et professionnalisation du secteur) aux multiples facettes, une nouvelle étape s'est peu à peu dessinée depuis quinze années avec l'intensification des mises en commun et l'émergence de nouvelles formes de mutualisations et de coopération. Puis par petits pas, ont également été amorcés des croisements de réseaux dans des logiques de décloisonnement et de transversalité (entre disciplines, entre branches culturelles) et d'ouverture (à d'autres secteurs, à d'autres territoires).

---

<sup>122</sup> Voir les dates de création des fédérations et des réseaux au point 6 de la première partie : « Peut-on affirmer que certaines branches du secteur culturel sont plus concernées... ».

<sup>123</sup> Négrier Emmanuel, Bonet Lluís, Guérin Michel, (dir.), *Festivals de musiques, un monde en mutation*, coédition France Festivals et les Editions Michel de Maule, l'Observatoire des politiques culturelles Fédération Wallonie-Bruxelles, 2013.

## 4.2 Un glissement dans les stratégies et dans les discours

Dans la même période, la dégradation persistante du contexte économique et social et tout particulièrement la stagnation des financements publics indispensables au développement des activités culturelles a fait naître de nouvelles logiques de regroupements et de mises en commun.

Ce tournant est clairement illustré par l'évolution des usages du terme mutualisation à partir du milieu des années 1990. Jusqu'à cette date, dans l'ensemble du champ économique et social, l'emploi de « mutualiser » et « mutualisation » était relativement marginal et relevait principalement du vocable assurantiel et d'une logique de protection. De même, dans le secteur culturel, il était le plus souvent utilisé pour désigner les dispositifs de réduction des risques que nous venons de citer (CNC, CNV, SPRD, ASTP etc.).

Puis à la fin des années 1990 et durant les années 2000, le discours - à connotation technocratique - sur la nécessité de mutualiser les moyens s'est amplement répandu. Ce glissement discursif<sup>124</sup> a donné la prééminence aux notions d'urgence, de complexité croissante, de changements incessants et rapides, d'accélération des cycles, de réactivité, de compétitivité. Rationalisation et réduction des coûts sont devenus les maîtres-mots. Au point que pour certains acteurs de terrain, la notion de mutualisation suscite à présent inquiétude et crainte. Après « l'ère des réseaux volontaires » ou des « réseaux choisis », d'aucuns parlent de « réseaux quelque peu imposés »<sup>125</sup>. Pire, pour d'autres, le terme est désormais repoussant car synonyme d'injonction mal vécue, de suppression de postes ou de services, de désorganisation et d'affaiblissement des dynamiques d'équipes.

Plus récemment, un autre discours relatif à la mutualisation s'est fait entendre. Le terme a été de plus en plus associé à la réaffirmation des logiques d'entraide et de solidarité entre individus et entre organisations, en référence de façon plus ou moins explicite et plus ou moins consciente avec des valeurs héritées des mouvements mutualistes et coopératifs nés au 19<sup>ème</sup> siècle. Cette réactivation terminologique s'accompagne de démarches concrètes que nous avons précédemment évoquées.

Ainsi, alors que des mises en commun s'opèrent dans le champ culturel depuis plusieurs décennies, on observe une évolution non seulement dans les pratiques mais également - sinon plus - dans les discours. En réaction aux évolutions contextuelles, l'emploi de ces termes et les réflexions sur les pratiques (au cours de journées professionnelles, de colloques, de sessions de formation etc.) n'ont pas cessé de s'accroître.

Au final, la notion de mutualisation s'applique désormais à des pratiques anciennes que l'on n'appelait pas ainsi (« on faisait de la mutualisation sans le savoir » !) et la tendance est de voir de la mutualisation partout. On assiste à la fois à un engouement des décideurs politiques pour l'éventail lexical qui regroupe les termes de mutualisation et de coopération

<sup>124</sup> Viprey Jean-Marie, Schepens Philippe, *Dérivation lexicale et dérive du discours : « mutualisation, mutualiser »*, 10<sup>e</sup> Journées Internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT), 2010

<sup>125</sup> Termes entre guillemets extraits de *Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ?*, table-ronde organisée par le Comité national français de l'ICOM le 20 mai 2011 à l'occasion de son Assemblée générale, et de « Quels réseaux pour les musées : réseaux normés, réseaux choisis, réseaux virtuels ? », *Musées et collections publiques de France*, revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, n°267, 2013

mais aussi de réseau et de cluster, et à une instrumentalisation de ces thématiques par les acteurs culturels afin de tenter de bénéficier de choix budgétaires favorables.

Par ailleurs, on peut parler d'affrontement entre les deux discours que nous avons mis en lumière (« budgétaire » VS « solidaire ») et qui se disputent en quelque sorte la « propriété » du terme mutualisation.

Dans ces conditions - comme le font remarquer les auteurs de l'étude de l'IAURIF sur les clusters - les observateurs et les analystes se retrouvent écartelés « entre la recherche d'une unité conceptuelle et la multiplicité des usages qui en ai faite »<sup>126</sup>. Il s'avère en effet assez délicat d'utiliser avec une ambition scientifique des termes qui sont connotés et employés de façon idéologique. Leur sens varie en fonction des regards, des postures et des motivations.

Cette pluralité des usages et cette ambigüité des concepts nous a incité à dresser dans cette étude un panorama autant que possible nuancé et à renoncer à couvrir la totalité des cas et des emplois.

---

<sup>126</sup> *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France (IAURIF), Paris, 2008.

## **PARTIE 3 - DEUX FOCUS SUR LES MODALITES DE FONCTIONNEMENT**

Avec cette troisième et dernière partie, nous poursuivons la démarche progressive qui consiste d'abord à observer des cas concrets, puis à tenter de mieux comprendre le contexte qui en favorise l'émergence ainsi que les principales motivations des acteurs, et enfin à mettre en lumière des axes importants dans le fonctionnement et la trajectoire des regroupements.

En l'occurrence, dans un premier point, il nous a paru essentiel de rappeler que le dynamisme et l'efficacité des pratiques coopératives, le degré d'implication des organisations et des individus, les avantages retirés par les partenaires, la durabilité des regroupements et leur capacité à dépasser les difficultés dépendent fortement des modalités et des méthodes de coordination, d'animation et de régulation.

Le second point examine les principales difficultés qui se manifestent dans la vie des agencements mutualistes et coopératifs.

### **1. Importance de la qualité des modes de coordination et de régulation entre les partenaires**

#### **1.1 Définir des règles pour stabiliser le fonctionnement et « l'esprit » du regroupement**

On observe une grande variété dans les degrés de formalisation. Qu'elles jugent nécessaire d'adopter une charte ou pas, de s'engager sur un contrat ponctuel ou une convention pluriannuelle, de créer une structure animée par des bénévoles ou des salariés, dans tous les cas les parties prenantes entendent clarifier les objectifs communs, établir le rôle, les responsabilités et les obligations de chacun, encadrer autant que possible le niveau d'engagement des membres, organiser les relations, les conditions de participation et les modalités de décision, déterminer la structure du projet, quels moyens sont mis en commun, qui paie quoi, qui reçoit les éventuelles aides.

Ce besoin de préciser les règles de fonctionnement des agencements coopératifs se fait d'autant plus sentir lorsqu'il est question d'effort financier, de risque, et de possible retour sur investissement. Cependant, le niveau de formalisation n'augure pas d'une plus grande intensité des mutualisations ou des coopérations.

L'outil de type « charte » est très présent lorsque les partenaires ont le souhait de se prémunir de pratiques considérées comme contraires à l'esprit du regroupement. Il s'agit donc d'afficher la philosophie globale du projet, de définir des principes déontologiques. Par exemple la Charte du collectif En Jeux précise que la mise en œuvre des projets doit se faire « dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment en ce qui concerne le paiement des répétitions des artistes ».

Ajoutons que la formalisation des pratiques via un dispositif structuré peut aussi répondre à la nécessité de se rendre visible et d'argumenter sur la pertinence et le caractère structurant du projet.

## **1.2 Adapter les instances de pilotage et de coordination à la diversité des situations**

Les modalités de pilotage et de coordination sont autant le reflet des réalités propres à chaque rapprochement que le résultat de choix préconçus. Au moins trois cas de figure se dégagent.

La fonction de coordination peut être remplie directement par les acteurs du collectif. Dans certaines configurations, elle repose sur un principe d'auto-organisation, c'est-à-dire que la gestion et la mise en œuvre des actions sont prises en charge par les membres eux-mêmes bénévolement. Il n'y a donc pas de création d'emploi, mais une association, un GIE voire une société anonyme peut néanmoins être fondée. Ce qui convient bien aux mutualisations regroupant un petit nombre d'acteurs ou aux coopérations focalisées sur une activité précise. Le fonctionnement de Librest illustre bien ce choix : le GIE et l'association fonctionnent sans création de poste ad hoc et le choix a été fait de limiter le nombre de membres.

Dans d'autres cas, la coordination est déléguée à l'un des membres : soit le plus solide, soit le plus impliqué. C'est lui qui procède à un éventuel recrutement et qui reçoit les éventuels financements extérieurs et contributions internes. Ce partage nécessite que les contours et les modalités de la délégation soient clairement définies.

Lorsque le nombre des partenaires est important, que les activités sont denses et diverses et/ou que le projet consiste à fonder un « dispositif structurant » - de type CAE, groupements d'employeurs, grappes - une structure juridiquement autonome est systématiquement créée. Il peut s'agir d'une association (Ex. : le Mila) mais aussi d'un GIE (Ex. : Librest ou MK3), d'une SCIC (Ex. : la coopérative 2r2C), d'une SCOP (Ex. : Arterréel), ou encore d'une SARL (Ex. : Live boutique). Le choix statutaire est généralement le reflet d'une situation donnée et il n'est pas sans incidence sur la gouvernance du regroupement. L'évolution du projet coopératif peut conduire à un changement de forme juridique. Concernant par exemple le passage en SCIC (comme cela est envisagé pour le Mila), il traduit un souci d'ouverture et une volonté d'interaction avec le territoire en promouvant des protocoles fondés sur la participation de toutes les parties prenantes (partenaires et bénéficiaires, salariés, financeurs).

Une démarche reposant sur une coordination bénévole entretient l'esprit coopératif et peut s'avérer plus souple, plus réactive et plus conviviale. Mais elle est peut-être plus fragile, en raison du manque de disponibilité chronique des membres, et en cas de démotivation ou de départ des personnes chargées de stimuler la dynamique coopérative. Le collectif En Jeux par exemple souffre manifestement d'une instabilité en matière d'animation et de coordination.

Une coordination portée par une structure ad hoc avec un personnel permanent et rémunéré constitue dans certaines configurations un facteur décisif de faisabilité et de viabilité des rapprochements. Elle présente notamment l'avantage de pouvoir démultiplier les connexions internes, jouer un rôle d'apporteur d'affaires, intensifier les activités conjointes. Mais ce fonctionnement présente également des points faibles. L'un des inconvénients est

par exemple que les membres se désengagent progressivement, qu'ils prennent une posture d'utilisateurs d'une offre de services mutualisée au point que l'interaction s'apparente finalement plus à de l'externalisation qu'à de la coopération. L'autre risque est que les personnes salariées, une fois passée l'étape de démarrage des activités, soient essentiellement absorbées par la recherche de ressources servant précisément à financer la cellule de coordination (ou autrement dit leurs postes). Enfin, on décèle dans certains cas des points de distorsion ou d'incompréhension entre le langage technique, l'approche gestionnaire et administrative de l'employé d'une part et la recherche de souplesse, les motivations artistiques, les contraintes quotidiennes des membres d'autre part.

### **1.3 Disposer des compétences nécessaires et s'appuyer sur des méthodes idoines**

Salariées ou bénévoles, les qualités des personnes chargées de ces fonctions sont déterminantes. Elles doivent avoir la capacité de susciter la confiance et de se donner une autorité professionnelle (non hiérarchique). Exerçant ainsi une sorte de leadership, elles sont en situation de fédérer les énergies, de motiver les partenaires, de valoriser les actions et les résultats obtenus afin de relancer le mouvement, d'aider le collectif à repartir après un échec. Elles doivent pour ce faire disposer de compétences en matière de pilotage, de circulation de l'information, de capitalisation des expériences, de mise en cohérence entre les pratiques, les intérêts et les objectifs de chacun, et de prospection partenariale.

Formel ou informel, le dispositif de coordination doit pouvoir appliquer une méthode susceptible de compenser le fait que les mutualisations et les coopérations ne sont pas naturelles et qu'elles ne peuvent pas se décréter.

En effet, l'esprit d'indépendance, le besoin de se singulariser dans un contexte de concurrence croissante, ainsi que la prégnance des intérêts personnels demeurent très forts. Ce qui induit la persistance presque inévitable de comportements individualistes. Dans cette atmosphère, le défi réside dans la capacité du collectif d'organisations à « permettre le maintien d'une stratégie individualisée d'entreprise dans le cadre élargi d'une conduite collective »<sup>127</sup>.

Les méthodes concernent par exemple la définition des priorités, la planification et l'articulation des activités mais aussi et surtout la prise de décision et l'anticipation des blocages ou des éventuelles dissensions. Petit à petit les projets passent de la phase de montage durant laquelle s'exprime un élan fédérateur à la phase de gestion sur le moyen et long terme avec la nécessité de renouveler sans cesse les dynamiques. L'enjeu consiste donc à concevoir et à mettre en œuvre des procédés à même de stimuler l'implication des personnes, de démultiplier le potentiel relationnel, de susciter de nouveaux partenariats, de provoquer des collaborations imprévues, de favoriser les décloisonnements. Dans le mouvement des coopératives de production (SCOP), on parle d'éducation à la coopération.

---

<sup>127</sup> Fourcade Colette, Polge Marion, op.cit.

## **1.4 Faire exister au quotidien l'ambition d'une gouvernance équilibrée**

Faire fonctionner et faire évoluer les modes de concertation et d'élaboration de la décision sur la durée en se gardant de formaliser à l'excès les relations, d'alourdir les procédures ou de pétrifier les échanges est une problématique récurrente dans la vie des agencements coopératifs et tout particulièrement pour ceux qui regroupent des dizaines de membres. Les protocoles internes doivent en outre éviter de créer de la hiérarchie ou de menacer l'autonomie des acteurs.

Lorsqu'il est question de gouvernance démocratique et transparente, chacun des membres détient un pouvoir de décision équivalent. Cela requiert que tous participent effectivement à la prise de décision, à la validation et au contrôle des actions menées (collégialité). En cas de délégation, la personne ou la structure mandatée a l'obligation de consulter et rendre systématiquement des comptes.

L'illusion de l'unanimité et les pseudo-consensus sont des risques. La préservation de l'équilibre entre le poids des différentes parties prenantes est un enjeu. Le décalage entre la réalité du fonctionnement coopératif et les principes de référence, tels que la démocratie ou bien la participation active, est un écueil supplémentaire.

Les modalités de concertation et de décision, la gestion de l'autorité et du leadership, les relations de pouvoirs, les jeux d'acteurs sont assez complexes à étudier et nécessiteraient de développer une méthode d'observation et d'analyse spécifique. Mais pour l'heure, nous manquons encore de données pour traiter ces sujets et pour évaluer en quoi les pratiques en matière de gouvernance influent sur la durabilité des projets.

## **2. Ecueils dans la vie des agencements coopératifs**

Quels sont les facteurs qui conduisent au ralentissement, à la remise en cause ou à l'échec des pratiques coopératives ? Dans un premier temps, le discours « globalement positif » sur les dynamiques de mise en commun a eu tendance à occulter les difficultés rencontrées par les porteurs de projets coopératifs et susceptibles de menacer la durabilité des rapprochements. A présent, un grand nombre d'expériences ayant plusieurs années d'existence, il devient possible d'identifier et d'évoquer les freins et les malentendus.

L'étude de cas menée en première partie a contribué à en repérer un certain nombre.

En observant ensuite ce que nous avons appelé le « climat coopératif » et en insistant, dans les lignes ci-dessus, sur l'importance de la qualité des modes de coordination nous avons présenté une partie des éléments qui favorisent l'apparition et la pérennisation des collectifs d'organisations. Nous pourrions reprendre *a contrario* chacun de ces points et décrire en quoi l'absence de ces facteurs favorisants entrave le développement des projets de mutualisation et de coopération.

Nous avons choisi de dresser ici une liste synthétique - mais non exhaustive - en distinguant les blocages endogènes et les difficultés qui apparaissent dans les relations entre le collectif et les agents extérieurs.

Cette recension s'intéresse plus particulièrement aux obstacles qui se manifestent après la mise en place des dispositifs de partage de ressources et/ou de partage de projets.

## 2.1- Difficultés endogènes

### ⇒ Manque d'implication des partenaires

L'irrégularité ou les insuffisances en termes de conviction, d'implication et d'appropriation sur la durée constituent un frein majeur au développement des processus coopératifs et diminuent l'intensité des interactions. Parmi les raisons de cet affaiblissement de la participation :

- ♦ tout d'abord et essentiellement, le manque de temps, surtout pour les structures de petite taille et/ou en sous-effectif. Les pratiques de mutualisation et de coopération représentent une charge importante en terme de temps parfois négligée au démarrage du projet. Des efforts sont assez facilement faits pour franchir les premières étapes, puis au fil du temps, un déficit de disponibilité pour s'investir assidument dans les réunions et les projets communs se fait sentir. Les personnes se fatiguent et les dynamiques s'essouffent car les mises en commun de moyens ou d'activités demandent un travail supplémentaire pas nécessaire profitable à court terme pour la structure.

- ♦ la défiance vis-à-vis d'évolutions, d'orientations mal comprises ou mal vécues, dans lesquelles des membres ne se reconnaissent plus.

- ♦ des dispositifs de coordination inadaptés, des moyens d'animation trop faibles, des réunions trop rares.

- ♦ l'incapacité des membres ou de certains d'entre eux à porter une vision de long-terme. Leur confiance dans la dynamique collective peut par exemple être sapée par l'échec d'un projet commun. Et les comportements court-termistes constituent d'autant plus une limite que les mutualisations ne bénéficient pas nécessairement dès le départ de façon égale à chaque participant. Pour que le collectif se développe, certains doivent donner (du temps, des idées, des efforts financiers) avant de recevoir. On repère donc une difficulté à croiser les « temps longs de la construction des mutualisations et des coopérations et le temps des urgences économiques »<sup>128</sup> et un risque permanent de retour à des comportements individualistes.

- ♦ le turn-over des personnes. Les coopérations qui reposent plus sur des relations nouées entre des personnes qu'entre des structures sont fragilisées par les mobilités professionnelles. Le volontarisme et l'engagement des individus sont parfois tellement moteur qu'un départ peut entraîner une paralysie ou une déliquescence du projet.

- ♦ les phénomènes de résistance au changement : craintes face aux risques encourus et aux surcoûts prévisibles ; remise en question des habitudes de travail ; nécessité de faire des concessions, de trouver des compromis.

---

<sup>128</sup> *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel - Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?*, Actes des rencontres du 22 novembre 2010 en Provence-Alpes-Côte-D'azur, Arcade

♦ dans le même ordre d'idée, le manque d'implication peut s'expliquer par une « angoisse de la fusion ». Dans le cas de coopération inter-établissements voulus par les financeurs, les directeurs peuvent en effet craindre que la réussite du rapprochement ne débouche sur la création d'une structure unique.

Précisons que ce type d'écueils - et tout particulièrement le fait que les porteurs de projet citent quasi systématiquement le manque de temps comme une difficulté cruciale - n'est pas propre aux démarches coopératives.

Comme la plupart des stratégies de diversification (au même titre que le mécénat ou l'export), elles demandent de développer de nouvelles activités, une nouvelle expertise, de nouvelles méthodes, ce qui demande - au moins à court et à moyen termes - des investissements (travail supplémentaire et/ou dépenses supplémentaires) et l'acquisition de compétences (opérationnelles mais aussi stratégiques, organisationnelles, managériales), sans garantie sur les résultats.

Enfin, la faiblesse de l'élan mutualiste ou coopératif est parfois directement liée aux conditions d'émergence du rapprochement. Nous avons évoqué précédemment le risque de voir des structures accélérer un projet de groupement ou même s'agglomérer spécifiquement pour bénéficier d'un nouveau dispositif d'aide publique (aide au groupement d'employeurs, soutien dédié aux grappes etc.). Les effets d'aubaine sont certainement stimulants mais ils ne sont pas forcément à même de compenser le volontarisme et la détermination des organisations, pire ils peuvent conduire au ralentissement et menacer la viabilité du collectif.

Dans le même ordre d'idée - nous l'évoquions au sujet de la partie sur les motivations des structures qui se rapprochent - l'objectif est pour beaucoup d'entre elles la survie et le développement de leur activité en espérant bénéficier des externalités produites par l'agencement coopératif. Il n'y a donc pas nécessairement au départ un vrai désir d'union. Ce qui peut se traduire au fil du temps par l'étiollement de la dynamique de mutualisation ou de coopération.

#### ⇒ **Lourdeurs et complexité de fonctionnement**

Le respect de règles de mise en commun, la gestion des plannings d'accès aux moyens mutualisés (espaces, emplois, matériel technique), la répartition des coûts et des éventuels bénéfices sont autant de sources de complications.

De plus, la taille importante d'un regroupement peut réduire ses marges de réactivité. On observe parfois qu'elle conduit au fil du temps à une certaine déresponsabilisation des membres, surtout dans les configurations où ils ont la possibilité de déléguer les fonctions éloignées de leur cœur de métier (administration, communication, gestion du personnel etc.).

En outre, la mutualisation et la coopération sont des pratiques exigeantes dont le développement se heurte au manque de solidité et de professionnalisme de certains

protagonistes et à des formes d'incompatibilité organisationnelle. On pense par exemple aux très petites structures qui n'ont pas encore de salariés et qui sont gérées uniquement ou principalement par des bénévoles moins bien préparés aux contraintes du fonctionnement coopératif. Par exemple à l'occasion des premières rencontres nationales des groupements d'employeurs (janvier 2012), Carole Le Rendu-Lizée a rappelé que le GE est un élément structurant mais « perturbateur » au sens où il introduit « des règles, en matière de recrutement, de salaires, de planning » et oblige « à poser clairement les rapports employeur/employé », il peut donc « faire peur en étant le révélateur de questions qui n'ont pas encore été soulevées au sein des structures. Son rôle structurant n'est pas toujours bien perçu, la crainte est qu'il rationalise à outrance des pratiques informelles ». <sup>129</sup> Sont également en cause dans certains cas les questions statutaires. Par exemple, le régime de régie municipale est parfois présenté comme une entrave.

La complexité des mutualisations n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des salariés. On voit par exemple des coordinateurs de clusters crouler sous la quantité de tâches qui ne cesse de croître et des salariés de groupements d'employeurs laminés parce qu'ils passent à côté de la moitié de l'activité des structures ; parce qu'ils ne peuvent pas suivre les projets sur la durée ; parce qu'ils ne participent pas à toutes les réunions ; parce que personne n'a pensé à les indemniser pour leurs déplacements ; parce que les logiciels utilisés par une même personne sur plusieurs structures ne sont pas compatibles etc. De plus, le développement de nouvelles activités mutualisées entre établissements avec des moyens constants implique inévitablement un travail plus important pour les équipes à l'image du prêt entre bibliothèques voire de projets tels que BiblioSésame, réseau coopératif de réponses à distance (voir note de bas de page n°25).

#### ⇒ **Concurrence, identité, individualités, préservation des cœurs de métiers**

Evoquées très fréquemment, les incertitudes liées aux phénomènes de concurrence et à la peur des organisations de perdre leur identité représentent effectivement dans un certain nombre de situations un frein à l'émergence des rapprochements.

Par contre, elles apparaissent rarement comme un problème majeur une fois que la démarche coopérative est engagée et que les règles du jeu ont été mises en place.

Certes, la crainte relative à une dilution des identités singulières reste un élément « permanent de la dynamique collective à constamment ajuster. Un équilibre est à trouver entre la pérennité nécessaire de l'identité de chaque organisation et le développement non moins nécessaire d'une identité propre du regroupement coopératif » <sup>130</sup>.

Néanmoins, selon les entretiens menés dans le cadre de cette étude ainsi que les témoignages collectés par ailleurs, les projets coopératifs semblent à même d'ouvrir des espaces de partage, des cadres d'action qui fonctionnent « comme un système où chacune des identités fédérées ne se sent pas menacée, et où le regroupement agit comme un *container* et non comme un contenu imposé à tous les membres » <sup>131</sup>. Par exemple, dans le

<sup>129</sup> Sourisseau Réjane et Col Alexandre, op.cit.

<sup>130</sup> Henry Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, éditions de l'Attribut, 2014

<sup>131</sup> Autissier Anne-Marie, Deniau Marie, op.cit.

cas de Live Boutique, la question ne se pose pas vraiment car l'image de marque se joue plus dans la relation directe au client que via le site internet. Au sein de Librest, les librairies ont clairement sacrifié une partie de leur identité propre mais en faisant en sorte que cette perte soit compensée par un renforcement de leur indépendance.

La forte personnalisation des structures et l'omniprésence des individualités s'avèrent plus systématiquement des entraves. Les personnes décisionnaires sont à la fois : des dirigeants qui ont compris la nécessité et les avantages de travailler à plusieurs ; et des individus qui entendent faire valoir la singularité de leurs choix (artistiques) voire de leur parcours (carrière). C'est aussi sous la forme d'inimitiés, de jalousie ou de « querelles d'égos » que la composante humaine peut peser sur le fonctionnement coopératif.

De même, la réduction de la visibilité et de l'image de chaque opérateur par la représentation et la communication collective peut s'avérer dans certains cas une question délicate. Avec la mise en place des clusters que nous avons cités - Mila, mais aussi Paris Mix, Le Damier, Culture et Coopération et d'autres encore - chacun des membres s'est nécessairement interrogé sur les conditions de protection de sa propre image. Mais les récits d'expériences montrent que le plus souvent la reconnaissance acquise par le collectif bénéficieraient à tous les partenaires et notamment ceux de très petites tailles.

Enfin, les ralentissements sont aussi provoqués par :

- ♦ les hésitations à faire des concessions à des logiques d'efficacité économique, d'instrumentalisation de la culture et de compétitivité territoriale ;
- ♦ les réticences vis-à-vis de l'évolution des métiers qui fondent l'activité et les structures comme nous l'avons relevé dans le domaine de la librairie.

### ⇒ **Divergences et désillusions**

Des facteurs de tensions se font jour à différents endroits. Des dissonances peuvent s'observer en cas de divergence entre intérêts/objectifs particuliers et intérêts/objectifs collectifs. D'aucuns témoignent aussi de mécontentements dus à la variété des cultures entrepreneuriales (rentabilité VS utilité publique), des niveaux de professionnalisation, et des schémas de financement des membres (part des aides publiques). On voit ainsi au sein de clusters qui réunissent des structures principalement sur un critère de proximité géographique se faire jour des incompréhensions entre des structures qui manquent de proximité socio-économique.

On peut penser également que les désaccords se fixent sur les clés de répartition des bénéfices générés par le regroupement, mais pour l'heure les récits d'expériences que nous avons collectés ou consultés ne mentionnent pas vraiment de situations illustrant cet écueil.

Par contre, il est certain que les décalages entre les attentes et prévisions d'une part et les effets effectivement produits d'autre part jouent négativement sur l'implication des acteurs - individus et organisations.

Un écart peut en effet progressivement se creuser entre le niveau des efforts fournis et la faiblesse des résultats obtenus. Or si, à court ou moyen terme, les bénéfices individuels et collectifs ne sont pas à la hauteur de l'investissement - en temps ou financier - les acteurs ne

voient plus leur intérêt et ont donc naturellement tendance à modifier leurs orientations stratégiques en se retirant partiellement ou totalement du groupement.

La motivation des individus peut également diminuer au fur et à mesure que les principes éthiques et les espoirs se frottent aux réalités concrètes de la coopération. C'est ici que réside l'un des paradoxes des initiatives de mises en commun : certains décident de s'impliquer dans ces démarches pour que la culture ne soit pas réduite à des enjeux purement financiers, pourtant leur choix les conduit à employer des outils de management, de gestion des ressources humaines, de marketing peu répandus jusqu'à présent dans les secteurs artistiques et culturels.

Enfin, il est certain que les mutualisations aboutissent à des insatisfactions lorsque le postulat de départ est erroné, par exemple lorsque des entreprises culturelles décident de partager un poste à plusieurs alors qu'elles ont en fait manifestement besoin chacune d'un emploi à temps plein.

## **2.2 Relations entre le collectif et les agents extérieurs**

### **⇒ Lisibilité et visibilité du collectif**

Si certains collectifs développent une communication efficace, d'autres peinent à être visibles, à gagner en notoriété, en reconnaissance. Cette faiblesse se répercute de façon négative sur la capacité à mettre en lumière la valeur ajoutée des mises en commun et du travail coopératif et à convaincre les partenaires extérieurs.

Dans le cas des regroupements qui fédèrent plusieurs dizaines de partenaires (grappes, clusters), le foisonnement des projets et la multiplication des collaborations à géométrie variable, portées par des sous-groupes, peut non seulement créer un risque de dispersion mais aussi brouiller l'image et la lecture du projet d'ensemble. Parfois les interlocuteurs extérieurs ne parviennent plus à discerner si l'un des membres parle en son nom propre et dans l'intérêt de sa structure ou au nom et dans l'intérêt du collectif. Cette confusion est renforcée par l'omniprésence des responsables du groupement et/ou de membres particulièrement proactifs.

### **⇒ Manque de cohérence entre politiques publiques**

Le manque de convergence entre les objectifs et les politiques des différents échelons d'intervention est potentiellement préjudiciable à la stabilisation des regroupements.

En cas de clivages voire de dissensions entre collectivités locales, le projet coopératif ne bénéficie pas d'une approche globale, chacune ayant tendance à entretenir des relations « bilatérales » avec le groupement.

Dans ces conditions, ce dernier peut se trouver dans l'obligation de répondre simultanément à des attentes centrées sur une pluralité d'enjeux, selon qu'un partenaire se

focalise sur des problématiques artistiques et culturelles, un autre sur des objectifs économiques, un troisième sur une ambition de cohésion sociale.

A cela s'ajoute le fait que les collectivités publiques qui subventionnent les structures concernées ne sont pas toujours intéressées par les dynamiques de mutualisation et de coopération. Au sujet des regroupements de lieux de musiques actuelles au sein d'un label SMAC mutualisé, la *Lettre du spectacle* observe que « la limite de ces Smac à plusieurs têtes semble être l'engagement des communes et des agglomérations - souvent premiers financeurs de ces lieux - qui se sentent moins impliqués dans ces projets collectifs »<sup>132</sup>. Ces derniers dépassent en effet le périmètre de leur politique.

Derrière les tensions émergent parfois la peur d'un déséquilibre entre partenaires financiers (au détriment du plus petit) ou de vieilles concurrences entre villes. Le projet de rapprochement entre les opéras de Metz et de Nancy, par exemple, n'a pas manqué de ranimer les craintes de voir l'une obtenir la prééminence sur l'autre. Car ce qui se joue avec le regroupement d'établissements publics n'est pas seulement la tentative de renforcer la politique d'offre culturelle et d'optimiser la gestion des structures, l'enjeu réside également dans l'accroissement du rayonnement culturel du ou des territoires concernés. Avec en filigrane la question : y aura-t-il un gagnant et un perdant ?

#### ⇒ Viabilité des modèles économiques sur le long terme

La question de la viabilité des modèles économiques sur le long terme est centrale pour les projets coopératifs ayant vocation à être durables. Bien entendu, elle ne se pose pas toujours avec la même acuité, selon les domaines d'activité et selon la nature des écosystèmes coopératifs.

La majorité des regroupements demeure tributaire du niveau de ressources extérieures apportées principalement par les collectivités publiques, mais aussi par d'autres opérateurs (sociétés de perception et de répartition des droits, centre national du livre, centre national des variétés, fonds pour la création musicale etc.).

Ces aides s'avèrent indispensables pour financer non seulement leurs structures d'animation mais également les activités nouvelles. Ce qui suscite plusieurs remarques.

En premier lieu, Philippe Henry observe très justement que cette dépendance des initiatives vis-à-vis des fonds publics induit une dépendance croissante vis-à-vis « de politiques et de dispositifs publics conçus avec d'autres objectifs que des objectifs artistiques et culturels »<sup>133</sup>.

Par ailleurs, le périmètre des activités mutualisées ou coopératives tend à se caler sur les limites administratives des collectivités partenaires. Ce qui ne correspond pas nécessairement à l'espace coopératif « vécu » par les acteurs et potentiellement plus pertinent. On peut parler de distorsion entre territoire administratif et territoire de coopération.

Enfin, nous avons constaté que les dispositifs de soutien privilégient presque exclusivement la phase de démarrage des projets. Pour les regroupements initiés et

<sup>132</sup> « Les SMAC de territoire sont en vogue », op.cit.

<sup>133</sup> Henry Philippe, op.cit.

financés en totalité par la puissance publique, comme nous l'avons vu pour le patrimoine, les coûts de fonctionnement des nouveaux outils ne sont pas suffisamment anticipés, ce qui tend à en réduire la portée. Pour les autres rapprochements, le risque est celui d'une discordance entre le temps du politique et le temps de l'acteur de terrain. La capacité de négociation de ce dernier est alors déterminante - y compris pour les initiatives les plus établies - afin de convaincre les financeurs de poursuivre leur accompagnement. Et les tentatives de diversification financière - nouvelles aides, nouvelles activités - représentent très vite un impératif.

A défaut, les services mutualisés deviennent plus coûteux, car les membres sont mis d'une façon ou d'une autre à contribution. L'autre option consiste à réduire le développement des activités communes, alors que l'amplification et le succès des démarches opérationnelles, ainsi que la capacité à répondre aux préoccupations immédiates des membres sont le principal argument face aux éventuels désistements. Les promoteurs du projet se voient peu à peu dans l'incapacité de montrer aux plus hésitants l'efficacité et l'intérêt du travail collectif.

La perspective explicitement ou implicitement proposée par les financeurs est la mise au point de modèles économiques générateurs de ressources propres et ouverts à des financements considérés comme sous-exploités (programmes européens par exemple). La question est de déterminer si cette logique est effectivement praticable.

## CONCLUSION

Comme nous l'avons souligné dès notre propos introductif, cette étude se veut essentiellement exploratoire et correspond plutôt à un travail de défrichage et de repérage. Ce dernier reste largement insuffisant pour proposer une compréhension quelque peu complète des nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération, d'autant que ces dernières constituent à notre sens un défi pour l'analyse en raison notamment de la plasticité des termes et de biais idéologiques. Nous avons d'ailleurs observé une sorte de conflit pour l'appropriation du terme « mutualisation » entre les tenants d'une approche budgétaire et les partisans - au moins au niveau du discours - d'une logique d'entraide et de solidarité entre organisations et entre individus.

Toutefois, cette première recherche nous a permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments qui conjuguent des données endogènes - internes aux groupements - et des paramètres exogènes - relatifs aux facteurs externes qui influent sur l'environnement des agencements coopératifs. Sans les reprendre tous, nous pouvons en citer plusieurs.

Tout d'abord nous avons été frappés par l'extrême diversité des démarches de mise en commun des moyens et des projets. Reflets du faisceau de mutations économiques et sociales contemporaines, elles semblent être convoquées pour répondre à des enjeux aussi divers que la survie des structures, la création d'emploi et la sécurisation des parcours personnels, la diversité artistique et culturelle, l'aménagement des territoires, la maîtrise des dépenses publiques, l'amélioration des services d'intérêt général, l'évolution des modes de production, de distribution et d'appropriation des biens et des services culturels, voire la transformation de nos sociétés.

Ensuite l'enquête et le traitement des données documentaires nous ont conduit à délaisser les visions simplistes pour adopter une approche plus complexe et plus nuancée. Ainsi il a été suggéré d'élargir plus systématiquement l'observation des pratiques de mutualisations et de coopérations aux échanges cognitifs ; d'adjoindre à la notion d'économies d'échelles celle de surplus coopératif ; de souligner que les initiatives de partage nécessitent de disposer d'un minimum de ressources (humaines, matérielles et financières), ce qui tend à en écarter les organisations les plus fragiles ; d'inscrire les relations inter-organisationnelles non seulement dans l'espace mais aussi dans la durée ; de prendre autant en compte les dynamiques sectorielles, la proximité socio-économique des organisations et leurs affinités artistiques que les ressorts territoriaux pour expliquer l'apparition et la réussite des rapprochements.

L'accent a également été mis sur d'autres facteurs favorisants. Nous avons noté que l'existence de lieux, de moments et d'acteurs de l'intermédiation stimule le potentiel de rencontre, accroît le désir de partager des moyens et des activités, et contribue à la durabilité des projets. De plus, notre observation a clairement fait le lien entre d'une part l'intensification des pratiques de mutualisation et d'autre part la professionnalisation des acteurs culturels désormais capables de porter des innovations organisationnelles complexes et risquées. Nous avons insisté sur l'importance des modalités de coordination

pour faire exister l'élan coopératif sur le long terme et tenter de contrer la persistance des comportements individualistes. Enfin, le rôle des pouvoirs publics - et des opérateurs parapublics - est apparu comme déterminant tant en termes financiers qu'en termes de mise en relation et d'ingénierie. Mais nous avons remarqué que son impact peut-être restreint par un manque de convergence entre les différents niveaux d'intervention et/ou par un manque de concordance entre le temps du politique et le temps des organisations de terrain.

Malgré ces éclairages, il demeure pour l'heure difficile de déterminer si les nouvelles pratiques représentent des réponses manifestement partielles et limitées ou des solutions indéniablement en voie de développement.

En effet, d'un côté la progression de ces formes de travail en commun semble plutôt lente, les modèles économiques paraissent assez précaires, les écueils sont manifestement nombreux et rien ne permet de dire que les démarches ne sont pas réversibles. De plus, l'envergure et la quantité de certains types de regroupements sont encore bien restreintes (une quarantaine de groupements d'employeurs dans le secteur culturel pour probablement moins de 300 emplois à temps plein ; seulement cinq CAE accueillant moins de 300 salariés ; une vingtaine de clusters culturels et créatifs ; probablement moins de cinq réseaux de librairies indépendantes dotés d'outils de commerce en ligne ; des collectifs de production qui n'accompagnent pas plus de deux spectacles par an...). Il est donc légitime de se demander si ces expérimentations sont en mesure d'avoir une prise efficace sur les réalités socio-économiques du secteur. A cela s'ajoute le fait que - en cas de financements publics constants - mutualisation et coopération signifient concentration des moyens sur un nombre réduit de projets. Certes cela concourt à créer des effets de levier, mais le risque est peut-être de dessiner un paysage de plus en plus inégal et polarisé.

D'un autre côté, sur la base d'une accumulation de signes, on pourrait à présent estimer que les nouvelles pratiques atteignent progressivement un niveau de structuration, de maturité et de stabilité qui ouvre des perspectives d'essaimage. Parmi ces indices, l'émergence de coopérations interrégionales ; de collaborations entre agencements coopératifs (entre groupements d'employeurs, entre réseaux territoriaux) ; de stratégies complexes combinant plusieurs axes, plusieurs « enseignes » au sein d'un « groupe » (Librest, Arterréel) ; de pratiques transversales, inter-branches et intersectorielles. Mais aussi la multiplication : des cas où de simples partages de moyens déclenchent le désir de mener des projets conjoints ; des situations où la mutualisation représente clairement une solution adéquate et efficiente ; des exemples où les agencements coopératifs deviennent des acteurs incontournables dans leur secteur et/ou sur leur territoire.

Dès lors, il faut peut-être considérer que si l'examen de chaque initiative, prise isolément, tend à faire apparaître les difficultés à répondre à des besoins variés et des défis complexes, en revanche une vision globale met en lumière de vraies réflexions, des pratiques professionnalisées, des dynamiques consolidées, des ambitions renouvelées, de véritables projets collaboratifs d'intérêt général qui semblent former un ensemble durable et voué à s'étendre.

De là résulte une pluralité d'enjeux pour les pouvoirs publics tant au niveau des modalités d'intervention qu'en termes d'observation et d'évaluation des pratiques.

Si les coopérations et les mutualisations constituent des innovations organisationnelles pertinentes, la question est de savoir comment contribuer à leur dissémination, favoriser la capitalisation et la transmission de l'expérience acquise, éviter que des erreurs faites en un lieu soient reproduites ailleurs. Il y a certainement un effort à accomplir en matière d'incitation via un travail de communication et de formation qui exploiterait l'exemplarité des initiatives existantes (avec simultanément le souci de les consolider).

Cela supposerait d'être capable de rendre visibles des activités et des résultats qui échappent actuellement à la quantification. En outre, il faudrait pouvoir répondre à plusieurs autres interrogations : dans quelle mesure et à quelles conditions les succès - nés de combinaisons contextuelles chaque fois singulières - sont-ils « répliquables » ? Faut-il se focaliser sur les dispositifs pérennes et structurants au détriment des dynamiques ponctuelles et informelles, pourtant elles-aussi potentiellement fructueuses ? Faut-il concevoir et mettre en œuvre des politiques descendantes ou bien accompagner les initiatives des acteurs de terrain ? Comment faciliter les coopérations intersectorielles lorsqu'elles s'avèrent fertiles ? Et en quoi les innovations organisationnelles développées dans le secteur culturel peuvent-elles « débordées » sur d'autres secteurs (effet de *spillover*) ?

Afin de traiter ces problématiques, il conviendrait de prolonger et d'approfondir l'étude socio-économique des phénomènes à l'œuvre, des projets, et des processus qui permettent aux nouvelles pratiques de s'étendre et de se multiplier. Des monographies, des focus sectoriels et intersectoriels, ainsi que la collecte de certaines données chiffrées permettraient de mieux documenter les hypothèses et d'affiner les grilles d'analyse. Par ailleurs, ces dernières ne pourront qu'être enrichies par la poursuite des croisements entre les recherches spécifiques au champ culturel et les connaissances - en économie, sociologie, géographie, gestion, sciences politiques - élaborées hors de ce champ.

Enfin, nous plaiderons pour que ce type de travaux soient plus systématiquement inscrits dans une perspective européenne et internationale. Nous avons en effet besoin d'en savoir plus sur les pratiques coopératives et sur les analyses théoriques ayant cours dans d'autres pays afin d'en tirer des enseignements et des réflexions. En outre, au fur et à mesure de la construction d'espaces transnationaux de rencontre et d'échange, les partages et les coopérations s'inventent et se construisent de plus en plus par-delà les frontières.

## ANNEXES

## Annexe 1 : Eléments bibliographiques

### Ouvrages

- Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, réédition de 2011
- Dalichoux Jean, Fadeuilhe Pierre, *Les groupements d'employeurs*, Editions Liaisons, 2008
- Draperi Jean-François, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Editions Dunod, 2007
- Draperi Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?* Editions Dunod, 2011
- Henry Philippe, *Spectacle vivant et culture aujourd'hui - Une filière artistique à reconfigurer*, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Art culture publics, 2009
- Henry Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, les éditions de l'Attribut, 2014
- Hobbalah Jihad Michel, Pompougnac Jean-Claude, Salzgeber Didier, *EPCC : création et fonctionnement*, Territorial Editions, Voiron, 2011.
- Mallard Alexandre, *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Presse des Mines, 2011
- *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : mutualisation*, Atout France, 2012
- Pignot Lisa et Quiles Jean-Pascal (coord.), *Culture et territoire, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?*, Observatoire des politiques culturelles et Librairie des Territoires, 2013
- Pillet Antoine (dir.), *Comment démarrer en mutualisation. Carnet de route pour les acteurs d'une économie sociale et solidaire*, Ateliers Mutualisés pour un usage social de l'Information (AMI), 2008
- Rouet François, *Le livre, mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation française, 2007
- Tobelem, Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, 2010
- Toucas-Truyen Patricia, *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Editions de l'Atelier et Editions ouvrières, Paris, 2005
- Urrutiaguer Daniel, *Économie et droit du spectacle vivant en France*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2010

### Rapports, études, guides pratiques

- *Associations culturelles - Coopérer et mutualiser - Expériences et repères*, Conseil général de la Gironde, 2008.
- Autissier Anne-Marie et Deniau Marie, *Etude prospective sur la mise en place de pôles européens de production artistique*, Observatoire des politiques culturelles pour la Direction générale de la création artistique (DGCA) du Ministère de la culture et de la communication, février 2013

- *Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un cluster (pôle de compétitivité, SPL) : étude exploratoire*, BIPE, DATAR, janvier 2006
- Bady Vincent et Dubois Christophe, *Etude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens dans le spectacle vivant en Rhône-Alpes*, Compagnie les Trois Huit, 2007
- Bouquillon Philippe, *La constitution de pôle des industries de la culture et de la communication : entre coups financiers et intégration de filières industrielles*, synthèse du rapport du Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication (GRESEC) pour le Centre national de la cinématographie et la Direction du développement et des médias, 2004
- *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France (IAURIF), Paris, 2008
- *Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France*, La Belle ouvrage, 2008.
- Dupin-Meynard Felix, *Evaluation de quatre dispositifs ressources d'Arcadi*, 2012, Arcadi
- Fouché André, Vigne Virginie, *Etude de faisabilité d'une système de mutualisation, tout particulièrement des charges administratives, pour les compagnies du spectacle vivant en région Haute-Normandie*, 2005
- Greffe Xavier, *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative...*, Rapport de synthèse pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication, 2006
- Greffe Xavier et Simonet Véronique, *Le développement de l'Ile-de-France par la création de districts culturels*, Plan Urbanisme Construction Architecture - PUCA, Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, 2007
- *Guide de la mise en réseau des petites et moyennes bibliothèques*, Agence de coopération des bibliothèques et centres de documentation en Bretagne (COBB), 2004
- Hurard François, Meyer-Lereculeur Catherine, *La librairie indépendante et les enjeux du commerce électronique*, Inspection générale des affaires culturelles, Ministère de la culture et de la communication, novembre 2012
- *Innovateurs du quotidien, Une mise en valeur de pratiques innovantes en matière d'organisation du travail dans le secteur culturel en Europe*, recherche menée par la Belle Ouvrage pour l'IETM, 2012.
- Le Garzic Vieira Contim Maud, *Panorama des réseaux territoriaux dans le champ des arts plastiques et visuels en France*, 50 ° Nord, #2, juin 2011
- Le Rendu-Lizée Carole, *Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du réseau Avant-mardi*, note de synthèse, 2009
- Le Rendu-Lizée Carole, Guibert Gérôme, *Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du Réseau aquitain des musiques actuelles*, note de synthèse, 2007
- *Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement*, rapport du Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management (GRANEM) pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication
- *Mutualiser des moyens et des compétences*, note du cabinet Prémisses, octobre 2007
- Négrier Emmanuel, Guérin Michel, Bonet Lluis, (dir.), *Festival de musique(s). Un monde en mutation. Une comparaison internationale*, Editions Michel de Maule, novembre 2013

- *Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels*, Les clefs, Institut national des nouvelles formes d'emploi (INEF), 2008
- Saez Guy, Landel Pierre-Antoine, Périgois Samuel, *De la coordination des normes à la construction des ressources territoriales. Le cas du réseau patrimonial des Villes et Pays d'Art et d'Histoire en Rhône-Alpes* (à paraître)
- Sourisseau Réjane, *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences*. Opale-Cnar Culture, 2010
- Urrutiaguer Daniel, Henry Philippe et al., *Territoires et ressources des compagnies en France*, Rapport pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication, 2011

### Articles et dossiers

- Andreucci Catherine, « Forcalquier. Tous ensemble ! », *Livres Hebdo*, n°834, 24 septembre 2010
- Arot Dominique, « La coopération des bibliothèques en France, un nouvel âge ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, t.48, n°2, pp. 9-12
- Battista Diagnino Giovanni, « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, 2007/7, n°176, pp.87-98
- Benghozi Pierre-Jean, « Economie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux ? », *Hermès*, n°59, 2011, pp.31-38
- Bienaymé Alain, « Les relations interentreprises », *Encyclopédie universalis*.
- Bitoun Olivier, « Les bienfaits de la mutualisation », *LSA*, n°1828, 18 septembre 2003
- Bouba-Olga Olivier et Grossetti Michel, « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2008/3, pp.311-328
- Boutary Martine et al., « PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ? », *Revue des sciences de gestion*, 2012/5, n°257, pp.101-109
- Cappellin Riccardo, « Les réseaux internationaux de connaissance et d'innovation dans le cadre de l'intégration, de la cohésion et de l'élargissement européens », *Revue internationale des sciences sociales*, 2004/2, n°180, pp 231-252
- Caron Agnès et Ferchaud Bernadette, « Journée d'étude ADBS (Association des professionnels de la documentation et de l'information). Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins », *Documentaliste-Science de l'information*, 2006, vol.43, n° 3-4, pp.219-223
- Douard Jean-Pierre et Heitz Michèle, « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, 2003/5, n°146, pp. 23-41
- Ehlinger Sylvie, Perret Véronique et Chabaud Didier, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations », *Revue française de gestion*, Vol.33, n°170, mars 2007, pp 155-172
- Emin Sandrine, Guibert Gêrôme, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 2009/2, n°30, pp. 71-97
- Fleury Christelle, « Des coopératives sur le devant de la scène ». *Participer*, la revue des Scop, n°618, 08/2006

- Fourcade Colette, Polge Marion, « Réseaux d'entreprises artisanales : le hasard ou la nécessité ? » in *L'artisanat et la dynamique de réseaux*, Sophie Boutillier (dir.), l'Harmattan, juillet 2011
- Greffe Xavier et Simonnet Véronique, « La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique », *Recherches économiques de Louvain*, 2008/3, Vol. 74
- Greffe Xavier et Simonnet Véronique, « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables », *Revue d'économie politique*, 2010/1, Vol.120, pp.57-86
- Grossetti Michel, « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, économie et société*, 2004/2, Vol.6, pp.163-177
- Guibert Gérard, Eynaud Philippe, « La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles. De la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°326, octobre 2012, pp.71-89
- Henry Philippe, « Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France », *Théâtre/Public*, n°183, 2006-4, pp. 84-89
- Henry Philippe, « Économie politique de l'art : un partenariat privé/public à reconsidérer », octobre 2011
- Joubert Marie-Agnès, « La coopérative de production », *La Scène*, n°69, été 2013
- Lefebvre Caroline, « Musées, l'heure de la créativité pour les collectivités », *Le Courrier des Maires*, n°246, mai 2011
- Le Roy Tiphaine, « Un « cluster » artistique pour renforcer les solidarités », *La Scène*, n°67, hiver 2012
- Le Roy Tiphaine, « Une saison mutualisée sur un territoire », *La Scène*, n°60, printemps 2011
- « Les SMAC de territoire sont en vogue », *La Lettre du spectacle*, n°340, 16 mai 2014
- « Les stratégies de coopération », dossier spécial, *Revue française de gestion*, 2007/7, n°176
- Pecqueur Antoine, « Les holdings lyriques : quels gains artistiques et économiques ? », *La Terrasse*, 2 octobre 2009
- Pérennou Yves, « Nous avons besoin de projets qui atteignent une taille critique pour être compétitifs sur un territoire européen », *La Lettre du Spectacle*, n°263, 03 décembre 2010, interview de Georges François Hirsch, pp.4-5
- Pérennou Yves, « Les rapprochements entre théâtres se multiplient », *La Lettre du spectacle*, n°287, 6 janvier 2012
- Planson Cyrille, « Un festival né de la mutualisation », *La Scène*, n°68, printemps 2013
- Planson Cyrille, « Le SAAS, une mutualisation entre compagnies », *La Scène*, n°72, printemps 2014
- Puget Yves, « L'heure de la mutualisation », *LSA*, n°2266, 21 mars 2013
- « Quels réseaux pour les musées : réseaux normés, réseaux choisis, réseaux virtuels ? », *Musées et collections publiques de France*, revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, n°267, 2013
- Quentin Anne, « Les collectifs artistiques », *La Scène*, n°69, été 2013
- Rousselière Damien, Vézina Martine, « Une coopérative financière au service du milieu : un modèle novateur dans le secteur de la culture », *Organisations et territoires*, n° spécial Innovation et développement, 2007

- Sangiorgio Joseph et Veyer Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emplois : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics/Proyética/Projectique*, 2009/1, n°1, pp. 51-61
- Schepma, Thibaut, « Petites et moyennes associations - A la recherche de nouveaux modèles de financements », *Nouvel économiste*, n°1539, 21 octobre 2010
- Stervinou Sandrine et Noël Christine, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, 2008/6, n°20, pp.65-86
- Teillet Philippe, « Le « secteur » des musiques actuelles. De l'innovation à la normalisation... et retour ? », *Réseaux*, 2007/2, n°141-142, pp.269-296
- Urrutiaguer Daniel, « Les logiques économiques de la production de spectacles », *ThéâtreS*, n°23, Presses universitaires de Rennes, 2006
- Wallon, Emmanuel, « La logique des pôles et ses limites dans le domaine culturel », *L'Observatoire*, n°36, hiver 2009-10
- Zimmermann Jean-Benoit, « « Grappes d'entreprises » et « petits mondes » », une affaire de proximité », *Revue économique*, 2002/3, pp. 517-524
- Zimmermann Jean-Benoit, « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, 2008/4, n° 184, pp. 105-118

#### **Actes de rencontres et de colloques**

- Amblard Colas, *Coopération et regroupement d'associations : aspects juridiques et fiscaux*, 24<sup>e</sup> colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale), 24 janvier 2012
- Benghozi Pierre-Jean, *Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles*, Actes des premières Journées d'économie de la culture : Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles, La Documentation Française, 2006
- *Coopérations culturelles sur les territoires : quels enjeux, quels outils ?*, synthèse de la journée du 29 novembre 2012 conçue et animée par Opale pour le Conseil général du Finistère.
- *Economie créative, sociale, solidaire : comprendre et s'emparer des nouveaux modèles pour la musique*, Rencontre organisée par Zone Franche, 11 novembre 2009
- Greffe Xavier, Puech Florence, Simonnet Véronique, *Les nouvelles entreprises culturelles : caractères, dynamiques et regroupements*, Actes des premières Journées d'économie de la culture : Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles, La Documentation Française, 2006
- Henry Philippe, *Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant*, intervention à l'occasion de la rencontre sur La production du spectacle vivant organisée par CultureOCentre, décembre 2009
- *La mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif*, compte-rendu de la rencontre régionale organisée par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire du Limousin, 16 octobre 2009
- *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel - Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?*, Actes des rencontres du 22 novembre 2010 en Provence-Alpes-Côte-D'azur, Arcade

- *L'emploi dans le spectacle vivant. Quelles réponses à la précarité des équipes artistiques et culturelles ?* Synthèse de la journée d'échange, ORCCA 8 décembre 2008
- *Mutualisation : effets de mode ou véritable opportunité ?*, débat organisé par Zone France, 15 septembre 2008
- *Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ?*, table-ronde organisée par le Comité national français de l'ICOM le 20 mai 2011 à l'occasion de son Assemblée générale
- *Partage d'outils, partage d'emplois*, actes de la journée d'information organisée par Arcadi, 6 juin 2006
- Sourisseau Réjane et Col Alexandre, *Groupement d'employeurs et emplois culturels*, synthèse des travaux des Rencontres nationales de janvier 2012
- Synthèse de la première journée nationale des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), 25 juin 2012.
- Viprey Jean-Marie, Schepens Philippe, *Dérivation lexicale et dérive du discours : « mutualisation, mutualiser »*, 10<sup>e</sup> Journées Internationales d'analyse statistique des données textuelles (JADT), 2010

### **Mémoires de thèse**

- Balti Samuel, *La territorialisation des musiques amplifiées à Toulouse. Lecture renouvelée des dynamiques urbaines*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en géographie, Université de Toulouse 2 Le Mirail, 2012
- Bosseboeuf Claire, *Les collectivités territoriales et leurs musées. Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d'un service public local*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en droit public, Université Paris Descartes, 2012
- Lefeuvre Cozien Anne-Gaëlle, *La coopération hors contrat entre petites entreprises : analyse économique et étude de cas des processus d'apprentissage*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences économiques, Université de Rennes I, 2001
- Le Rendu-Lizée Carole, *Enjeux et conditions de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel : une application aux musiques actuelles*, thèse de doctorat, sous la direction de Dominique Sagot-Duvaurox et Pierre Louart, Université Nantes-Angers-Le Mans, laboratoire GRANEM, 26 mai 2014. Bientôt disponible sur le site [www.these.fr](http://www.these.fr)

### **Fiches pratiques et autres ressources électroniques**

- *La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel*, fiche d'information, NACRe, janvier 2009
- *Le cluster de Saint-Etienne « Culture et coopération »*, Fiches expériences Les coopérations culturelles, Opale, décembre 2011
- *Le cluster « Les articulateurs »*, Fiches expériences Les coopérations culturelles, Opale, décembre 2011
- « Les anciennes Halles Alstom, un cluster créatif ? », article présentant les résultats de l'enquête du GRANEM accessible sur le site du projet Valeur(s) et utilité de la culture.
- Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), rubrique du site internet du Labo de l'économie sociale et solidaire

- Maillet Florent, « La mutualisation logistique gagne du terrain en France », article mis en ligne le 21 mars 2013 sur le site internet du magazine LSA.
- Milliard Mathias, « La musique est-elle « clusterisable » ? », article créé sur le site de l'IRMA en novembre 2012
- Milliard Mathias (propos recueillis par), « La mutualisation en question », article créé sur le site de l'IRMA en février 2008
- Milliard Mathias (propos recueillis par), « Le cluster vu de l'intérieur », article créé sur le site de l'IRMA en novembre 2012
- Milliard Mathias, « Mutualisation d'emplois en milieu musical », article créé sur le site de l'IRMA en février 2008, mis à jour en septembre 2010
- Mutualisation de l'emploi et des compétences, fiche d'information, NACRe, janvier 2014
- *Pôle Max Jacob : une expérimentation en cours*, Fiches expériences Les coopérations culturelles, Opale, novembre 2012
- *Pour la création d'écosystème créatifs territoriaux. L'exception culturelle à l'heure du numérique*, contribution du Réseau aquitain des musiques actuelles (RAMA) à la mission de Pierre Lescure, janvier 2013

## Annexe 2 : Liste des personnes interviewées

- Bertrand Aubonnet, directeur artistique de PBox concerts
- Renny Aupetit, directeur de la librairie Au comptoir des mots, directeur associé de la Générale Librest
- Pierre-Jean Benghozi, directeur de recherche au CNRS, Membre de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)
- Joël Beyler, directeur adjoint de Artenréel, gérant-directeur de Artenréel#1
- Joël Brouch, directeur de l'Office artistique de la région Aquitaine (OARA)
- Gilles Castagnac, directeur de l'IRMA
- Mathieu Dardé, responsable de la programmation pour la Communauté de communes du Lodévois et Larzac
- Philippe Henry, maître de conférence HDR à la retraite de l'Université de Paris 8.
- Judith Kagan, conservateur général du patrimoine, chef du bureau de la conservation du patrimoine mobilier et instrumental, Service du patrimoine, Sous-direction des monuments historiques et des espaces protégés, Direction générale des patrimoines (DGP) du Ministère de la culture et de la communication
- Luc de Larminat, directeur d'Opale, délégué général du Cnar Culture
- Carole Le Rendu-Lizée, enseignant-chercheur en Gestion des Ressources Humaines à l'Université d'Angers
- Pascal Murgier, chef du département des artistes et des professions, service des arts plastiques, Direction générale de la création artistique (DGCA) du Ministère de la culture et de la communication
- Frédéric Neff, président du Mila
- Pierre Oudart, directeur adjoint chargé des arts plastiques à la Direction générale de la création artistique (DGCA) du Ministère de la culture et de la communication
- Dominique Sagot-Duvaurox, économiste, professeur à l'Université d'Angers, directeur du Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management (GRANEM)
- Réjane Sourisseau, responsable des études, des formations et des publications à Opale
- Florent Teulé, directeur du RAMA - Réseau Aquitain des Musiques Actuelles
- Philippe Tilly, chargé de mission au bureau du financement des industries culturelles, Sous-direction du développement de l'économie culturelle, Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) du Ministère de la culture et de la communication

- Alexandre Tinseau, directeur de la Fédération régionale des Acteurs Culturels et Associatifs des Musiques Actuelles (Frac-Ma), région Centre
- Jean-Michel Tobelem, directeur de Option Culture, enseignant, notamment à l'École du Louvre