



**HAL**  
open science

## Les groupements culturels coopératifs (extrait)

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. Les groupements culturels coopératifs (extrait). Presses Universitaires de Grenoble, 2023, Collection "Politiques culturelles", Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, 978-2-7061-5327-3. hal-03918852

**HAL Id: hal-03918852**

**<https://hal.science/hal-03918852v1>**

Submitted on 2 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

POLITIQUES CULTURELLES



# LES GROUPEMENTS CULTURELS COOPÉRATIFS

Philippe Henry

**PUG**

## COMMENT ŒUVRER ENSEMBLE TOUT EN RESTANT CHACUN SINGULIER ?

Ces dernières décennies ont vu fleurir dans le domaine de la culture de nouvelles formes d'organisation coopérative. Lieu culturel partagé, grappe d'entreprises culturelles, coopérative d'activité et d'emploi, groupement d'employeurs, structure collective de soutien et d'accompagnement, ces nouvelles formes d'expérimentation concernent particulièrement le spectacle vivant ou les arts visuels. S'appuyant sur des exemples détaillés, Philippe Henry décrit ici le potentiel de ces entités en termes de développement des projets ou des organisations et la spécificité de leurs modes de fonctionnement, mais aussi les freins qui s'expriment et les défis de leur développement à plus grande échelle.

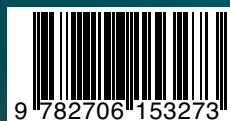
Il explore enfin les synergies qui impliquent, peu ou prou, un engagement des pouvoirs publics : pôles territoriaux de coopération économique, tiers-lieux culturels, projets culturels de territoire, contrats de filière culturelle, etc.

L'ouvrage présente ainsi une palette d'enjeux qui tracent les contours d'une identité propre à ces groupements culturels, et insiste sur des dimensions à considérer pour leur montée en puissance ou, au moins, pour leur assurer une meilleure pérennité.



Chercheur en socio-économie de la culture, maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8-Saint-Denis,

**Philippe Henry** poursuit ses recherches sur les formes de coopération dans le secteur culturel et les modes d'entrepreneuriat qui s'y trouvent associés. Il est membre du groupe de travail sur l'entrepreneuriat culturel et créatif de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI).



Presses universitaires de Grenoble  
15, rue de l'Abbé-Vincent - 38600 Fontaine  
[www.pug.fr](http://www.pug.fr)  
ISBN 978-2-7061-5327-3  
ISSN 2678-7571  
Prix : 21,00 € (TTC France)

## LES GROUPEMENTS CULTURELS COOPÉRATIFS



Philippe Henry

# LES GROUPEMENTS CULTURELS COOPÉRATIFS

Comment œuvrer ensemble  
tout en restant chacun singulier ?

**PUG**



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

**Création graphique de la couverture :** Corinne Tourrasse

**Maquette intérieure et mise en page :** Catherine Revil

**Relecture et mise aux normes typographiques :** Ségolène Marbach

**Image de couverture :** © Lucce

Achevé d'imprimer en décembre 2022

Sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery – 58500 Clamecy

Dépôt légal : janvier 2023 – N° d'impression : 211425

*Imprimé en France*

*La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®*

© Presses universitaires de Grenoble, janvier 2023

15, rue de l'Abbé-Vincent – F-38600 Fontaine

[www.pug.fr](http://www.pug.fr)

ISBN 978-2-7061-5327-3

## COLLECTION « POLITIQUES CULTURELLES »

**Dirigée par Emmanuel Négrier et Philippe Teillet**

Cette collection ouvre un champ de publication pour les ouvrages de recherche appliquée. Elle vise à la fois un public d'étudiants en politiques culturelles et le public professionnel de praticiens – agents de l'État et des collectivités territoriales amenés à travailler dans le culturel, praticiens en formation professionnelle, acteurs du monde associatif et des entreprises privées engagées dans la vie culturelle. Elle entend fournir autant de références académiques que de cas pratiques à visée professionnelle, d'exemples et de méthodologie.

Les ouvrages de la collection associent donc obligatoirement ces deux composantes : recherche et application. Ils n'hésitent pas à explorer la méthodologie des projets culturels et les questions de gouvernance territoriale, dans le but d'éclairer à la fois les enjeux, les méthodes et les pratiques culturelles.

La collection a une exigence résolue de lisibilité. Les textes s'appliquent à éviter le jargon, et explicitent les concepts mobilisés afin d'être accessibles aux non-spécialistes comme aux étudiants.

La collection souhaite enfin avoir une démarche résolument prospective : elle n'a pas vocation à éditer des études ou des rapports déjà publiés. Elle ne s'interdit pas d'accueillir les traductions d'ouvrages étrangers ayant fait autorité dans le domaine.

Les sujets abordés sont les suivants : politiques culturelles nationales, métropolitaines, territoriales ; politiques du patrimoine ; transversalités des politiques, changements de paradigme et d'instruments, etc.

Les ouvrages publiés sont soumis à la double expertise d'un-e scientifique et d'un-e professionnel-le des politiques culturelles, afin de valider que le contenu est à la fois scientifiquement acceptable et conforme aux exigences de lisibilité de la collection.

•

Pierre Brini, Emmanuel Vergès (dir.), *Faire culture. De pères à pairs*, 2021

David Irlé, Anaïs Roesch, Samuel Valensi, *Décarboner la culture. Face au réchauffement climatique, les nouveaux défis pour la filière*, 2021

Julie Vaslin, *Gouverner les graffitis*, 2021.

Jean-Gilles Lowies, *Décider en culture*, 2020

Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, *Les projets culturels de territoire*, 2019





**En couverture de cet ouvrage**, un fragment de la fresque réalisée par la plasticienne Luce à la friche culturelle Mix'Art Myrys de Toulouse, en lien avec le festival Sauvageonnes qui s'y est tenu à la mi-septembre 2020. Ce lieu accueille depuis 2005 une pluralité d'équipes et de projets, de toutes disciplines artistiques, dans un vaste ancien hangar situé dans

une zone industrielle. Se revendiquant d'une gouvernance collective, il est emblématique des « nouveaux territoires de l'art », qui se sont multipliés en France à partir des années 1990 et qui se veulent initiateurs de nouveaux modes de coopération entre artistes, professionnels ou non, et avec les populations de leur territoire de proximité. Moins de trois mois après ce festival, Toulouse Métropole, propriétaire du lieu depuis 2018, ne reconduit pas sa subvention à Mix'Art Myrys, la Mairie prenant de son côté un arrêté de fermeture administrative exécutoire au 20 janvier 2021. Quelles que soient les raisons profondes de ce désengagement, il illustre l'équilibre souvent fragile entre les porteurs civils de ces démarches et les pouvoirs publics. Plus largement, ce lieu est exemplaire aussi bien des potentialités et des richesses que des contraintes et des limites des formes contemporaines de groupement culturel coopératif.

© Luce. Fragment du mural « Kushi Ainbo » réalisé en 2020 par la plasticienne Luce à Mix'Art Myrys (Toulouse). <https://www.luce.org/>

## INTRODUCTION

« Contre l'individu contemporain *entrepreneur de lui-même* et concurrent de tous les autres, il faudrait, si l'on veut pouvoir relancer un projet démocratique, retrouver l'individu *acteur de l'association* qu'il forme avec les autres au service de fins collectives librement choisies. »  
Franck Fischbach (2015, p. 26)

La qualité de nos vies personnelles est intimement liée à celle de notre vie en commun. S'il en était besoin, la récente pandémie nous rappelle cruellement cette vérité. Elle nous enjoint également de nous comprendre comme partie intégrante d'un univers où l'humain et le non humain sont foncièrement interdépendants. Pour modérer son impact, nous avons dû nous défier d'interactions physiques trop nombreuses et rapprochées, alors même que cette dimension reste fondatrice de nos existences et du sens que nous leur donnons. Elle a quasiment mis à l'arrêt pour de nombreux mois les pratiques culturelles qui sont inséparables de cette dimension. Leur reprise progressive, dans un environnement global turbulent et incertain, ne va pas sans des reconfigurations parfois brutales. Le poids des pratiques utilisant le numérique, déjà croissant avant cette crise, en sort renforcé. Mais cette crise a aussi mis en lumière l'importance des structures de soutien et de coopération auxquels les acteurs recourent pour réaliser leurs projets ou/et vivre ces expériences qui touchent tout à la fois à leur sensibilité, leur imagination et leur intellect. La détérioration ou la résilience de ces structures pèse pour beaucoup dans la capacité d'une reprise réagencée des activités culturelles, et plus particulièrement de celles qui tiennent pour essentiels le développement de la singularité de chacun et l'engagement dans des dispositifs collectifs à utilité sociale plus ou moins étendue.

## Objet et partis pris généraux

Par affinité personnelle et parce qu'elles permettent une exploration fine des dynamiques socio-économiques en jeu, nous nous sommes toujours intéressé aux organisations culturelles de petite taille (Henry, 2014). Le présent travail se focalise sur ce que nous appelons les groupements ou agencements culturels coopératifs, c'est-à-dire des structures qui jouent un rôle d'accompagnement ou d'intermédiation pour de tels projets et qui sont elles aussi, sauf exception, de taille modeste.

Les branches culturelles à forte composante artisanale – telles que le spectacle vivant ou les arts plastiques – servent de point d'appui à la réflexion. Elles mettent en effet en relief certaines problématiques majeures, avec la limite de ne pas en explorer d'autres notamment à l'œuvre dans les branches plus industrialisées. Pour les données factuelles, c'est la situation française d'avant la pandémie qui sert de référence<sup>1</sup>. Sans que ce soit prémédité ni exclusif, la documentation dont nous disposons conduit à exploiter plusieurs cas situés en Nouvelle-Aquitaine.

L'objectif principal est de dégager, au-delà même de la période actuelle, un ensemble de conditions qui favorisent ces groupements coopératifs, mais aussi les difficultés structurelles auxquelles ils se trouvent confrontés. Plus précisément, il s'agit de mieux appréhender comment ces organisations articulent, chacune à leur manière, l'individuel et le collectif, le singulier et le commun, et plus précisément le soutien à l'identité propre des projets dont elles s'occupent et la coordination de la pluralité d'acteurs que leur dynamique implique.

Nous privilégions les organisations à caractère entrepreneurial, c'est-à-dire qui soutiennent des porteurs de projets à visée professionnelle. Sur ce plan, le brouillage partiel des frontières entre, d'une part, amateurs ou usagers et, d'autre part, professionnels ou producteurs ajoute à la complexité d'un secteur d'activité où la valeur attribuée

---

1. Des indications sur l'évolution en 2020 et 2021 de certains cas sont données en note de bas de page.

aux projets – symbolique et sociale avant que d’être économique (Greffe, 2010) – se révèle très discriminante, pour ne pas dire fortement inégalitaire.

L’approche se veut généraliste et didactique. Elle n’implique pas du lecteur une connaissance préalable du sujet abordé, tout en proposant des perspectives d’approfondissement à ceux qui en sont plus familiers.

Sur le plan épistémologique et méthodologique, nous optons pour une approche associant mise en perspective contextuelle et présentation d’exemples particuliers. Ces derniers sont choisis pour leur capacité à dégager des éléments de compréhension plus générale, selon un principe proche de l’étude de cas multiple (Alexandre, 2013). Ils permettent aussi de mettre en exergue des traits qui vont perdurer au-delà de la période pandémique. Cette forme de montée en généralité s’inscrit également dans un parti pris socio-économique.

Nous nous démarquons d’abord de la *doxa* qui considère le marché et la hiérarchie comme modes premiers de coordination économique entre acteurs. Nous donnons au contraire toute sa place au troisième mode structurel que constitue la coopération (Baudry, 2003), que cette *doxa* minore, voire néglige amplement. Ce mode se rapporte à l’engagement réciproque d’acteurs autour d’un objet commun – idée, objectif, démarche, objet concret, etc. – encore largement à concevoir et à concrétiser collectivement, alors même que ces acteurs ne partagent pas nécessairement les mêmes intérêts ou objectifs. Le secteur culturel rappelle aussi qu’un quatrième mode structurel de coordination, à partir des normes et des valeurs, ne saurait être ignoré.

De façon complémentaire, nous appréhendons la notion d’entrepreneuriat d’un point de vue substantiel (Polanyi, 1944), c’est-à-dire comme processus de mise en œuvre concrète d’une idée ou d’un projet, dont l’utilité sociale reconnue au fil du temps est en mesure d’assurer une satisfaction existentielle et une viabilité économique au moins minimale à ceux qui y engagent leurs ressources. Cette approche socialement encadrée de l’entrepreneuriat et de la logique de projet qui le sous-tend nous paraît en effet plus à même d’appréhender les particularités

des organisations culturelles de taille modeste et à visée professionnelle (Henry, 2018a) que celle, pourtant encore dominante, qui s'organise autour de la question de leur rentabilité financière et marchande, ainsi que de la compétitivité concurrentielle que cette seconde *doxa* implique.

Notre exploration se veut ainsi inductive – partant de l'observation de situations concrètes – et par ailleurs cadrée – autour de la double notion de coopération et d'entrepreneuriat telle que nous venons de le préciser. Tout en s'inscrivant dans une démarche résolument pragmatique (Dewey, 1934), elle vise à une théorisation progressive, simultanément ancrée (Glaser et Strauss, 1967) et de moyenne portée (Merton, 1957). Au fil du propos, des références contextuelles et théoriques aident à la montée en généralité. Cet ensemble de partis pris reste pour nous le gage d'une réflexion aussi proche que possible des aventures qui nous intéressent, sans pour autant déroger à une lecture argumentée et critique de celles-ci.

## Plan de l'ouvrage

L'ouvrage comporte six chapitres. Le premier propose une mise en perspective théorique du contexte sociétal dans lequel les projets culturels – et notamment artistiques – sont aujourd'hui amenés à se concevoir et à être reçus. Celui-ci est structuré par une tension entre la singularité de chaque proposition et leur incontournable dépendance à des formes diverses de socialisation, soit ce que nous appelons un « régime communautaire de singularités ». Des évolutions sensibles de notre manière d'être ensemble et de faire communauté sont à prendre en compte, ce qu'illustre le cas des lieux consacrés aux arts numériques.

Le deuxième chapitre aborde le besoin d'accompagnement des porteurs d'un projet culturel induit par ce contexte. Il se concentre sur le cas des coopératives d'activité et d'emploi. Un exemple permet de dégager un premier ensemble de facteurs à considérer, qui se retrouvent dans bien d'autres formes de groupement culturel coopératif.

Le troisième chapitre convoque plusieurs types de cas. L'exemple d'un groupement d'employeurs, suivi par l'évocation de situations allant

des friches aux grappes d'entreprises culturelles, précisent de nouveaux traits récurrents dans le fonctionnement des agencements culturels coopératifs, au-delà de leur diversité et de la singularité de chacun.

Le quatrième chapitre se consacre à l'examen des conditions et contraintes liées à l'élargissement du nombre d'acteurs individuels ou d'organisations participant à de tels groupements. L'appui est pris sur deux exemples, l'un concernant une coopérative de travailleurs autonomes, majoritairement investis dans le secteur culturel, l'autre un réseau régional de musiques actuelles. Ils permettent de mettre en exergue l'importance aussi bien des valeurs partagées que, par effet de grossissement, du mode organisationnel concret de ces groupements.

Le cinquième chapitre interroge l'interaction, incontournable dans notre pays, entre initiatives civiles d'agencement culturel coopératif et impulsion à ce sujet des pouvoirs publics. Il le fait en présentant le cas des tiers-lieux, nouveaux espaces où se joue l'articulation entre projets individuels et participation à une dynamique collective. Il se poursuit en évoquant trois formes de contrat territorialisé impulsées par les pouvoirs publics en lien avec des acteurs civils. De réels pas de côté sont perceptibles par rapport aux modes historiques de gestion verticale des politiques culturelles, sans pour autant pouvoir parler d'une mutation structurelle.

Le dernier chapitre propose enfin une synthèse des repérages réalisés, à partir de huit enjeux qui continueront à devoir être traités dans le développement futur des groupements culturels coopératifs. Il souligne autant de thèmes majeurs qu'il conviendrait d'explorer plus avant.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	7
Objet et partis pris généraux .....	8
Plan de l'ouvrage .....	10
<b>CHAPITRE 1. Entre logique de singularité et réalité de l'interdépendance</b> .....	13
L'impératif d'une originalité créative à faire reconnaître par une communauté .....	13
Des inflexions récentes de notre régime d'être ensemble .....	16
Un monde commun à constamment inventer .....	18
L'exemple des lieux consacrés aux arts numériques .....	19
Des formes nouvelles de communauté à considérer .....	21
<b>CHAPITRE 2. Accompagner les porteurs d'un projet culturel dans leur développement</b> .....	25
Les coopératives d'activité et d'emploi .....	26
L'exemple d'Artenréel .....	29
Des facteurs structurants à considérer .....	32
<b>CHAPITRE 3. Concilier liberté organisationnelle et engagement collectif</b> .....	37
Les groupements d'employeurs et l'exemple de l'Agec .....	37
Une confirmation de traits de la coopération dans le secteur culturel .....	40
Des lieux culturels partagés... ..	42



... aux grappes d'entreprises culturelles .....	45
Des traits majeurs d'une coordination d'acteurs par la coopération .....	50
<b>CHAPITRE 4. Le défi du changement d'échelle .....</b>	<b>55</b>
L'exemple de Smart .....	55
Une évaluation participative riche d'enseignements plus généraux .....	58
L'exemple du Réseau des indépendants de la musique .....	61
Des valeurs générales pour établir un horizon suffisant de sens partagé .....	64
La référence émergente des droits culturels .....	66
À la recherche de nouveaux modèles organisationnels .....	69
La référence controversée à la notion d'holocratie .....	70
Des facteurs structurels à ne pas négliger .....	72
<b>CHAPITRE 5. Vers des formes multipliées d'agencement culturel coopératif ? .....</b>	<b>75</b>
Des tiers-lieux d'initiative civile .....	75
Tiers-lieux culturels et culture collaborative .....	76
L'accompagnement des tiers-lieux par la puissance publique .....	79
Vers un réagencement du rapport entre initiatives civiles et politiques publiques ? .....	83
Des contrats territorialisés pour coordonner les politiques culturelles .....	87
Les contrats d'éducation artistique et culturelle .....	88
Les projets culturels de territoire .....	91
Les contrats de filière culturelle .....	96
<b>CHAPITRE 6. Le défi d'une palette d'enjeux simultanés .....</b>	<b>99</b>
Un niveau optimal d'hétérogénéité des acteurs .....	99
L'implication différenciée des acteurs .....	100
Une dynamique foncière d'intermédiation .....	102
Des conventions et procédures plurielles à articuler .....	103

Une gouvernance multiforme et diversement participative .....	104
Le rôle éminent du système d'information .....	106
Entre bénéfices attendus et finalités idéelles .....	108
La question ouverte du « comment mieux faire » .....	109
<b>CONCLUSION. Un terreau fertile d'exploration et d'innovation</b> .....	<b>113</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>117</b>
Livres et articles de revue .....	117
Rapports et autres documents .....	122