



## Modalités de mutualisation et processus coopératif

Philippe Henry

*Ce texte est la reprise partielle, augmentée de quelques références, d'un propos liminaire à une table ronde tenu le 20 octobre 2017 dans le cadre du Forum régional Grand Est Entreprendre dans la culture, organisé par ARTECA à Nancy.*

### **Un environnement transformé**

On parle aujourd'hui très souvent de transition climatique. Mais plus globalement, c'est à une véritable transition de civilisation que nous sommes confrontés. Ne serait-ce que depuis le début du nouveau siècle et en se limitant au domaine culturel en France, celui-ci continue à se développer dans un contexte marqué par au moins trois tendances lourdes. La modification des modèles de production, de valorisation et d'appropriation d'une offre culturelle toujours plus abondante – on parle désormais d'une situation d'hyperoffre – devient toujours plus prégnante, entre autres quand on s'intéresse aux jeunes générations pour lesquelles le numérique joue, par ailleurs, un rôle structurant. Simultanément, la dimension économique et entrepreneuriale s'exacerbe dans des filières d'activité désormais très professionnalisées où la marchandisation – que cela nous plaise ou non – s'introduit en force dans les nouvelles formes d'échange, comme l'indiquent les évolutions à l'œuvre dans les réseaux sociaux ou les plateformes numériques collaboratives. Avec des phénomènes d'industrialisation, de concentration et de financiarisation qui ne conduisent pas – de toute évidence – à une société spontanément plus solidaire ou inclusive. Dans le même temps enfin, une limitation des ressources publiques disponibles devient chaque jour plus sensible pour des activités dont le caractère d'utilité sociale ou d'intérêt général doit sans cesse être socialement reconstruit et justifié.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de voir resurgir avec force – en tant que nécessité et sous forme d'injonction – le thème de la coopération et des formes de mutualisation qui la sous-tendent, en particulier pour ce qui est des micro-entreprises qui constituent un terreau essentiel du développement artistique et culturel. Quelques études ont commencé à défricher cette question<sup>[1]</sup>, qui seraient à plus amplement développer pour mieux en prendre la mesure. On s'en tiendra ici à la proposition d'une typologie des activités de mutualisation, qui montre déjà toute la diversité et la complexité des situations se réclamant de la coopération dans le domaine culturel.

## Trois niveaux de mutualisation

En se situant sur le registre « micro » des organisations élémentaires, toute une palette de démarches est en effet observable. Celles-ci relèvent parfois de dispositifs formalisés (Groupements d'employeurs, Coopératives d'activité et d'emploi, plus largement Sociétés coopératives et participatives ou Sociétés coopératives d'intérêt collectif), mais le plus souvent de dynamiques inventant leurs propres formes au fil du temps (collectifs artistiques, lieux intermédiaires, tiers-lieux, pôles territoriaux de coopération économique...).

Trois niveaux de modalités de mutualisation sont repérables, qui renvoient chacun à un éventail non moins différencié de relations coopératives.

Dans tous les cas, on peut observer des mutualisations partielles entre acteurs de ressources et de compétences, comme l'utilisation partagée d'espaces ou de matériel, ou encore l'échange et la mise en commun d'informations, de « coups de main » échangés. On serait ici plutôt dans un registre de collaboration simple.

Un second plan très perceptible concerne les coopérations localisées et limitées dans le temps entre personnes ou organisations. Une mutualisation des risques va de pair avec une mutualisation au moins partielle des résultats. Cela va de réelles coproductions sur des projets particuliers jusqu'au développement de projets communs inédits entre plusieurs acteurs. Il est à noter que ces processus se construisent pratiquement toujours au fil de rencontres entre des personnes et d'opportunités de collaboration entre organisations qui se présentent alors mais bien au travers de ces personnes. On serait déjà plus ici dans le registre de la coopération – faire œuvre ensemble –, mais sur des enjeux qui restent volontairement limités.

De manière moins fréquente – parce que plus difficiles à concevoir, mettre en œuvre et faire perdurer –, un troisième plan concerne également des démarches qui exigent une relation plus intensive et dans la durée entre acteurs et un partage d'objectifs communs plus affirmés. Le plus souvent, une pérennité relative – mais déjà acquise – d'au moins une partie de ces acteurs est requise. Ces processus se repèrent dès que plusieurs acteurs décident de partager des fonctions support (depuis des achats groupés et des formations communes ou des veilles sur des appels d'offre ou des marchés publics, jusqu'à la mise en commun d'une partie de leur gestion administrative, sociale ou financière, voire la gestion d'emplois partagés). On rencontre en particulier ces cas dans les dispositifs coopératifs formalisés que nous avons mentionnés, mais pas seulement. On est ici dans un registre qu'on pourrait appeler de coopération renforcée, même si les situations sont toujours à étudier au cas par cas.

On observe également que ces trois plans sont, la plupart du temps, successifs et « emboîtés » : certains agencements restent au premier plan ou encore seulement au second (qui induit souvent la persistance du premier), le troisième plan intégrant généralement les deux précédents.

## Un quatrième plan à toujours considérer

Plus on avance dans ces niveaux de mutualisation et plus apparaît, en effet, la nécessité d'une gouvernance idoine et donc de ce qu'on pourrait appeler la mutualisation du pouvoir de décision. C'est alors le type de partage du processus décisionnel entre les différentes parties prenantes d'un projet ou d'un agencement coopératif qu'il s'agit de considérer. Cette question se pose de fait pour toutes les formes de mutualisation, mais elle exige d'être traitée de plus en plus précisément au fur et à mesure que les enjeux de collaboration / coopération se renforcent.

Ce point nous ramène d'ailleurs aussi à la tradition historique du mouvement coopératif et à son parti pris en faveur d'une participation à égalité de pouvoir de décision de chacune des personnes ou des organisations parties prenantes, même si ce n'est pas la seule option possible et/ou pratiquée.

Mais au travers de cette dimension politique de la place et du poids relatifs de chacun dans le processus de décision, se pose aussi le problème très concret et chaque fois à résoudre, de l'agencement institutionnel et managérial potentiellement le plus efficace, mais également le plus juste, pour l'organisation ou le projet coopératif considéré. La nécessité de mettre en place et de gérer un niveau d'organisation spécifiquement dédié au processus coopératif lui-même n'est alors pas la moindre des difficultés.

Voilà en tout cas une première mise en perspective, qui permet peut-être d'aller un peu plus en avant dans l'examen pragmatique des processus actuels de coopération<sup>[2]</sup> que certains discours par trop convenus à leur sujet. Et si l'ensemble de ces démarches « par le bas » ne suffiront pas, par elles-mêmes, pour qu'advienne un monde moins obsédé de profitabilité concurrentielle, elles restent néanmoins le terreau indispensable d'une autre manière d'envisager notre avenir commun.

[1] Voir en particulier Marie Deniau, *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Rapport définitif, Paris : DEPS - Ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014 ; ou Opale, *Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la Communauté d'agglomération de Plaine Commune (93)*, avril 2017 ; ou encore, sur un dispositif particulier, Philippe Henry, « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », *Recma* n°343, janvier 2017.

[2] Un rapport d'étude empirique sur les enjeux de la coopération entre très petites organisations et les obstacles qu'elle rencontre est à paraître en début 2018 sous le titre Philippe Henry, *Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas*.