

La coopération entre acteurs culturels : enjeux, pérennisation et rôle des collectivités

Interview croisée entre Philippe Henry, chercheur en socioéconomie de la culture, Maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8 - Saint-Denis, et membre de l'Institut de Coopération pour la Culture, et Colin Lemaitre, coordinateur de Culture & Coopération, cluster d'entreprises créatives et solidaires à Saint-Etienne.

Les difficultés financières et restrictions budgétaires actuelles ont-elles renforcé les dynamiques de coopération entre acteurs culturels ?

Philippe Henry : Parce qu'ils rassemblent une pluralité d'acteurs, les milieux artistiques et culturels ont toujours été des milieux où les interdépendances sont fortes, mais où les dynamiques de singularisation sont également déterminantes : il existe donc un terreau contradictoire pour les collaborations réciproques. La nouvelle révolution productive et sociale dans laquelle toute notre société est engagée change effectivement la donne. La nécessité de survie pour tous et le manque de moyens peuvent soit renforcer l'individualisation, soit augmenter les coopérations. Cependant, beaucoup ont également la volonté de sortir de la seule société marchande. Ce mélange entre nécessité et rêve d'une autre société explique cette résurgence de nouvelles formes de coopérations ; même si elles restent encore modestes et peuvent largement être intensifiées.

Colin Lemaitre : Je ne pense pas que les "logiques de survie" entraînent les meilleures initiatives de coopération. Les collectivités qui interpellent par exemple les acteurs culturels en disant "les moyens baissent, il faut mutualiser" n'ont jamais de très bons résultats. À l'inverse, lorsque les acteurs sont dans une optique de croissance, de confiance, dans des moments très positifs, le collectif aspire à formaliser et structurer la coopération. Pour Culture et Coopération par exemple, le collectif s'est vraiment structuré lorsque nous étions en haut de la vague.

Quelles sont les conditions de pérennisation des coopérations ?

Philippe Henry : Première chose : la coopération ne fonctionne que si la mise en commun permet à chacune des organisations d'assurer le développement de ses activités propres. S'il n'y a pas d'impact sur ces activités, la coopération a tendance à se déliter, voire à disparaître.

Le risque, et c'est très sensible dans les milieux artistiques et culturels, est que lorsque les choses ne vont pas très bien, quand il faut se serrer les coudes, la mise en synergie semble naturelle. Quand ça va mieux pour l'un ou pour l'autre, il y a toujours le risque de ré-autonomisation et de dé-solidarisation.

Colin Lemaitre : Le problème est qu'il est très difficile aujourd'hui d'évaluer les impacts de la coopération sur les individus. Car ils sont autant directs qu'indirects, quantifiables qu'inquantifiables. Ils sont difficiles à mesurer ou à présenter formellement car nous allons au-delà de la question sur l'impact économique et sommes sur le développement de la culture de chacune des organisations. Nous avons par exemple bâti un événement "la guinguette de la manufacture", un temps populaire, à mi-chemin entre le festival et la kermesse, pendant lequel les équipes volontaires se retrouvent. C'est vraiment efficace pour créer du lien et faire émerger des envies collectives. Pourtant cet événement n'a pas d'impact visible direct sur le développement individuel des organisations. Et il est parfois difficile de faire valider le coût d'organisation d'un tel événement alors qu'il est indispensable pour faire en sorte que les gens vivent et s'approprient le projet en se retrouvant pour se faire plaisir.

Philippe Henry : Deuxième chose : la coopération, même si elle implique des acteurs éloignés géographiquement, se développe

dans des liens de proximité. La coopération renforcée exige une confiance très forte entre des acteurs qui se connaissent, se reconnaissent et travaillent ensemble de façon régulière. Elle s'organise finalement à partir d'un réseau affinitaire : nous sommes d'abord sur une relation de personnes plus que de structures.

Colin Lemaître : Il existe beaucoup de travaux et de publications aujourd'hui sur l'opérationnalité des coopérations : le management, les ressources, la finance... Mais on a très peu d'ingénierie, de savoir faire et d'outils sur les questions qui relèvent du maintien, du développement, de la consolidation de ce réseau affinitaire. Dans une approche plutôt sociologique finalement qui pourrait se transcrire sur des actions ou des moyens.

Une autre facteur entre en compte dans la pérennisation des coopérations : les limites du management du collectif par l'affectif. Avec des moyens renforcés et une taille conséquente, on a énormément de difficultés à facilement coopérer et à avoir une lecture partagée et objective, sans entrer dans des usines à gaz. Idem, dès qu'un acteur bat un peu de l'aile dans le collectif, on fait souvent appel à l'expérience du réseau affinitaire. Et pas à des éléments d'ordre objectifs, ce qui peut parfois être compliqué. C'est vraiment un point sensible aujourd'hui sur lequel on a besoin d'avancer.

Quels rôles les collectivités peuvent jouer dans l'impulsion, le développement ou la pérennisation de ces coopérations ?

Philippe Henry : Avec les collectivités territoriales également, les coopérations se font d'abord entre des personnes, plus qu'entre des organisations. Si le rapport avec un technicien ou un élu est bon, et si ça relève de l'intérêt général de la collectivité, la mayonnaise peut prendre. Il faut aborder la coopération comme la constitution d'un réseau affinitaire, dans lequel s'intègre les collectivités.

Par ailleurs, le soutien des collectivités publiques en tant que fournisseur de moyens – et en particulier de moyens financiers – est essentiel, car les coopérations renforcées exigent, au moins au départ, plus de ressources que ce dont disposent les individus ou organisations qui coopèrent les uns avec les autres. Mais encore une fois, ce soutien de la collectivité n'intervient que parce qu'une confiance réciproque et un intérêt commun ont été construits entre les coopérateurs.

Colin Lemaître : La relation la plus forte qu'on ait aujourd'hui avec les collectivités se passe à échelle intercommunale. Et j'ai le sentiment qu'on est pas les seuls. Peut-être parce qu'on est à un niveau de dialogue qui est intéressant, et qui reflète bien les dimensions des initiatives qui sont à des échelles de bassins de vie, ou ultra localisées, sur des quartiers par exemple.

L'ESS est elle une valeur porteuse dans ces coopérations ?

Philippe Henry : Les milieux artistiques et culturels portent traditionnellement des valeurs humanistes, liées à l'accueil, la tolérance... Mais ils n'ont historiquement jamais fait partie des fondateurs de l'ESS. Aujourd'hui quelques acteurs s'y reconnaissent, notamment parmi les membres des PTCE culturels. Mais la mouvance ESS dans ces milieux est encore peu apparente ou différenciée.

Il y a notamment un élément de l'ESS qui est problématique pour les acteurs artistiques et culturels, c'est la question du fonctionnement « un homme=une voix ». Nous sommes dans des secteurs de production symbolique où les acteurs doivent se singulariser les uns par rapport aux autres. Par exemple, demander au public d'un théâtre son avis sur la programmation est délicat.

Ce n'est pas un hasard si les regroupements actuels dans les milieux artistiques sont plutôt des regroupements de producteurs et que les usagers y sont très peu présents.

Mais il faut être attentif à ce qu'il se passe avec les nouvelles générations, qui manient notamment les réseaux sociaux et les outils numériques. Il y a d'autres formes de coopération, et même de gouvernance ou de dynamique qui peuvent se construire et qui renouvelleraient le référentiel historique de l'économie sociale et solidaire et qui seraient peut-être plus compatibles avec les milieux culturels et artistiques.

Colin Lemaitre : L'une des limites est effectivement que la coopération n'est souvent vécue qu'entre dirigeants. À culture et Coopération par exemple, nous avons du mal à mettre en commun deux choses primordiales : les projets à long terme, au-delà des ressources, et les équipes des organisations. On tente de compléter les actions menées vers nos adhérents, donc pour leur entreprise ou leur association, à des actions qui vont vers les publics, les habitants ou les autres acteurs professionnels du territoire avec lesquels on a envie de travailler. Et on se rend compte qu'il y a une vitalité dans la gouvernance et le partage du projet beaucoup plus forte avec les usagers et les parties prenantes du 2ème et 3ème cercle qu'avec le noyau dur du 1^{er} cercle.