



# Transition écologique. Transition économique.

Développer la coopération  
comme levier de transformation,  
dans le secteur culturel, et au-delà.

Sarah HELLY  
Sandro DE GASPARO

Étude réalisée par l'**Institut européen de l'économie  
de la fonctionnalité et de la coopération** et  
**ARVIVA – Arts vivants, Arts durables**,  
à l'initiative d'ARVIVA – Arts vivants, Arts durables,  
avec le soutien de la Fondation Crédit Coopératif

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Contexte de l'étude.....</b>  | <b>5</b>  |
| ARVIVA Arts vivants, Arts durables.....  | 6         |
| L'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC).....  | 6         |
| La Fondation Crédit Coopératif .....   | 7         |
| Une rencontre progressive et l'émergence du projet d'étude .....   | 7         |
| Organisation du travail.....   | 8         |
| <b>Transition écologique, modèle économique et coopération : la perspective de l'EFC.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Éléments de définition .....</b>  | <b>10</b> |
| → Transition écologique des structures culturelles*.....   | 10        |
| → Coopération*.....  | 10        |
| → Modèle économique *.....   | 10        |
| <b>De quelle transition écologique parlons-nous ?.....</b>   | <b>11</b> |
| → Allier la réduction de l'empreinte environnementale et la création de nouvelles formes de valeur.....  | 11        |
| → Tenir les enjeux du travail.....   | 11        |
| → Prendre en compte la diversité des réalités historiques et territoriales.....  | 11        |
| <b>Coopérer, de quoi parle-t-on ?.....</b>   | <b>11</b> |
| → La coopération : un mode d'organisation de l'action.....   | 12        |
| → Coopération interne et coopération transverse.....   | 12        |
| → Les ingrédients de la coopération .....  | 12        |
| <b>Repenser le modèle économique au service de la transition écologique. ....</b>  | <b>13</b> |
| → Les quatre dimensions du modèle économique.....  | 13        |
| → Les six registres descriptifs du modèle économique.....  | 14        |
| → Faire évoluer le modèle de création de valeur (ou modèle de performance*).....   | 16        |
| <b>Analyser les dynamiques de transformation et formes de coopération dans 4 structures engagées. ....</b>   | <b>17</b> |
| <b>Description des terrains choisis, quatre structures, quatre territoires, et différents modes d'engagement dans la transformation du secteur culturel.....</b> | <b>18</b> |
| → Critères de choix des structures.....  | 18        |
| → Présentation des structures et des personnes rencontrées.....  | 18        |
| <b>Des coopérations construites à partir du réel, pour servir chaque trajectoire.....</b>  | <b>20</b> |
| → Des trajectoires de transition qui interrogent l'activité, l'organisation et l'écosystème.....   | 20        |
| → Des modes de coopération qui émergent de l'expérience.....   | 24        |
| → Des formes variées d'institutionnalisation de la coopération .....   | 26        |
| → Les conditions d'une trajectoire de transition pérenne.....  | 27        |
| <b>Une démarche méthodologique pour développer des dynamiques de coopération au service de la transition écologique des structures culturelles. ....</b>         | <b>31</b> |
| → S'appuyer sur l'existant pour soutenir la transformation du modèle économique.....   | 32        |
| → Une méthodologie pour soutenir des trajectoires singulières.....   | 32        |
| → Trois grandes étapes de transformation repérées.....   | 33        |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Glossaire .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Remerciements.....</b>  | <b>42</b> |

# Introduction.

Ce document rend compte d'un travail mené entre l'association ARVIVA<sup>1</sup> et l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC<sup>2</sup>). Il prend forme à un moment où le secteur culturel s'est massivement emparé des questions écologiques, dans l'intention au moins. La crise du COVID et l'amplification des effets concrets des dérèglements climatiques sur la vie quotidienne ont joué un rôle décisif dans l'accélération des prises de consciences. Le nombre de structures et d'initiatives né en 2020 en lien avec ces sujets en témoignent.

La demande a été adressée par ARVIVA à l'IE-EFC. Très rapidement les échanges nous ont amené-e-s à penser que ce travail serait à la fois une étude qualitative, sur un nombre de terrains limités, et la première version d'un référentiel d'action pour favoriser la coopération au service de la transition, en accord avec la démarche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), qui progresse dans un système d'allers-retours constants entre l'expérience située et l'élaboration de concepts et de méthodologies d'action.

Le référentiel de l'EFC, développé par le Laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS<sup>3</sup> et aujourd'hui reconnu par l'ADEME<sup>4</sup>, offre une grille d'analyse qui permet de relier les enjeux de transformation requis par le défi écologique aux réalités des structures et des territoires, en mobilisant différents champs disciplinaires des sciences humaines et sociales : l'ergonomie de l'activité, les sciences économiques, la psychodynamique du travail et les approches territoriales. L'enquête a donc été réalisée en s'appuyant sur ce cadre d'analyse. Elle a permis de poser des hypothèses qui ont été mobilisées pour la conception de la démarche.

L'originalité de cette approche de la transition écologique à partir de la coopération est donc triple :

- par la définition de la coopération mobilisée, développée au début de ce document, en lien avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ;
- par l'enjeu posé de soutenir les trajectoires de transition écologique des structures culturelles ;
- par l'approche à partir des structures pour ensuite penser des modes de coopération élargis à l'échelle du territoire.

Nous sommes dans un moment où l'urgence à agir nous amène à désirer des solutions rapides et efficaces. Malheureusement, les transformations nécessaires à une transition écologique et sociétale sont complexes et s'accordent mal au temps court. L'urgence est donc sans doute de se confronter à cette complexité dans l'action, pour ne pas rester saisi-e-s par son ampleur, ou découragé-e-s par les échecs de solutions qui paraissent pourtant simples sur le papier. Le travail mené ici tente de mieux comprendre ce qui se joue dans les transformations professionnelles des acteur·rice·s pour éclairer la complexité, et de proposer une démarche ancrée dans le réel pour soutenir ces transformations. Il est aussi destiné à être mis en discussion, et à évoluer au fur et à mesure des expérimentations dont nous espérons qu'il sera à l'origine.

---

1 <https://ARVIVA.org/>

2 <https://www.ieefc.eu/>

3 <https://www.atemis-lir.fr>

4 <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6225-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation.html>

# Contexte de l'étude.

Cette étude est née de la rencontre entre ARVIVA et l'IE-EFC et fait suite aux travaux internes à ARVIVA menés en 2020 sur les modalités de mutualisation dans le secteur du spectacle vivant, travaux au sein desquels une nécessaire réflexion sur les enjeux de coopération s'est imposée.



## **ARVIVA** **Arts vivants, Arts durables**

L'association ARVIVA – Arts vivants, Arts durables est née en 2020 du constat que le spectacle vivant a un rôle majeur à jouer pour faire face aux enjeux environnementaux. En 2023, elle rassemble 375 producteur·rice·s, technicien·ne·s, agent·e·s, lieux de création, de diffusion et de formation, festivals, équipes artistiques, entrepreneur·euse·s et opérateurs du spectacle vivant, organisations professionnelles, éco-consultant·e·s, toutes disciplines et esthétiques confondues.

Les activités d'ARVIVA s'articulent de manière envisager à la fois la nécessaire décarbonation des activités de spectacle, la prise en compte des impacts sur la biodiversité, la réduction de l'utilisation des ressources et la valorisation des imaginaires nourrissant la transformation écologique sociétale.

La concertation est au cœur des logiques d'action de l'association depuis sa création, avec dès 2020 la création d'un groupe de travail d'adhérent·e·s, portant sur les leviers et les freins à la mutualisation appliquée au secteur du spectacle vivant. Un travail d'enquête, lancé par ce groupe de travail auprès de 100 professionnel·le·s du secteur, a permis de mettre en lumière le très fort intérêt du secteur pour la mutualisation – la quasi-totalité des répondant·e·s s'indiquant prêt·e·s à mutualiser des informations (pratiques, adresses, prestataires...), des costumes et des décors, des espaces de stockage, et dans une moindre mesure (toujours majoritaire), des outils d'évaluation et du matériel.

Faisant appel à un second mode d'action de l'association – la conception d'outils concrets et structurants – et dans une logique expérimentale, ARVIVA a travaillé à la suite de cette enquête à concevoir et/ou mettre en exergue des moyens techniques facilitant la mutualisation ; cette initiative se heurtant parfois aux limites anticipées par le groupe de travail initial : craintes quant à la liberté artistique, tension autour des publics, compétition et cannibalisation, mobilisation de moyens humains et financiers...

Chemin faisant, s'est imposée l'idée que la mutualisation n'était qu'une composante d'un mode d'organisation plus large, travaillant pour un intérêt commun : la coopération. La rencontre avec l'IE-EFC permet pour d'inaugurer un troisième pan d'activité nécessaire pour ARVIVA : l'observation et l'analyse de la transformation écologique du secteur.

## **L'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC)**

L'IE-EFC est une association qui a pour vocation de diffuser les connaissances et expériences liées à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et d'animer l'écosystème des acteurs engagés dans des trajectoires s'appuyant sur l'EFC.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) est un référentiel, issu de nombreuses expériences de recherche-intervention dans différentes organisations, qui propose une nouvelle orientation pour penser le modèle de développement économique des entreprises et des territoires. L'EFC est particulièrement attentive à l'articulation entre les enjeux écologiques, la fonction émancipatrice du travail et le rapport entre économie et projet sociétal. Ces travaux ont été initiés par le laboratoire indépendant de recherche et d'intervention ATEMIS. Ils sont aujourd'hui portés par un écosystème constitué d'entreprises, de clubs en région, de chercheur·euse·s et d'accompagnateur·rice·s. L'IE-EFC est soutenu par l'ADEME, qui contribue depuis plusieurs années à la diffusion de l'EFC.

L'IE-EFC a initié en 2022 un cycle de rencontres intitulé « Culture, art, éducation populaire » réunissant des artistes, des directeur·rice·s ou salarié·e·s de structures culturelles, des accompagnateur·rice·s, animateur·rice·s de fédération, des membres du Laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS et d'ARVIVA.

Ces rencontres étaient issues d'un postulat : le secteur culturel traverse une crise importante liée aux limites de son modèle économique hérité de l'histoire et des institutions industrielles, et est en quête d'un sens renouvelé de son activité. Financièrement, le système tient principalement grâce aux financements publics, et la question de ce qui « fait valeur » dans le cadre de la « production culturelle » est peu partagée, voire appropriée d'une part par des décideurs publics et des experts chargés de trancher les financements, d'autre part par un public en position de « consommateur » de produits culturels.

La « culture » risque ainsi de devenir la propriété de quelques connaisseur·euse·s chargé·e·s de faire le tri dans la multiplicité des propositions émanant des activités de création. Pourtant, de nombreux artistes et professionnel·le·s de la culture développent des pratiques ancrées dans le réel et qui font échos à la fois pour le public en tant que rassemblement d'individus, et dans ce qu'elles produisent d'expériences partagées, de mises en relation, d'enrichissement collectif et individuel,

de services rendus au territoire d'appartenance. Ces démarches, si elles sont encouragées par les instances publiques, ne sont pas suffisamment professionnalisées. Elles restent portées par des individus qui fonctionnent à l'intuition, peinent souvent à nommer les effets produits par les dynamiques qu'ils portent, et se trouvent bien isolés, parfois épuisés.

Les rencontres « Culture, art, éducation populaire » visaient à mettre en discussion des démarches dont le groupe de travail soupçonnait un pouvoir de transformation important, à condition de les comprendre, les qualifier, les inscrire dans des processus plus globaux et plus collectifs de transformation.

## La Fondation Crédit Coopératif

La Fondation Crédit Coopératif s'est donnée pour mission d'accompagner la structuration de l'Economie sociale et solidaire et de ses acteurs, au service d'une transition écologique juste et solidaire. Elle soutient des expérimentations, des travaux de recherche participative et des projets mettant en œuvre de nouvelles méthodes et savoir-faire qui contribuent à améliorer les pratiques des organisations de l'ESS.

Face aux enjeux sociaux et environnementaux qui s'intensifient, le secteur du spectacle vivant doit également s'interroger sur la façon dont il crée des œuvres et diffuse ses productions, ce qui implique une transformation profonde de son modèle et des pratiques des structures culturelles.

L'étude commanditée par l'association ARVIVA à l'Institut Européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est très pertinente dans le sens où elle s'empare du sujet sans tomber dans l'injonction écologique mais plutôt à travers le prisme de la coopération, de la mutualisation des moyens et du modèle socio-économique. La démarche de changement proposée est globale, progressive et implique le collectif (artistes, technicien.ne.s, fonctions support...) pour repenser à la fois la création de valeur, le rôle de chacun.e dans la structure et le fonctionnement interne de celle-ci. Nul doute que cette méthode de « coopération pour la transition » apportera des clés opérationnelles aux organisations du secteur culturel pour leur permettre d'adapter leur modèle aux impératifs de la transition écologique.

## Une rencontre progressive et l'émergence du projet d'étude

Les relations entre ARVIVA et l'IE-EFC se sont tissées à l'occasion d'échanges sur les questionnements partagés, et se sont concrétisées par :

- des réunions de travail visant à construire une problématique commune pour cette étude, à l'articulation entre transition écologique, dynamiques de coopération et nouveaux modèles économiques ;
- la participation d'ARVIVA à plusieurs réunions de l'atelier « Culture, art, éducation populaire » initié par l'IE-EFC ;
- la participation de l'IE-EFC à une rencontre du réseau ACTEE (Compagnies théâtrales émergentes) sur la mutualisation, à l'invitation d'ARVIVA ;
- la participation de l'IE-EFC à la journée « Transformons la culture » organisée par ARVIVA et le comité français du Club de Rome, à l'invitation d'ARVIVA ;
- des invitations croisées aux rassemblements nationaux de nos communautés respectives<sup>1</sup> pour consolider nos relations et faire vivre les réflexions sur la coopération et la transition.

Peu à peu est apparue l'idée que l'étude envisagée par ARVIVA devait permettre, grâce au référentiel de l'EFC, de relier les questions de transition et de modèle économique, la coopération étant le trait d'union. Très vite, un accord a été conclu selon lequel l'étude ne pouvait pas se limiter à un rapport d'analyse, mais qu'elle devait se concrétiser dans un outil au service de la transformation des structures. Ce document propose donc à la fois de reprendre les éléments de compréhension issus du travail de terrain qui a été mené, et de présenter les fondements d'un dispositif d'accompagnement des structures pour soutenir leurs trajectoires de transformation. A partir de cette proposition, une première série d'accompagnements devra permettre d'affiner la méthodologie.

<sup>1</sup> Université de l'EFC, St-Etienne, octobre 2023 ; Journées nationales d'ARVIVA, Marseille, novembre 2022.

## Organisation du travail

Pour mener ce travail à bien, ARVIVA et l'IE-EFC ont réuni une équipe partenariale composée de, pour ARVIVA :

- **Anouk Peytavin** (professionnelle du spectacle vivant, adhérente d'ARVIVA)
- **Maxime Gueudet** (coordinateur du réseau) puis de **Solweig Barbier** (déléguée générale)

pour l'IE-EFC :

- **Sarah Helly** (intervenante EFC, responsable du rapport à la culture au sein de l'IE-EFC)
- **Sandro De Gasparo** (interveniant-chercheur du Laboratoire ATEMIS, membre de l'IE-EFC)

Damien Tassin, sociologue et chercheur, a accompagné la réalisation de l'étude pour apporter son appui sur les questions de méthodologie.

Un comité de suivi a été constitué, d'abord avec Lucile Riveira-Bailacq, co-directrice d'Opale, ensuite étendu à d'autres structures : Artcena, ONDA, UFISC, Fédélima, Fondation du Crédit Coopératif.

Le travail d'enquête a été mené par Sarah Helly et Anouk Peytavin.

Le travail de synthèse et sur la méthodologie d'accompagnement par Sandro De Gasparo et Sarah Helly.



**Transition écologique,**  
**modèle économique**  
**et coopération :**  
**la perspective de l'EFC.**

Le choix d'inscrire une structure dans une trajectoire de transition écologique impose de reconsidérer la manière de produire, en s'attachant à réduire les ressources matérielles utilisées au cours du cycle de production. Il conduit aussi à s'inquiéter des externalités négatives\*<sup>2</sup> issues de l'activité de la structure. Mais, dans la mesure où la création de valeur (production) est aujourd'hui très dépendante d'un ensemble de ressources matérielles et énergétiques, le risque d'une démarche de « sobriété » consiste à réduire d'autant la valeur de la proposition artistique, avec une baisse des revenus associés. Le défi majeur de la transition écologique consiste alors à identifier de nouveaux leviers de création de valeur, moins dépendants de flux matières-énergie et davantage ancrés dans la dynamique des ressources immatérielles\* de l'activité.

La réduction des ressources matérielles nécessite donc de mobiliser davantage de ressources immatérielles. Par exemple, fabriquer un décor en écoconception implique de développer un travail de recherche supplémentaire pour obtenir le résultat recherché avec des matériaux différents, des colles, des peintures que les professionnels n'ont pas l'habitude d'utiliser, tout en prenant davantage en compte les logiques d'usage, favorisant par exemple le réemploi et donc la mutualisation de certains éléments. Cela impose un effort de réflexion (pour le-a professionnel-le) et d'organisation (entre différentes structures) pour penser la conception en lien avec le réemploi, et sans doute, des temps de discussions supplémentaires entre toutes les parties prenantes : équipes de production, directions, équipes artistiques et techniques.

Cet exemple met en exergue deux éléments :

- la nécessité de repenser le modèle économique pour être en capacité de dégager du temps supplémentaire, pour la recherche, pour les échanges, et donc de développer des investissements immatériels partagés ;
- la nécessité de mettre en place de nouveaux modes de coopération entre les professionnel-le-s : les technicien-ne-s ont besoin d'être à l'écoute des scénographes, et ceux-ci doivent comprendre les contraintes liées au recyclage, au réemploi, etc. Iels ont besoin pour cela du savoir des technicien-ne-s. C'est ensemble qu'ils peuvent allier l'exigence du rendu et la préoccupation écologique.

Par ailleurs, se préoccuper des externalités produites par l'activité de la structure culturelle impose d'élargir son périmètre d'action.

Ainsi par exemple, se préoccuper des modes de mobilité des artistes et du public implique de réfléchir

à l'échelle du territoire : faut-il multiplier les spectacles et les lieux de représentation ? Ce qui nécessite d'impliquer d'autres structures. Faut-il développer une offre de transports en commun ? Ce qui implique un travail avec la ou les collectivités territoriales concernées.

Ces deux exemples montrent comment la prise en compte des questions écologiques amène à s'interroger sur le modèle économique des structures culturelles, sur les liens de coopération à l'intérieur des structures et sur les liens de coopération entre les structures et leurs partenaires dans leur territoire d'activité.

Pour mieux saisir ce qui se joue alors, il est nécessaire d'approfondir les notions de « Transition écologique », de « coopération » et de « modèle économique » mobilisées dans notre propos.

## Éléments de définition

Nous proposons ici trois définitions de départ, qui seront précisées et approfondies dans les paragraphes suivants :

- **Transition écologique des structures culturelles\***

Mise en place d'un modèle économique qui permette de réduire l'utilisation de matière, les effets sur la biodiversité, l'usage des ressources et l'empreinte carbone, tout en valorisant davantage les réponses pertinentes aux besoins humains en matière de culture, d'éducation, de lien social.

- **Coopération\***

Lever de transformation du modèle économique des structures culturelles, dans une démarche progressive et attentive aux évolutions des pratiques et des organisations, aux ressources et aux externalités territoriales.

- **Modèle économique\***

Façon de penser et d'organiser la création de valeur et sa circulation (accès, répartition, investissements), à l'échelle des situations de travail, des organisations et des territoires.

Pour d'autres définitions, le lecteur peut se référer au glossaire proposé en fin de document.

## De quelle transition écologique parlons-nous ?

- **Allier la réduction de l'empreinte environnementale et la création de nouvelles formes de valeur**

L'enjeu est ici de ne pas se contenter de l'effort consistant à réduire l'utilisation de matière, les effets sur la biodiversité, l'usage des ressources et l'empreinte carbone ; il consiste à agir conjointement sur ce processus de réduction et sur un processus associé de création de valeur, à travers de nouvelles manières d'organiser la prise en charge des besoins fondamentaux de la société en matière d'art et de culture.<sup>3</sup>

La question de la réduction de l'empreinte carbone se traduit notamment par la prise en charge des externalités négatives\* liées à l'activité des structures. Elle concerne donc un ensemble d'acteur·rice·s impacté·e·s et/ou en capacité de contribuer à soutenir cette prise en charge.

La question du périmètre des besoins pris en charge par les structures demande à être discutée collectivement au sein de ces structures, et plus largement : accès à la culture, partage des cultures, création artistique, lien social, développement des imaginaires, éducation des plus jeunes et éducation permanente, etc. **Poser que la transition écologique n'est pas uniquement une démarche de sobriété invite à s'interroger sur ce qu'il est pertinent de produire et à quelles conditions ce qui est produit est porteur de valeur.** Or répondre à cette question ne peut se faire à l'échelle individuelle. Cela demande de mettre en place des espaces de délibération qui réunissent plusieurs acteurs concernés.

- **Tenir les enjeux du travail**

On l'a évoqué rapidement, la transition écologique impose des transformations importantes dans les manières de travailler. Le secteur culturel est organisé avec une division du travail et une forte hiérarchisation des places symboliques, la figure de l'artiste figurant en bonne place dans la pyramide. L'actualité montre d'ailleurs des difficultés à recruter des professionnel·le·s, à des postes d'administration, de chargé·e·s de production ou de diffusion par exemple, en particulier dans les compagnies, où leur travail est souvent mal reconnu. Or ces professionnel·le·s agissent au croisement des enjeux artistiques et opérationnels de l'activité des structures. Ils ont un rôle primordial à jouer dans les trajectoires de transition. Il y a donc un enjeu particulier à soutenir

leur travail, à penser collectivement la prise en charge des contraintes actuelles et celles imposées par les transformations à venir, à repenser le rôle de chacun·e et valoriser le travail souvent invisible réalisé en particulier par les fonctions administratives et techniques. Une telle dynamique pourrait donner l'occasion de repenser le travail dans les structures et redonner à ces métiers une attractivité qu'ils ont perdue, fragilisant de la sorte les structures où les questions de turn-over et de difficultés de recrutement sont d'actualité.

- **Prendre en compte la diversité des réalités historiques et territoriales**

Entreprendre une démarche de transition écologique dans la durée implique de l'ancrer dans les réalités de travail, on l'a dit. Cela implique aussi de l'ancrer dans une réalité de territoire, qui prenne en compte l'histoire des relations entre les acteur·rice·s, celle des processus économiques et sociaux également, en lien avec le patrimoine culturel local. En ce sens, la transition écologique dont nous parlons ici ne peut s'imposer par des « bonnes pratiques » qui seraient applicables quel que soit le contexte.

L'idée n'étant pas de tout réinventer à chaque endroit en repartant de zéro, il y a donc une nécessité à envisager une méthodologie qui prenne en compte ces différents éléments : repenser la valeur, ancrer la transformation dans la réalité du travail et dans les réalités territoriales. C'est ce que nous initions à travers ce travail d'étude et cette proposition de démarche méthodologique pour développer des dynamiques de coopération au service de la transition écologique des structures culturelles.

## Coopérer, de quoi parle-t-on ?

**Le terme de coopération est facilement mobilisable, mais l'expérience montre que la mise en œuvre de la coopération est beaucoup plus exigeante.**

**Nous proposons ici d'approcher le concept par l'entrée du travail plutôt que par celle de la morale. Tout le monde est d'accord, en principe, pour coopérer, mais quand coopérer impose des contraintes, des remises en question des manières de faire jugées « professionnelles », « dans les règles de l'art », comment arbitrer dans une visée à la fois d'éthique et d'efficacité ?**

<sup>3</sup> Besoins que la Déclaration universelle des droits de l'homme a érigé en droit « de participer à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent. », dans son article 27, et qui fondent la réflexion portée notamment par l'UNESCO sur les droits culturels : <https://fr.unesco.org/droits-humains/vie-culturelle>

- **La coopération : un mode d'organisation de l'action**

La coopération n'est pas ici considérée comme une orientation idéologique ou une visée en soi. C'est une modalité du « travailler », du faire ensemble, ancrée dans le travail réel, au sens de l'expérience concrète de l'activité\*. C'est à dire qu'elle ne se décrète pas, mais se construit en situation, parce qu'elle constitue la manière la plus efficace de réaliser un projet commun. En effet, produire dans un contexte connu et maîtrisé, où la division du travail est l'axe central de l'organisation, demande peu de coopération. Mais repenser les modes de production dans une visée de transition écologique et sociale oblige chacun·e à prendre en charge des contraintes qui ne sont pas directement celles de son métier, c'est-à-dire à coopérer. L'exemple de l'éco conception rapidement évoqué en page 9 est très parlant à ce niveau. Le choix d'utiliser un matériau plutôt qu'un autre a des effets sur le travail de nombreuses personnes : son coût doit être répercuté sur la production, le nouveau matériau offre peut-être de nouvelles possibilités esthétiques au détriment d'autres, il a des caractéristiques en termes de poids qui se répercutent sur le transport etc. De ce fait, un tel arbitrage engage le travail de professionnel·le-s qui nécessitent d'être repéré·e-s en amont, et certainement aussi de professionnel·le-s qui ne l'ont pas été et doivent pouvoir partager les effets du changement engagé sur leur activité de travail, afin que soit interrogés, et potentiellement réadaptés, les arbitrages effectués en lien avec la réalité du travail.

Penser la prise en charge des externalités\* et le périmètre de la valeur exige aussi de délibérer entre acteur·rice-s, et donc de fonder des dispositifs qui le permettent.

Dans une réalité changeante et nouvelle, travailler la question de la coopération est un moyen de développer de l'agilité dans la réalisation d'un but partagé ou de réajuster la visée en fonction des réalités qu'on rencontre dans le travail, qui ne correspondent jamais tout à fait à ce qui était prévu. C'est travailler le « quoi » en même temps que le « comment » et, surtout, le « avec qui », dans une démarche ancrée dans la réalité plutôt qu'en surplomb en donnant des objectifs sans se préoccuper de la possibilité de les réaliser. Cela signifie donc que la visée évolue en lien avec le réel qui, lui, n'est pas figé et laisse surgir constamment de nouvelles difficultés, questions ou opportunités à prendre en compte.

- **Coopération interne et coopération transverse**

Deux niveaux de coopération sont repérés ici, en lien avec les questions de transition et de modèle économique\* des structures. Ils sont, dans le réel, étroitement articulés à travers, notamment, la manière dont les relations existantes entre les structures transforment les réalités de travail à l'intérieur de chacune.

→ Coopération interne : une organisation de relations de travail respectueuses des contraintes et du travail réel des collègues, à même de soutenir les changements dans le travail requis par la prise en compte des questions environnementales et par le développement de nouvelles activités.

Le choix d'engager une structure dans un processus de transition écologique impose des transformations dans l'activité des personnes à différents endroits. Le processus, pour être rendu possible, nécessite que ces transformations dans l'activité soient portées collectivement. Sinon, elles risquent de créer des difficultés de travail : résistances, conflits, épuisement etc. Cela demande la mise en place de coopérations qui sont plus ou moins intentionnelles et incluses dans l'organisation. L'enjeu est donc de soutenir la mise en place d'espaces institués de coopération, ou de favoriser les espaces informels, afin que ces coopérations ne soient plus « accidentelles » et conditionnées à la bonne volonté et à l'effort individuel, mais pleinement intégrées à l'organisation et à la gouvernance des structures.

→ Coopération transverse : un mode de relations entre la structure et ses partenaires, susceptible de soutenir la dynamique de transition enclenchée par la structure et la réalisation de projets conjoints. Ses relations conduisent à l'émergence de dynamiques territoriales renouvelées, porteuses de sens et de valeur. Elles se concrétisent dans des modes de contractualisation et de financement renouvelés.

- **Les ingrédients de la coopération**

→ Un objet de travail commun

Cela paraît évident, mais il est souvent bon de le rappeler : coopérer demande d'explicitier dans quel but on coopère, ce que l'on cherche à faire à travers ce que l'on fait, et donc d'établir un accord sur une visée sociétale commune. Autrement dit, il s'agit de répondre à la question : qu'est-ce qu'on cherche à faire ensemble et au service de qui ?

Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des espaces et des modalités de délibération collective, au sein des structures et avec les structures partenaires. L'enjeu n'est pas de faire partager la vision de l'un·e ou de l'autre, mais à partir de l'intuition d'un enjeu commun à tenir qui concerne la visée sociétale, territoriale (artistique, culturelle, éducative, sociale), vérifier que cet enjeu est partagé et la manière dont il en rencontre d'autres, plus singuliers.

→ Des compétences complémentaires et reconnues

C'est la reconnaissance de la diversité des compétences nécessaires et détenues par les différentes parties prenantes, dans des relations potentiellement asymétriques mais complémentaires ; c'est le fait d'accorder de la valeur au travail de chacun·e pour

l'ensemble qui conduit à un nécessaire effort pour la prise en compte des contraintes des autres : la coopération est nécessaire parce que le travail empêché des un·e·s ou la mise en danger d'une structure partenaire fragilise l'ensemble du projet. **Des espaces de gouvernance partagés et des espaces de réflexivité**

Ces espaces visent à répondre aux enjeux de coopération interne et de coopération transverse. En interne, ils sont le lieu de partage des questions de travail et de leur prise en charge collective, pour éviter qu'une charge excessive ne repose sur les épaules des personnes. Leur animation demande des compétences permettant de faire émerger une parole sur le travail qui n'est pas accessible directement, du fait que ce qui est mis en jeu dans le travail ne relève pas toujours du champ de la conscience. En soutien à la coopération transverse, des espaces de réflexivité partagés doivent permettre de mieux se connaître et de mieux comprendre les contraintes relevant d'autres logiques professionnelles, voire institutionnelles, que la sienne.

Un autre type d'espace relève de la délibération sur le projet, autour de la question de ce qui fait valeur au regard de la visée et des conditions de réalisation. Il regroupe un périmètre d'acteurs variable selon les sujets et l'histoire de chaque structure.

→ Une coresponsabilité dans la conduite de l'action

Nous avons posé le fait que l'ambition de la transition dépasse l'échelle des structures, en posant la question des externalités et de leur prise en charge, et en intégrant dans la trajectoire la réponse à apporter à des besoins fondamentaux au niveau d'un territoire. Une structure seule ne peut pas répondre d'un tel objectif, et des professionnel·le·s isolé·e·s à l'intérieur d'une structure encore moins. L'engagement d'un ensemble d'acteur·rice·s autour d'une trajectoire commune de transformation conduit à poser dès l'origine de la démarche un principe de coresponsabilité dans la conduite de l'action.

Nous avons posé les liens entre transition écologique et coopération, et envisagé la manière dont la première conduit à questionner la valeur, ainsi que les formes d'organisation du travail. Pour compléter cette introduction, il est nécessaire d'apporter quelques précisions sur ce que nous entendons par modèle économique, à commencer par la nécessité de ne pas limiter notre approche à celle du modèle de financement.

## **Repenser le modèle économique au service de la transition écologique.**

**L'histoire économique du XX<sup>ème</sup> siècle, héritage de la révolution industrielle, et l'accélération de la financiarisation depuis les années 1980 ont créé un imaginaire partagé de l'économie qui consiste à la réduire à la seule dimension budgétaire ou financière, dans une perspective productiviste (valeur par les volumes). Or la question de la valeur ne se résume pas à celle de la fixation du prix ou du calcul d'un coût, sans quoi est mise de côté toute une partie de la création de la valeur et des conditions d'accès à celle-ci par les bénéficiaires concerné·e·s, que nous appelons ici la « dimension réelle » de l'économie. Cette dimension inclut toute la valeur produite – au sens des effets utiles souhaités, des externalités positives\* (effets utiles indirects non maîtrisables) – y compris celle qui n'est pas monétarisée. On peut donner comme exemple la création de lien social produite par les structures sur les territoires. Cette dimension de l'activité n'est pas toujours rémunérée, elle existe cependant. Elle fait valeur à la condition que les acteur·rice·s du territoire s'approprient les liens créés et contribuent à les développer.**

**Cette approche pose que la détermination de la valeur est un construit : fait valeur ce que les individus qui la produisent ou en bénéficient reconnaissent comme créant des effets utiles dans leur vie, leur territoire, leurs activités. Décider de transformer les modes de production dans un processus écologique, c'est notamment donner de la valeur à une baisse des ressources matérielles et à un bilan carbone faible, tout en promouvant des dimensions de la valeur, à l'échelle de la structure et du territoire, reposant sur la mobilisation de ressources immatérielles.**

- **Les quatre dimensions du modèle économique**

Trois dimensions du modèle économique – réelle, monétaire et institutionnelle – existent en lien avec une quatrième dimension, dite culturelle, qu'il est nécessaire d'avoir en tête pour agir sur les autres dimensions. Aucune n'est immuable, elles peuvent se transformer (à des échelles et selon une temporalité différentes), en lien avec de nouvelles orientations de développement.

## Modèle économique

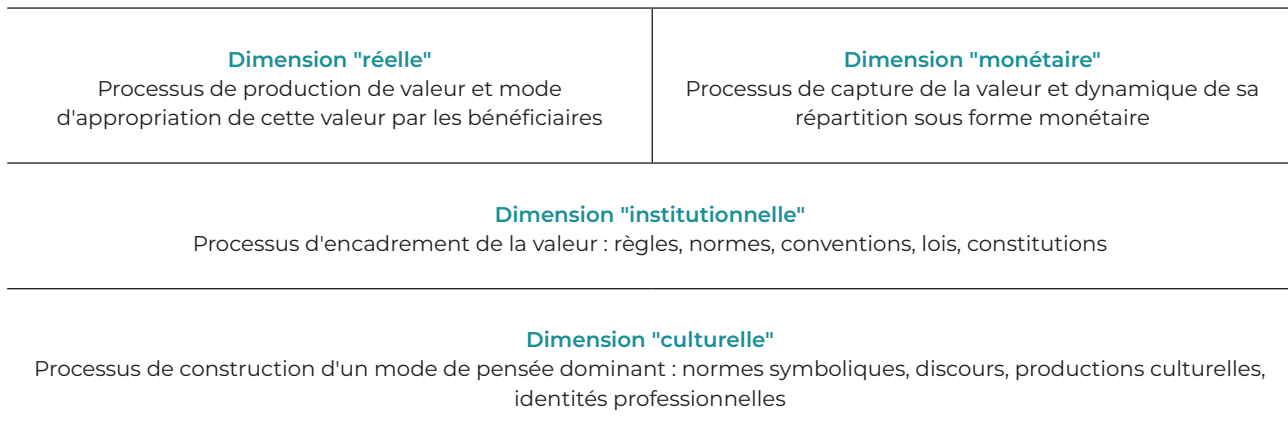


Figure 1 : Les quatre dimensions du modèle économique  
(source : Laboratoire ATEMIS)

Dans la logique économique dominante, issue du modèle de production industriel, il existe une corrélation forte entre la dynamique de développement et la consommation de ressources matérielles. Sans remise en cause de cette corrélation, toute bonne intention de réduction des externalités environnementales conduit au risque de récession, d'un rétrécissement du périmètre de valeur. Cette corrélation repose essentiellement sur une convention qui encapsule la valeur dans des biens ou des services en tant que tels, qu'il s'agit dès lors de produire en volume grandissant, en l'exprimant à travers leur prix. Cela conduit à des pratiques sociales très incorporées : la comparaison entre les prix d'un même produit ou service lors d'un achat (sans interroger les conditions de fabrication respectives, par exemple), la recherche d'économies d'échelle (augmentation des volumes : public, dates...) pour réduire les charges, etc.

Défaire cette convention, pour en construire de nouvelles, signifie interroger la valeur réelle des activités (effets utiles\* produits, prise en compte des externalités, conditions d'accessibilité et d'appropriation réelle par les bénéficiaires), indépendamment de sa traduction monétaire ; puis repenser les dimensions financières (besoins en financement, revenu des acteurs, logiques d'investissements), au regard de la valeur visée. Cela nous invite à produire de nouvelles conventions entre acteur-riche-s, à établir de nouvelles règles dans l'organisation du travail et la répartition de la valeur, c'est à dire à reconsidérer la dimension institutionnelle. C'est d'une véritable transition culturelle de notre modèle économique dont dépend notre capacité à conduire la transition écologique.

- **Les six registres descriptifs du modèle économique**

La possibilité de mettre en discussion le modèle économique d'une organisation, permettant ainsi de le faire évoluer dans un sens plus souhaitable, implique d'être en mesure d'en décrire les caractéristiques et d'en apprécier la cohérence, gage de viabilité dans le temps.

Six registres descriptifs – ou de questionnements – sont habituellement mobilisés dans le référentiel de l'EFC. Ils peuvent venir en appui pour aider à expliciter et analyser les différentes composantes de l'activité et de l'organisation, en interrogeant les périmètres de valeur que l'on cherche à couvrir, les ressources que l'on mobilise, les formes d'organisation mises en place, les règles soutenant les relations internes et avec les partenaires externes.

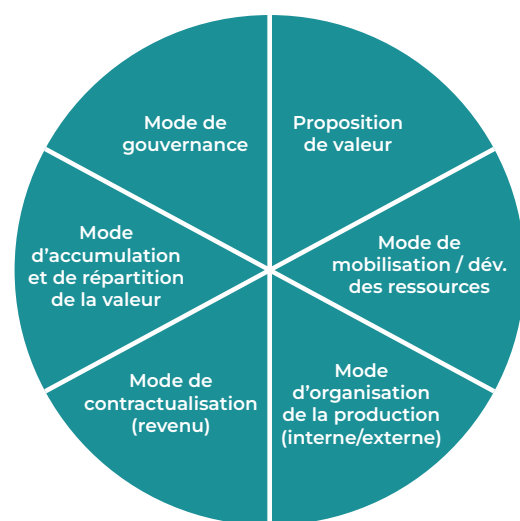


Figure 2 : les six registres descriptifs du modèle économique d'une organisation (source : Laboratoire ATEMIS)

Le tableau suivant donne un premier niveau d'explication de ces différents registres. Ils seront mobilisés par la suite dans la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête.

---

## Proposition de valeur

---

Le premier registre (fondamental) concerne la nature de la « production », ce que l'on cherche à produire à travers des biens et/ou des services en réponse à des attentes, des besoins, des aspirations des personnes et de la société. Elle peut prendre une forme explicite et formalisée (à travers une « offre », des actions, des dispositifs) ou s'exprimer de manière moins visible dans les intentions que l'on investit dans le travail (effets visés à travers les actions proposées).

---

## Mode de mobilisation et de développement des ressources

---

La production des dimensions de la valeur visées mobilise l'usage de ressources, qui peuvent être matérielles (matières, équipements, outils, énergie...) ou immatérielles (confiance, réputation, engagement, compétences, règles partagées, sens donné à l'action...). Si les premières s'épuisent par leur usage (transformation, usure, consommation), les ressources immatérielles se caractérisent par leur possibilité de se développer par l'usage, sous certaines conditions. Dans les activités intellectuelles et relationnelles, elles occupent un rôle central et stratégique.

---

## Mode d'organisation du travail

---

La réalisation de la production repose sur une organisation, qui recouvre plusieurs aspects : répartition des rôles et des responsabilités, procès et méthodes de travail, planification du temps, dispositifs de contrôle, espaces et temps de coordination, de formation, de dialogue entre acteurs impliqués. Cela concerne à la fois l'organisation interne à la structure et celle entre différentes structures ou acteurs.

---

## Mode de contractualisation

---

L'organisation s'appuie, pour partie, sur un certain nombre de règles contractuelles, internes et entre structures. Ces règles permettent notamment de fixer des engagements réciproques (objet de l'échange, délais, conditions à respecter...) et de constituer les flux financiers (établissement des coûts et des revenus).

---

## Mode d'accumulation et de répartition de la valeur monétaire

---

Les flux financiers font l'objet d'une répartition entre différents acteur·rice·s et personnes : entre les financeurs, la structure, les bénéficiaires, les fournisseurs ; entre la structure, les salarié·e·s, les prestataires ; entre salarié·e·s/prestataires (selon le statut). Cela concerne le financement des revenus et des investissements matériels (recours à des ressources matérielles) et immatériels (en appui au développement des ressources immatérielles).

---

## Mode de gouvernance et d'évaluation

---

Le pilotage de l'activité relève de plusieurs champs d'action : l'élaboration d'une orientation politique et stratégique, le suivi des réalisations, les décisions permettant de tenir les enjeux visés, l'évaluation pour donner sens et valeur à l'activité réalisée. La gouvernance concerne l'ensemble des espaces et des acteurs permettant d'instruire ces activités, certains plus formalisés (conseil d'administration, direction...) d'autres plus informels (concertation, initiatives et ajustement en situation...).

---



- **Faire évoluer le modèle de création de valeur (ou modèle de performance\*)**

La prise en compte de l'ensemble des dimensions du modèle économique contribue à passer d'un modèle « industriel » (productiviste-consumériste) à un modèle « serviciel » (fondé sur une relation). Ces appellations ne renvoient pas, on l'a compris, à des secteurs de l'économie<sup>4</sup> mais à des manières différentes de penser la dynamique économique et ses dimensions, aussi bien à l'échelle des structures qu'à celle de la société (relations entre acteurs).

| Modèle « industriel »  | Modèle « serviciel »   |
|--|--|
| Valeur « encapsulée » dans un objet, un service, une action, un dispositif                   | Valeur d'usage : attention aux effets utiles visés, aux effets réels (sens, accessibilité) et aux externalités         |
| Développement par une logique de volume et par la mobilisation de ressources matérielles     | Développement soutenu par les ressources immatérielles (compétences, confiance, engagement, pertinence)                |
| Rentabilité au service du capital ou d'investissements pour réaliser des économies d'échelle | Rentabilité au service d'investissements immatériels : économies d'intégration, de complémentarité, d'adoption (durée) |

Pour les structures qui s'engagent dans des processus de transformation, il est essentiel de mettre en place une dynamique économique qui permette de tenir tous les aspects de leur projet, en repensant le modèle de la performance. Pour beaucoup, leur modèle financier repose sur des subventions qui ne suffisent pas à prendre en charge toutes les dimensions de la valeur créée et les aspects immatériels de l'activité. Les modes de financement actuels, très liés aux projets, ne permettent pas de soutenir le temps nécessaire à repenser les modes de fonctionnement, réorganiser l'activité pour répondre aux nouveaux enjeux, s'adapter à des réalités changeantes etc.

<sup>4</sup> En économie, on distingue habituellement trois secteurs : l'agriculture, l'industrie, les services. La notion de « modèle » (industriel vs. serviciel) que nous employons ne renvoie pas aux secteurs correspondants, mais à des dynamiques économiques, des logiques pour penser, encadrer et organiser l'activité économique. Par exemple, le modèle industriel se retrouve aussi bien dans la production agricole (à travers des méthodes intensives, le machinisme, la production en volumes, standardisée...) que dans de nombreuses activités de service (ex. : la tarification à l'acte dans les hôpitaux, la centralisation des activités dans les administrations publiques, la logique projet dans le travail social, etc.)



**Analyser les  
dynamiques de  
transformation et  
formes de coopération  
dans 4 structures  
engagées.**

## **Description des terrains choisis, quatre structures, quatre territoires, et différents modes d'engagement dans la transformation du secteur culturel**

### • **Critères de choix des structures**

Quatre structures ont été repérées par ARVIVA pour constituer le terrain d'enquête à partir de différents critères :

- L'engagement dans une trajectoire de transformation liée à la transition écologique ;
- Des liens suffisamment forts avec ARVIVA pour permettre un bon accueil de l'étude ;
- La création par ces structures de réseaux de pairs (raison pour laquelle elles ont été repérées au départ) ;
- La diversité de l'implantation géographique des structures, afin de cibler une diversité de réalités territoriale ;
- La diversité des activités principales des structures.

### • **Présentation des structures et des personnes rencontrées**

(Partie rédigée par Anouk Peytavin et Sarah Helly), dans l'ordre chronologique des rencontres.

#### **Slowfest<sup>5</sup>**

Depuis 2015, l'association Slowfest s'est structurée autour de l'idée de diffuser une vision « joyeuse » de la sobriété. L'enjeu étant de sensibiliser à la transformation des modes de vie par des événements festifs et sobres énergétiquement. Slowfest développe des modes sobres de création et de diffusion des musiques actuelles : concerts sans amplification ou sur sono solaire, tournées d'artistes à vélo, festivals en mobilité douce et en autonomie énergétique, création d'instruments à partir d'objets de récupération, production du Slowfest Orchestra, etc. Au moment de l'enquête, l'association emploie une salariée à temps plein, des intermittent-e-s du spectacle (artistes et technicien-ne-s) et une personne en service civique. Elle mobilise des bénévoles notamment au moment des événements. Le CA est très impliqué dans le développement de la structure.

Slowfest fait partie du réseau ARMODO - Les arts en mode doux, qui réunit des artistes qui font des

tournées à vélo, à cheval, en voilier etc. avec l'idée de promouvoir des événements culturels dans des lieux « non dédiés ». Le manifeste du réseau se réfère à un rapport au temps renouvelé, à des modes de création et de diffusion plus écologiques, et à une attention aux territoires. Après des rencontres régulières, le premier « forum » du réseau ouvert au public a eu lieu en mars 2023, organisé notamment par Slowfest.

Entretiens menés à Bègles, sur le site de Slowfest :

- David Carroll, co-président de Slowfest, musicien et producteur, il est à l'initiative de la création de Slowfest et fait partie de la collégiale des co-président-e-s ;
- Virginie Seguinaud, salariée à temps plein, coordinatrice de Slowfest et chargée de la production du festival les Furtives ;
- Colomba Jubert, chargée de production et médiation, en service civique ;
- Christelle Baudrais : Adjointe au maire de la ville de Bègles, Déléguée à la cohésion sociale, adhérente de Slowfest ;
- Sarah Lesjean : bénévole, chargée de communication et ressources humaines (pour les services civiques ou alternant-e-s), fait partie de la collégiale des co-président-e-s ;
- Alban Judalet, directeur technique, intermittent du spectacle ;
- Whitney Anne Fliss, artiste, compositrice, intermittente du spectacle.

#### **ArtStock<sup>6</sup>**

ArtStock est une ressourcerie dédiée à la récupération, au recyclage, et à la valorisation de décors du spectacle vivant et de l'audiovisuel. L'association a été créée en 2009. Elle a connu un développement important à partir de 2015. Le site principal de collecte et revalorisation est situé à Blajan en Occitanie (sur une surface de 2 500 m<sup>2</sup>), une éco-boutique commercialise des produits de la ressourcerie à Saint-Gaudens. Un nouveau site de collecte et valorisation a été récemment ouvert à Asnières, en Île-de-France.

En complémentarité avec les activités de collecte et valorisation, ArtStock développe des activités de sensibilisation et d'insertion dans le territoire proche à travers des partenariats avec les collectivités territoriales, des établissements scolaires et le milieu de l'insertion professionnelle. La structure accueille aujourd'hui deux salarié-e-s en insertion.

5 <https://slowfest.org>

6 <https://www.artstockasso.fr>

Le site de Blajan mobilise au moment des entretiens 12 salarié·e·s et reçoit 700 tonnes de matières à recycler par an.

#### Entretiens menés à distance :

- Yann Domenge Lab, co-fondateur et directeur ;
- Atika Anki, assistante de direction ;
- Sara Combes, chargée de développement local ;
- Alain Journet, responsable plateforme et stock à Blajan ;
- Mélisse Vernhes, responsable EcoBoutiK à Saint Gaudens et valoriste à Blajan.

ArtStock fait partie du réseau RESSAC. Créé en 2020, le RESSAC, réseau national des ressourceries artistiques et culturelles, réunit des acteurs du réemploi culturel, pour travailler collectivement sur des enjeux communs, notamment l'utilisation d'un logiciel informatique commun pour la gestion de stock et le recensement des matériaux. Les structures partagent au sein du RESSAC leur expertise et expérience. Le RESSAC se positionne aussi comme un interlocuteur des acteur·ice·s politiques, par exemple sur les questions d'évolution des règles : TVA en matière de collecte ou lois liées aux déchets.

7 structures sont adhérentes. Yann Domenge-Lab en est le co-fondateur. Le RESSAC a une salariée coordinatrice.

### La Coursive<sup>7</sup>

La Coursive (anciennement Coursive Boutaric) est un tiers-lieu culturel, implanté à Dijon au sein du quartier des Grésilles (QPV). La structure est née en 2010 avec la volonté de développer des relations de travail entre des structures culturelles adhérentes actives au sein du quartier, et de renforcer leurs liens avec ce quartier. Le projet a d'abord pris la forme d'un espace de coworking, et d'un soutien à l'activité des structures culturelles. La Coursive a acquis le label de Pôle Territorial de Coopération Économique en 2014.

La Coursive a déménagé en 2019, suite à la destruction programmée de la barre d'immeuble dans laquelle elle était installée. Elle a investi un nouveau lieu ouvert sur la place du marché dans le quartier et pris la forme d'un tiers-lieu labellisé Tiers-Lieu Fabrique de Territoire en 2020. Elle regroupe une vingtaine de structures du secteur culturel et créatif de Dijon Métropole. Ces entreprises œuvrent dans les domaines du spectacle vivant, le design, le cinéma, le web, le graphisme, la photographie, les arts appliqués, les médias, le jeu vidéo, la gastronomie...

Elle abrite un espace de coworking, anime le réseau des structures adhérentes et développe des activités de soutien aux initiatives collectives et individuelles, à la fois des structures adhérentes et des habitant·e·s du quartier, notamment sous la forme d'accompagnements (rendez-vous conseil, formations, incubations de projets...).

Au moment des entretiens l'équipe de La Coursive est constituée de 4 salarié·e·s : directrice, administratrice, responsable communication et animation, responsable des locaux et location. Un·e chargé·e de développement est en cours de recrutement.

La direction travaille en proximité avec le CA, présidé par un collège de 4 co-président·e·s.

#### Entretiens menés à La Coursive :

- Bénédicte Perret, directrice de la Coursive ;
- Randy Viron, gestionnaire des lieux et responsable de la location d'espaces ;
- Guy Tellez, porteur du projet de ressourcerie Encore ! et Claire Chaduc, consultante de Alter culture, qui accompagne le projet dans son développement ;
- Nicolas Thirion, administrateur, musicien porteur de Why Note, structure adhérente de la Coursiv ;
- Ilyes Fenzi, fondateur de l'association d'insertion professionnelle, « Émeraude ».

La Coursive est à l'origine de la création du réseau « Nous sommes ressources » qui regroupe des structures culturelles de la Région Bourgogne-Franche-Comté, avec comme objectif de « relier les initiatives écologiques locales et construire une action commune » (site de la Coursive).

### Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence<sup>8</sup>

Le Festival compte 70 permanent·e·s à l'année, 1500 employé·e·s sur le temps du festival et sur plusieurs sites. Sa programmation artistique de musique lyrique s'étend en général sur les trois premières semaines de juillet.

Le Festival a, en plus de l'organisation de l'événement en juillet, une activité de production de spectacles et une activité de pédagogie et d'inclusion à travers l'Académie, le réseau Enoa (réseau européen) et le réseau Medinea (réseau méditerranéen). Il développe aussi des actions culturelles sur le territoire provençal.

7 <https://www.la-coursive.fr>

8 <https://festival-aix.com/fr>

L'activité du festival est menée depuis 3 sites : à Aix-en-Provence centre, Venelles (ateliers) et Paris.

#### Entretiens conduits à Aix-en-Provence et à Venelles :

- François Vienne, directeur général adjoint
- Frédéric Lyonnet, Directeur technique adjoint du pôle construction
- Stéphanie Deporcq, Directrice Administrative et Financière et directrice des réseaux Enoa et Medinea et responsable de l'application d'une stratégie RSO
- Céline Guingand, responsable de la RSO pour le festival d'Aix, dans le cadre d'une mise à disposition deux jours par semaine par le COFEES, dont elle est responsable administrative et financière

#### Participation à une journée de rencontre du « collectif 17h25 »<sup>9</sup> au théâtre du Châtelet à Paris en septembre 2022

En 2012, le Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence a initié une démarche éco-responsable et en 2014 une initiative en recherche et développement dans la production de ses décors, qui a abouti notamment à la publication d'un Guide méthodologique d'écoconception des décors.

Le festival développe au niveau local le réseau COFEES (Collectif des Festivals Éco-responsables et Solidaires en région Sud). En 2020, naît le Collectif 17h25, à partir d'échanges interindividuels entre des cadres du Théâtre du Châtelet, de l'Opéra de Lyon, du Théâtre Royal de la Monnaie, et de l'Opéra de Paris. Le collectif s'institutionnalise en 2022 et développe des recherches autour de l'écoconception et la standardisation d'éléments de décor pour en favoriser le réemploi.

## Des coopérations construites à partir du réel, pour servir chaque trajectoire

Les structures que nous avons rencontrées dans le cadre de l'étude sont assez différentes les unes des autres puisqu'elles sont, pour certaines, des structures de production et de diffusion de spectacles (Slowfest, Festival d'Aix) qui se sont engagées dans une démarche de transition écologique, et d'autres, des structures créées pour participer à transformer ces modes de production (La Coursive et ArtStock). Toutes ont une action directe ou indirecte sur le mode de production des spectacles,

avec une visée transformative (c'est la raison pour laquelle elles ont été choisies), avec comme point de départ, pour les unes, de participer à une baisse du bilan carbone de la production, et pour La Coursive, de soutenir des modes de production moins coûteux sur le plan humain, et plus en lien avec le territoire d'implantation des structures.

Par ailleurs, ces structures ont toutes plusieurs années d'expérimentation derrière elles et donc une visibilité sur les difficultés, comme sur les potentialités. Elles ont un historique de leur implication dans la transition écologique et sociétale. Les entretiens ont permis de mettre en exergue des évolutions dans le projet de chacune, que la grille d'analyse proposée dans la première partie nous permet d'éclairer.

Le travail d'enquête s'est focalisé sur le projet de la structure en lien avec la transition écologique. Nous avons essayé de comprendre comment sont nés les processus et comment ils ont évolué en lien avec le développement des structures ; ce qui a permis de les soutenir et ce qui a constitué des obstacles ; quelles ressources ont été mobilisées pour y répondre ; quelles difficultés sont en œuvre aussi.

- **Des trajectoires de transition qui interrogent l'activité, l'organisation et l'écosystème**

Le premier élément qui ressort avec évidence est que les processus de transition sont évolutifs. Dans aucune des structures enquêtées nous avons constaté un fonctionnement avec un plan préétabli qui aurait conceptualisé un processus de transformation, ensuite appliqué tel quel à l'échelle de la structure.

Quelques exemples très partiels mais parlants pour illustrer ce propos. La première expérience de Slowfest a consisté en l'organisation d'un festival sans électricité. Le projet a ensuite évolué vers l'invention, l'expérimentation et le développement de matériel solaire au service de l'amplification du son. La Coursive a, dans un premier temps, développé une activité de soutien aux structures culturelles et d'action culturelle sur le quartier des Grésilles, pour transformer son activité en soutien aux initiatives des structures et des habitant·e·s du quartier, à travers le développement d'un Tiers-Lieu. Le travail autour de l'éco-conception des décors dans le cadre du festival d'Aix-en-Provence aboutit peu à peu à une réflexion plus globale sur la transition du festival qui s'enracine dans la stratégie RSO développée par ailleurs. Et la réflexion sur l'éco-conception des décors est repérée dans les entretiens comme un objet de travail commun aux technicien·ne·s et aux artistes qui permet d'inclure les seconds dans la trajectoire.

---

9 <https://www.culture.gouv.fr/Regions/DRAC-Auvergne-Rhone-Alpes/Actualites/Cinq-grandes-institutions-agissent-pour-le-climat-avec-l-opera-de-Lyon>

Pour éclairer les processus, nous soulignons ici deux points récurrents observés :

- la manière dont le cercle des acteur·ice·s impliqué·e·s s'agrandit avec le temps, pour donner forme à un écosystème coopératif\* ;
- l'enrichissement de la proposition de valeur\* des structures en lien avec les nouvelles préoccupations intégrées à la production, en composant ainsi une solution multifonctionnelle\* en réponse aux enjeux de l'écosystème et/ou du territoire.

### L'élargissement du cercle d'acteur·ice·s impliqué·e·s

Pour illustrer ce propos nous proposons de faire un focus sur le parcours d'ArtStock, qui est assez révélateur. Le projet initial est né en Ile-de-France, l'installation à Blajan a été réalisée à la suite d'une opportunité saisie par l'association. Le nouveau site a ouvert des possibilités liées à sa taille, élément essentiel dans le cas d'une ressourcerie, pour les capacités de stockage. Cependant, l'investissement sur ce site a soulevé une problématique nouvelle : la rareté de structures culturelles suffisamment grandes à proximité pour pouvoir constituer un flux de matière significatif dans le secteur culturel. Après une période compliquée, l'activité d'ArtStock s'est structurée en lien avec des partenaires hors secteur culturel. Un vivier d'utilisateur·ice·s se révélant sur le territoire, à travers les particuliers qui rénovent des habitations ou des petit·e·s artisan·e·s intéressé·e·s par des matériaux divers. Des liens ont aussi été créés avec le secteur de l'événementiel, actif dans la région.

Pour faire connaître et valoriser le travail réalisé au sein de la ressourcerie, ArtStock a saisi une autre opportunité immobilière pour ouvrir une boutique d'objets fabriqués par les valoristes<sup>10</sup>, en centre village, à Saint-Gaudens, créant ainsi un lien de proximité entre la ressourcerie excentrée et les habitant·e·s du village.

L'ancrage dans le territoire s'est concrétisé en 2018 par le recrutement d'une responsable de développement local qui a développé des partenariats avec des acteur·ice·s nombreux·ses : élu·e·s, acteur·ice·s de l'éducation, de la culture, de la formation, Tiers-Lieux du territoire, structures d'insertion professionnelles, de l'ESS, etc.

Pour cet exemple, nous isolons volontairement le mouvement d'implication de nouveaux acteur·ice·s, afin de mieux le mettre en évidence. Mais ce mouvement est lié à d'autres évolutions des structures dans leur processus

de transition écologique. La grille de lecture du modèle économique proposée plus haut éclaire ces mouvements : penser la valeur dans ses dimensions concrètes (effets utiles\*), prendre en compte les externalités\*, s'intéresser à l'appropriation de la valeur créée par les bénéficiaires, à l'aspect culturel de la transition, toutes ces démarches amènent à penser différemment le modèle. Le travail d'enquête mené dans le cadre de cette étude a révélé la manière dont ces processus se concrétisent à travers l'évolution de la proposition de valeur\* des structures. L'exemple d'ArtStock est très révélateur aussi à cet égard, mais il est loin d'être le seul.

Nous pouvons ici retenir que l'attention aux enjeux d'autres acteurs, impliquant une capacité d'écoute à leur égard et un pas de côté par rapport à une approche sectorielle trop stricte, est le premier levier permettant de penser un périmètre de valeur à la fois plus large (nouvelles activités en réponse à ces enjeux) et mieux « intégré » (l'activité pouvant apporter des réponses à plusieurs enjeux).

### L'évolution de la proposition de valeur

Parler de proposition de valeur\*, c'est reconnaître que la valeur générée par les structures ne se limite pas à la part monnayée de leur activité, mais relève d'un ensemble d'effets utiles\* pouvant répondre aux besoins, attentes, aspirations de plusieurs acteur·ice·s. Entrer dans une démarche de transition écologique\* demande aux structures de se préoccuper d'éléments qui, jusque-là, n'étaient pas forcément considérés comme relevant de leur champ d'action. Cette évolution est très bien résumée dans un entretien par une de nos interlocutrices à ArtStock : « On est un acteur de l'économie circulaire, de la protection de l'environnement et de la culture, on vient nous chercher pour tout ça. ».

La prise en charge de la sensibilisation du public en est un exemple simple et partagé. Les structures ne peuvent pas transformer leurs manières de produire en vue de la diminution des émissions sans que le public, premier bénéficiaire de leurs activités, ne soit partie prenante. C'est vrai pour la mobilité, l'alimentation sur les lieux des événements, l'acceptabilité de changements dans les manières de communiquer, etc. Cela amène les structures à développer des actions diverses de sensibilisation voire de formation, qui dépassent le périmètre d'action initiale des structures. Leur proposition de valeur en est donc étoffée. Elles le font à des degrés divers. Le Festival d'Aix par exemple propose une page sur son site pour inciter le public à se déplacer en transports

10 Définition Pôle emploi du métier de « valoriste » : « La fonction d'un agent valoriste consiste à augmenter la durée de vie des objets, en améliorant leur potentiel de réemploi ou de réutilisation. La formation d'agent valoriste des biens de consommation courante est désormais certifiante. Depuis janvier 2023, elle délivre un titre professionnel de niveau 3 enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles de France Compétences. Cf : <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/environnement/le-secteur-de-la-collecte-tri-re-agent-valoriste.html>

en communs et à prolonger son séjour dans la région<sup>11</sup>. Le site recense des lieux touristiques, des idées d'activités et propose des liens pour faciliter l'organisation de son séjour. Les ateliers du festival organisent des portes ouvertes pour sensibiliser à l'éco-conception.

ArtStock propose par exemple des ateliers de sensibilisation au recyclage et à l'éco-conception sur le site et dans des établissements scolaires.

Pour compléter cet exemple de la prise en charge d'actions de sensibilisation, et mieux comprendre la manière dont la proposition de valeur des structures rencontrées s'enrichit dans le cadre des trajectoires de transition, arrêtons-nous sur l'expérience de Slowfest. En se préoccupant de réduire l'empreinte carbone de ses activités par la modification des modes de mobilité et de sonorisation, Slowfest a été amené à développer de nombreuses activités qui ont abouti à largement étoffer sa proposition de valeur\*.

Un travail important de recherche et développement dans le domaine de l'énergie solaire au service de la sonorisation a été mené, suivi d'un travail d'expérimentation avec l'utilisation du matériel lors d'événements festifs. Ce travail a permis de développer des événements qui allient les aspects festifs, écologiques, éducatifs, musicaux, de développement du lien social...

Les concerts sont l'occasion d'actions de sensibilisation du public à travers la mise en place de stands pédagogiques. Ils sont aussi l'occasion de sensibilisation des technicien-ne-s qui accueillent Slowfest, lors du montage commun avec le technicien de Slowfest. Elle s'effectue à travers des explications, des jeux de questions/réponses mais aussi par l'exemple : l'utilisation de cordelette en remplacement des rubans adhésifs habituels prouve la possibilité de faire autrement.

La préoccupation de la mobilité du public à vélo a conduit Slowfest à développer un savoir-faire relatif à la mobilité des groupes, à des questions de sécurité, à la mécanique cycliste, que la structure partage avec le public et les adhérent-e-s.

Le même type d'analyse peut être réalisé pour l'ensemble des structures. Considérer les transformations relevées du point de vue de l'économie réelle permet d'envisager des modes de développement innovants en élaborant une cohérence entre le projet politique, l'organisation du travail, et les questions financières.

En tirant ce fil, on remarque que l'évolution de la proposition de valeur impose des transformations à la fois dans les relations de travail, et au cœur des métiers.

Pour continuer avec l'exemple de Slowfest, transporter le matériel à vélo demande de limiter le poids déplacé, sonoriser par le solaire demande de prendre en compte des contraintes techniques afférentes, ce qui implique que l'ensemble des professionnel-le-s de la structure se préoccupe de cette donnée : au niveau de l'équipe de diffusion, le choix des lieux de concert doit correspondre à un éloignement raisonnable, avec une capacité d'accueil du public cohérente avec la puissance du matériel, le.e technicien-ne doit veiller à prendre le matériel nécessaire, sans plus, les artistes adapter leur répertoire, des bénévoles se mobiliser pour le transport tout en incluant la nécessité d'un temps de repos pour les artistes etc. De nombreux arbitrages sont à effectuer, et leur pertinence dépend de la prise en compte du travail des un-e-s et des autres.

Nous pouvons ici retenir que l'évolution de la proposition de valeur\* dans le sens d'une meilleure prise en charge des enjeux écologiques passe par le développement de relations de coopération, la valeur étant le fruit d'une « coproduction », une production conjointe entre plusieurs acteurs :

- tout d'abord, par l'implication des bénéficiaires, que la structure doit accompagner dans une évolution de leurs pratiques, avec une attention aux conditions d'accès à la proposition de valeur (géographique, monétaire, symbolique, physique etc.) ; cela explique le rôle des actions éducatives et de sensibilisation ;
- ensuite, par la relation avec d'autres professionnel-le-s, pour accompagner les évolutions des pratiques professionnelles, pour mobiliser des compétences.

## La création et/ou la participation active à des réseaux de structures « paires »

La participation active à des réseaux de structures « paires » a constitué un critère de choix des structures rencontrées. Comprendre leur fonctionnement et la manière dont ils font ressource serait un autre champ de travail très intéressant à mener. Nous pouvons d'ores et déjà repérer que les structures réunies dans les réseaux évoqués s'y engagent selon des logiques variées. Certains réseaux sont structurés autour de secteurs : le réseau 17h25 réunit des opéras, le RESSAC des ressourceries. Le réseau ARMODO réunit des structures impliquées dans un mode de transition structuré par le choix de la mobilité douce, alors que le COFEES, et « Nous



sommes ressources » visent à structurer des dynamiques territoriales.

Les logiques sont donc différentes et elles engendrent sans doute des objets de travail particuliers. Sans approfondir le sujet, l'enquête a permis de révéler des effets utiles\* de l'implication des structures dans ces réseaux.

Au Festival d'Aix, la participation au COFEES a permis la mise à disposition par le réseau d'une personne deux jours par semaine pour travailler sur les questions environnementales dans le cadre de la RSO, créant des bénéfices croisés pour les deux organisations. La facturation de ces deux jours participe à une forme de sécurité financière du COFEES et certaines expériences menées par des festivals au sein du réseau nourrissent des projets au sein du festival d'Aix : par exemple l'expérience de consigne des gourdes menées à Avignon. De même, des intervenant-e-s rencontré-e-s au sein du COFEES sont intervenu-e-s pendant des journées du personnel d'Aix.

La création de 17h25 a participé à la mise en lumière des questions environnementales à l'intérieur des structures. Il a aussi permis de développer des relations entre les directions générales, les directions techniques, les bureaux d'étude et les ateliers de chaque structure, créant une dynamique interprofessionnelle appréciée, dont il serait intéressant d'analyser plus finement les effets. Enfin, les travaux du collectif ont apporté une reconnaissance institutionnelle supplémentaire aux structures engagées, qui s'est traduite par les fonds obtenus dans le cadre de l'appel à projets Alternatives Vertes du plan France 2030 lancé par l'État.

Pour ArtStock, la création du RESSAC a permis le développement de relations de confiance qui permettent d'envisager son développement en Île-de-France, sans entrer en concurrence avec les autres ressourceries déjà présentes, dans une démarche de coopération entre les structures.

Slowfest se nourrit de questions soulevées dans le réseau ARMODO, notamment sur la question des modes de vie en lien avec la création et la diffusion en mobilité douce. L'existence du réseau a permis de soutenir l'émergence de nouvelles structures engagées dans cette voie.

A La Coursive, le réseau « Nous sommes ressources » nourrit les questions sur la transition et les rendent plus centrales dans l'activité de la structure. Le réseau s'est créé à partir d'une initiative existante de charte écologique portée par des compagnies au niveau régional. Le choix d'ouvrir le réseau à des structures extérieures, sans conditionnalité d'adhésion à La Coursive en fait un nouveau levier de coopération territoriale. Les réflexions partagées lors des matinées « Nous sommes ressources » ont permis l'émergence de thématiques considérées comme prioritaires par les participant-e-s et abouti à la mise en place de nouveaux accompagnements et

de nouvelles thématiques de formation portées par La Coursive. Les questions écologiques constituent un objet de travail en soi pour le réseau. Leur appropriation a aussi donné une visibilité au travail réalisé par La Coursive dans d'autres domaines. Le choix d'ARVIVA de s'intéresser à la structure dans le cadre de l'enquête en est un résultat. Il serait intéressant de savoir si cette mise en visibilité a eu d'autres effets.

En participant à la création et à l'animation de réseaux, les structures jouent souvent un rôle moteur de partage de leur expérience, voire de conseil et de soutien à d'autres dynamiques. Cependant, il arrive que ces investissements vers l'extérieur provoquent des difficultés de travail en interne liées à des surcharges de travail pour les personnes impliquées. Les structures ont besoin à la fois de clarifier les conditions pour que ces investissements nourrissent leur propre développement, de trouver des organisations qui permettent de partager la charge et ne pas s'épuiser, de mobiliser des financements spécifiques permettant de soutenir ce travail d'animation. Elles recherchent parfois des solutions avec les structures partenaires pour passer le relais, trouver des modes d'animation tournants etc.

Nous pouvons ici retenir que le développement de la coopération au service d'une proposition de valeur élargie aux enjeux écologiques et territoriaux demande à être appuyé par des dispositifs d'intermédiation (réseaux, communautés...) avec des activités spécifiques que nous pouvons qualifier d'« investissements immatériels »\* :

- la formation aux enjeux écologiques et environnementaux dans le secteur ;
- la professionnalisation pour accompagner les évolutions professionnelles dans les différents métiers concernés ;
- la création de liens de confiance pour mettre à distance les logiques de concurrence et créer des synergies et complémentarités entre structures ;
- l'animation d'une communauté d'acteur-ice-s pour favoriser l'interconnaissance et identifier les coopérations possibles ;
- la mobilisation de nouveaux acteur-ice-s, par la mise en lumière d'actions exemplaires (capitalisation, valorisation) et par des actions de sensibilisation.

On le voit, les dynamiques de transformation engagées pour réduire le bilan carbone dans les structures bousculent les processus de production et les formes d'organisation des activités. Elles imposent la prise en compte d'éléments qui ne faisaient pas partie,

dans le modèle traditionnel, du champ d'action des structures. De premier abord, elles semblent complexifier le champ de l'activité en multipliant les acteur-ice-s, en imposant de nouvelles contraintes, en transformant les règles de métier, mobilisant de nouvelles compétences etc.

Mais ces réorganisations permettent également de mobiliser les équipes, en donnant du sens à leur activité, en leur permettant de développer un pouvoir d'agir vital dans une époque très anxiogène, en mettant en discussion des enjeux politiques et sociétaux ; elles demandent de mettre en place des espaces de réflexion, de recherche, des temps collectifs d'échange. Autant d'investissements immatériels\* qui ne sont en général pas prévus dans les procès, et qui sont pris en charge par des individus impliqués parce que sensibles à la démarche et/ou particulièrement concernés du fait de leur place dans la production. Pour que ces personnes ne s'épuisent pas, et que la pérennisation des trajectoires en cours soit possible, il est nécessaire que l'organisation se transforme pour que les investissements nécessaires et les éventuelles nouvelles contraintes puissent être partagées entre tous et intégrées à l'organisation, voire partagés avec d'autres. On est là au cœur des questions de coopération dans le travail, avec la nécessité de la prise en compte mutuelle des contraintes qui s'imposent à chacun. Pour que cette prise en compte ne reste pas un vœu pieux, ou un souhait relevant d'un engagement moral, il est nécessaire de mettre en place dans les organisations des méthodologies et des espaces permettant l'explicitation des contraintes et la recherche collective de solutions, pour soulager ceux qui ont besoin de l'être. Les entretiens laissent transparaître la mise en place de ce type d'espaces, de manière plus ou moins consciente et formalisée dans les structures rencontrées.

Les récits montrent que la mise en place des espaces de coopération, au sens défini en introduction, s'est effectuée au fur et à mesure du processus de transformation, et en vue de le soutenir. Il est emblématique que dans le cas de La Coursive, créée pour réunir des structures, faire surgir du « collectif » et soutenir leur travail, c'est à dire dans une perspective de développement de la coopération, la démarche première est aujourd'hui qualifiée comme plutôt descendante, avec un présupposé sur les besoins qui s'est avéré peu pertinent. Avec le temps, une approche beaucoup plus « servicielle » s'est imposée, avec une organisation visant à faire émerger des initiatives et à se mettre en capacité de les soutenir.

De même, au Festival d'Aix, le choix d'installer les bureaux de conception au sein même de l'atelier est né de l'expérience d'éco-conception, qui a montré la nécessité d'une grande proximité et d'échanges entre les technicien-ne-s et les concepteur-ice-s.

Ces récits nous amènent à faire l'hypothèse que la mise en place des différents modes de coopération sont autant de réponse à des difficultés qui émergent dans la réalité du travail.

La coopération renvoie ainsi à plusieurs échelles de travail et d'organisation :

- la coopération dans l'activité réelle : la capacité à « faire ensemble », chacun-e étant attentif-ve aux enjeux des autres, pour « coproduire » les dimensions de la valeur recherchées, y compris dans la part d'inattendu qui caractérise l'activité de travail ;
- la coopération comme mode d'organisation du travail : la coopération dans l'activité demande à être soutenue par des espaces et des temps dédiés, permettant le dialogue, la co-élaboration des méthodes de travail et des règles, le débriefing sur des « bugs » (malentendus, tensions, conflits de logiques) ;
- la coopération comme modèle économique pensé à l'échelle d'un écosystème d'acteur-ice-s : les dimensions relationnelles du travail requièrent des investissements immatériels spécifiques, à prendre en charge collectivement.

#### • **Des modes de coopération qui émergent de l'expérience**

Pour rendre compte des types de coopération repérés grâce aux entretiens, nous proposons une entrée par les enjeux auxquels ils tentent de répondre. Il s'agit là d'une première tentative de repérage. Les liens de cause à effets ne sont évidemment pas univoques et systématiques, mais ils ont été faits par nos interlocuteur-ice-s dans les entretiens, à un moment ou un autre.

#### **Coopérer pour répondre à des nouvelles pratiques en vue de la transition**

Le cas de Slowfest est à cet égard très parlant car la contrainte est directe et physique : les déplacements à vélo imposent de tracter du matériel et l'engagement physique de quelques-un-e-s n'y suffit pas. La conduite d'un camion peut être prise en charge par un-e régisseur-euse seul-e, pas la traction de plusieurs vélos et remorques. Se pose donc la question de qui tire quoi ? Comment se répartit la charge en fonction de quels critères ? Très concrètement, l'équipe de Slowfest a fait l'expérience d'une mobilisation excessive des artistes sur cette partie du travail, avec la question de la fatigue et la nécessité d'être suffisamment « en forme » pour tenir l'enjeu central du spectacle. Il a fallu trouver des solutions, échanger sur les possibilités et les contraintes de chacun-e, repenser le matériel pour alléger la charge, élargir aux bénévoles le cercle des cyclistes-tracteurs, etc.

Au-delà des questions matérielles, c'est aussi la manière de concevoir l'activité artistique qui est en jeu. Les artistes sont concerné-e-s par les contraintes techniques dans leur activité et doivent les intégrer dans leur travail créatif. Ils doivent jouer avec des niveaux



d'amplification réduits et un matériel limité. Il est notable que les deux entretiens menés avec des artistes de Slowfest et de La Coursive expriment un plaisir certain à réinventer la rencontre avec le public dans ces contextes.

### Coopérer pour maintenir et développer l'activité de la structure

On a évoqué plus haut l'engagement territorial d'ArtStock, né de la rareté des structures culturelles dans un périmètre proche, et de la nécessité de trouver d'autres débouchés aux matières collectées. Ce déploiement sur le territoire permet de faire émerger des besoins et de rechercher des réponses collectivement, au-delà du périmètre d'action initial. ArtStock déploie désormais des projets liés à la formation et à l'insertion professionnelle, qui soutiennent à la fois le projet de la structure (en contribuant à répondre aux difficultés de recrutement liés à la situation géographique de la ressource) et le développement du territoire. Cette adaptation qui s'est avérée vitale pour la structure a aussi contribué à renforcer l'aspect territorial du projet et à ouvrir de nouvelles possibilités de développement, nourrissant le projet politique de la structure.

On retrouve le même enjeu à La Coursive où le bilan de l'activité de soutien aux structures adhérentes n'étant pas apparu comme satisfaisant, il a fallu inventer de nouvelles manières de fonctionner. La coopération est le sujet d'une réflexion approfondie autour de l'idée ainsi libellée sur le site : « Venez avec vos idées, donnons-leur vie ensemble ! ». La Coursive met en place un système de coopération qui s'étend désormais au-delà du cercle des structures créatives et culturelles, en proposant des formes de soutien aux projets des habitants du quartier. Là encore, le projet se nourrit des opportunités et des dynamiques portés par les acteurs. À la suite de la pandémie de COVID, La Coursive a par exemple soutenu la création d'une association initiée par un habitant du quartier, d'abord autour de l'aide alimentaire, puis de l'insertion professionnelle des jeunes du quartier.

### Coopérer pour mobiliser les équipes autour d'un projet de transformation

La mobilisation des équipes, à partir d'une orientation susceptible de donner du sens à leur travail, est un levier transversal à toutes les structures rencontrées, où les personnes interviewées sont très engagées et portées par le projet. Elle est peut-être encore plus centrale pour le Festival d'Aix dont le modèle, caractérisé par sa taille, son ampleur internationale, son implantation en été dans le sud de la France, questionne sur le plan écologique, y compris au sein des équipes. Prendre en charge collectivement ces questions apparaît comme un moyen de rendre possible la continuité de

l'engagement des personnes, là où leur négation/sous-estimation pourrait se révéler mortifère. Les entretiens montrent que, dans la situation actuelle, l'aura du festival, historiquement liée à la qualité de sa programmation, à la reconnaissance internationale des artistes, ne suffit plus à répondre à la quête de sens des équipes et des personnes impliquées. Un nouveau facteur de fierté se construit progressivement autour de l'image d'un festival précurseur sur les enjeux de transition. Le festival bénéficie d'une expérience de transformation sur le thème de l'égalité femmes/hommes mise en œuvre dans le cadre de la RSO, sur la base de la constitution de groupes de travail fondés sur le volontariat. Cette méthodologie de travail est en passe d'être mobilisée pour continuer d'élaborer collectivement une trajectoire de transition écologique.

Plus largement, la recherche d'un alignement entre le cadre de travail et les choix de vie personnels, dans une perspective écologique, sont très présents dans les entretiens, en écho avec les mouvements qui traversent plus largement la société<sup>12</sup>. Une des personnes rencontrées explicite très clairement l'équilibre qui se réalise entre le temps passé et les effets ressentis pour elle dans son engagement au travail : « On prend tous un plaisir énorme à partager ces temps-là. C'est compliqué, c'est angoissant, ça fait appel à plein d'autres choses, mais on est dans l'action. On met en œuvre des modes d'action ».

Les formes de coopération mises en place pour répondre aux différents enjeux ne sont donc pas des changements « à la marge ». Elles concernent la conception même du travail des personnes, à l'articulation des registres du modèle économique décrits plus haut : la proposition de valeur, le mode de mobilisation des ressources, d'organisation de la production, de gouvernance ainsi que les modes de répartition de la valeur et les modes de contractualisation.

Ces transformations dans la manière de travailler ensemble pour parvenir à prendre en compte de nouveaux enjeux correspondent à des évolutions du projet politique et de la stratégie de développement des structures.

L'enquête montre que la coopération s'impose comme une nécessité, pour faire face aux transformations indispensables à la transition écologique des structures, dans une perspective de soutenabilité économique, territoriale et sociétale, ainsi que pour maintenir un bon niveau de santé au travail des équipes. Mais il serait faux de penser qu'elle le fait de manière « naturelle », mécanique. Des relations de coopération se créent d'abord de manières informelles, elles émergent dans l'action concrète des personnes ; pour perdurer, elles ont

12 [https://www.lemonde.fr/campus/article/2022/06/16/avec-l-urgence-climatique-des-ruptures-plus-politiques-chez-les-jeunes-diplomes\\_6130536\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2022/06/16/avec-l-urgence-climatique-des-ruptures-plus-politiques-chez-les-jeunes-diplomes_6130536_4401467.html)

besoin d'être reconnues comme un enjeu stratégique et d'être soutenues par des dispositifs institués. Et cela est vrai quel que soit le degré de structuration de l'organisation.

- **Des formes variées d'institutionnalisation de la coopération**

Au Festival d'Aix, l'expérience sur l'égalité femmes/hommes dans le cadre de la RSO a permis de créer des espaces d'échanges qui ne sont pas toujours possibles dans le quotidien d'une organisation répartie sur différents sites, avec des pôles très autonomes les uns des autres. Ces groupes de travail se caractérisent aussi par la mixité des métiers représentés. Ils travaillent sans feuille de route préalable, avec comme objectif de coconstruire les modes d'action à partir de dynamiques existantes et repérées dans ce cadre. L'ensemble est piloté par un comité de pilotage, en lien avec le comité de direction, et ouvert à des personnes de l'équipe considérées comme expertes dans le domaine traité. L'objectif de ces groupes est de penser la démarche de transition écologique au-delà de l'écoconception, des écogestes, ou de la gestion des déchets, thèmes développés dans un premier temps. La mise en place de tels espaces d'échange favorise la capacité à définir conjointement une stratégie de transition écologique, en s'appuyant sur des expériences antérieures et des relations de confiance établies au cours du temps au sein des équipes. Des temps conviviaux sont aussi investis pour nourrir la coopération, comme par exemple les journées annuelles du personnel. Et de manière plus structurelle, la mise à disposition d'une professionnelle du COFEES pour travailler les questions de RSO est une forme institutionnalisée d'investissement partagé au service de la coopération entre ces structures.

A Slowfest, il paraissait au départ « naturel » de tirer plus de poids quand on est plus en forme. Mais l'expérience a fait émerger des questions qu'il a fallu prendre en compte de manière plus distanciée et dans un cadre collectif. En effet, l'organisation des déplacements doit inclure un temps de repos suffisant des artistes avant le concert ; une exigence de leur activité que les technicien-ne-s doivent prendre en compte dans leur travail, de même que les structures accueillantes. Cela demande un certain niveau d'explicitation de ces nouvelles exigences de travail et de formalisation d'une nouvelle façon d'organiser l'activité collective entre structures. A travers l'établissement de nouvelles règles d'organisation, d'engagements réciproques entre métiers et structures, s'institue ainsi progressivement une nouvelle culture professionnelle et une nouvelle orientation de développement des activités.

Une grande attention est portée chez Slowfest à l'animation du réseau de bénévoles, à travers des espaces conviviaux réguliers autour du premier objet commun : la musique, avec des « Jam », des apéros. Les modes d'organisation évoluent par exemple avec l'ouverture de

certaines réunions d'équipe aux adhérents-bénévoles, pour les associer davantage à la vie de la structure, ou par la mise en place de moments quotidiens d'échange lors des périodes de festival. En effet, il est apparu essentiel d'offrir des espaces de reconnaissance, d'implication et de soutien pour préserver la qualité de leur engagement, d'autant plus pendant les périodes très intenses du festival.

La structure s'attache aussi à faire évoluer les modes de contractualisation en invitant les structures acheteuses des spectacles à participer financièrement à l'effort que représente la mobilité à vélo et à l'augmentation conséquente du temps dédié au transport des équipes et du matériel.

La Coursive invente et propose des espaces variés pour permettre et soutenir les coopérations entre les adhérent-e-s, et avec les habitant-e-s. Le collectif « Nous sommes ressources ! » est né de cette dynamique, à la demande d'adhérent-e-s de La Coursive de travailler sur les questions écologiques. Étendu à d'autres acteur-ice-s du territoire, au-delà du cercle des adhérent-e-s, le collectif s'est nourri du travail déjà réalisé par d'autres, en mettant en discussion une charte réalisée antérieurement. Il représente ainsi un espace institutionnalisé soutenant la coopération entre les acteur-ice-s du territoire, avec des réunions régulières, des axes de travail décidés collectivement, et une animation soutenue par l'équipe de La Coursive. Il vise à faire émerger des initiatives dans le territoire aussi bien qu'à soutenir celles en cours, comme par exemple la création de la ressourcerie Encore !

A ArtStock, la mise en place d'un poste de « chargée de développement territorial » a permis de construire des coopérations territoriales à différents niveaux. L'utilité de ce poste n'allait pas de soi aux yeux des professionnel-le-s dont le cœur de métier est le traitement de la matière. D'autant plus que l'instauration de relations de confiance avec des partenaires divers : écoles, élu-e-s, professionnel-le-s de la formation et de l'insertion requiert un investissement en temps et ne produit des effets qu'à moyen terme. Pourtant, aujourd'hui, des actions de sensibilisation, et des formations sont menées par des valoristes, contribuant à la diversification du métier, à l'acquisition de nouvelles compétences, et à l'inscription dans un cercle de relations professionnelles élargies. La création d'un poste dédié au développement territorial a constitué une étape forte de la transformation qui s'est accompagnée de transformations dans l'organisation du travail et de la réorganisation du périmètre de chacun-e. On voit bien ici comment les questions de coopération s'articulent entre les deux niveaux interne et externe, dans une complexité qui rend indispensable le partage et la compréhension des enjeux de travail des collègues.

Les structures ont répondu à la nécessité de soutenir les dynamiques de coopération de différentes façons, dans des moments et des espaces dédiés, y compris dans le quotidien de l'organisation du travail. Très souvent, ces coopérations s'appuient sur des expériences et des

relations antérieures, dont la qualité favorise l'émergence des coopérations, qui se traduisent dans certains cas par des changements organisationnels, déjà évoqués plus haut et dont le recensement n'est pas exhaustif. Pour en citer quelques-uns : Dans le cas d'ArtStock, la création d'un poste de chargée de développement territorial, la mise en place d'une gouvernance tricéphale à La Coursive, le développement d'instances permettant de développer les temps de travail entre l'équipe de gouvernance et les autres professionnels, des espaces de travail inter-métiers, la mise à disposition d'une professionnelle par le COFEES au festival d'Aix, la mise en place institutionnalisée de temps communs entre bénévoles et professionnel·le·s à Slowfest.

Dans tous les cas, les modes de coopération ne vivent pas d'eux-mêmes, ils ont besoin d'être entretenus et soutenus par des dispositifs qui permettent de revenir collectivement sur l'action pour l'élaborer et continuer de la construire. C'est le sens que l'on peut donner à la mise en place de ces différents espaces et aux transformations repérées dans les organisations.

- **Les conditions d'une trajectoire de transition pérenne**

Les entretiens montrent des structures très dynamiques et volontaristes dans leur processus de transformation, avec des équipes impliquées. Cependant, parler « des structures » est un peu trompeur dans la mesure où les sujets de transition ne sont pas appropriés de la même manière par tous dans les structures. C'est une question qui revient régulièrement dans les entretiens : comment faire équipe autour d'une nouvelle orientation de développement de l'activité ?

La question se traduit par différentes formulations autour du besoin « d'embarquer », de « convaincre », de « faire adhérer ». Ces expressions supposent qu'il y a besoin de rassembler autour d'un projet préexistant, construit par des personnes au fait des enjeux de transition, plus engagées que d'autres et qui donc devraient être moteur, en tirant les autres dans la démarche. La coopération propose un chemin différent, puisqu'il s'agit là de penser la dynamique de transition à partir de la réalité du travail des personnes, et à partir des ressources immatérielles existantes sur lesquelles il est possible de s'appuyer. Il s'agit donc moins de faire adhérer que de co-construire un mode de transition collectif et durable, en mesure de répondre aux aspirations de chacun.

Les enjeux sont importants :

→ En termes d'efficacité globale de la démarche de transition écologique : par exemple ArtStock est confronté au fonctionnement en volume des activités de l'événementiel qui lui fournit une part importante de la matière ; le Festival d'Aix s'interroge sur la manière de partager ces questionnements avec les mécènes étranger·e·s...

→ En termes d'engagement des personnes (salarié·e·s et bénévoles), voire de capacité de recrutement de la structure, alors que dans le secteur culturel de nombreux postes ne trouvent pas preneurs. La prise en charge des questions écologiques par le secteur est un vecteur de sens et de cohérence pour les jeunes professionnel·le·s, à la condition qu'elle fasse l'objet d'une réflexion collective à laquelle iels soient invité·e·s à prendre part.

→ En termes de coopération avec les artistes. Des questions liées au travail de création, aux représentations de la figure de l'artiste et aux formes de reconnaissance mobilisées dans le secteur se révèlent au cours des entretiens. Les démarches de réemploi par exemple questionnent les scénographes aux deux bouts de la chaîne : que devient leur création, comment est-elle réutilisée ? Et comment créer à partir de l'existant, ou dans le cadre de contraintes liées à l'écologie ?

→ En termes de partage des efforts ou des contraintes, ou de mise en place de modes de compensation (par ex. pour le temps dévolu à la mobilité en vélo des équipes de Slowfest).

Les entretiens ont fait émerger des points de vigilance et des pistes de travail pour soutenir les dynamiques enclenchées, que nous proposons de présenter rapidement.

## **Appréhender l'ensemble de la valeur produite : un enjeu d'évaluation dialogique**

Les entretiens laissent supposer que les effets utiles résultant des modes de coopération mis en place ne sont pas toujours bien répertoriés par les structures, alors même qu'ils constituent un levier potentiel de développement des structures. Et ceci à plusieurs égards : l'engagement des équipes grâce aux processus de reconnaissance que permet la mise en visibilité ; l'engagement de partenaires susceptibles de se sentir davantage concerné·e·s du fait de la prise de conscience d'effets dont iels sont bénéficiaires ; une meilleure qualité des arbitrages dans les démarches engagées, et la potentielle prise de conscience de pistes d'innovation à partir d'effets repérés non prévus au départ. L'utilisation de l'outil ARVIVA SEEDS, de mesure de l'impact environnemental est citée comme un point d'appui envisagé ou déjà utilisé par certaines des structures rencontrées. Mais il ressort que les effets utiles produits par les dynamiques engagées vont souvent bien au-delà de l'impact écologique, en créant d'autres formes de valeur.

Un premier enjeu de l'évaluation est donc de lier la mise en place de dispositifs d'évaluation complémentaires aux évaluations quantitatives, qui, si elles sont nécessaires pour rendre compte des questions écologiques, à travers des mesures d'empreinte, ne sont pas suffisantes.

Les processus d'évaluation ont besoin d'être repensés pour sortir des formes habituelles, héritées du modèle industriel et fondées sur un seul reporting quantitatif adossé à des objectifs de production prédéfinis, dans une forme renouvelée, fondée sur la révélation des effets utiles\* réels produits par l'activité : effets inattendus, effets différés dans le temps, effets indirects dans un système d'acteurs (effets « boule-de-neige »), souvent bien plus riches que ce qui était initialement prévu comme résultats visés. Avec une attention aussi aux effets négatifs, aux externalités\* de l'activité pouvant toucher d'autres acteur·ice·s.

Une des personnes interviewées à La Coursive nomme clairement la difficulté : « Ce qui est difficile c'est que notre travail est de mettre en place les conditions de la coopération. Mais ensuite, ça se fait en dehors de nous et on n'a pas l'info que ça se fait. (...) C'est difficile de recenser. Il y a un côté un peu intrusif à aller demander. C'est se tirer la couette. Je ne suis pas à l'aise. J'essaye d'avoir une oreille qui traîne dans les discussions. »

Cette approche soulève un deuxième point : l'évaluation demande d'instaurer une forme de dialogue pour révéler et pour aider à conscientiser ce qui s'est passé dans la réalité des autres, ce dont on a été bénéficiaire par l'action d'un tiers, ce qu'on a produit au bénéfice d'autres personnes. Le dialogue, voire parfois la mise en débat, est également nécessaire pour s'accorder sur les effets utiles\* : la valeur, ça se discute.

Donnons à voir quelques-uns des effets repérés pendant les entretiens et qui font sens vis-à-vis des démarches engagées :

- Certains effets utiles concernent les partenaires : les entretiens menés à La Coursive par exemple montrent que certains adhérent·e·s qui ont lié connaissance en son sein, grâce aux différentes propositions de rencontres et d'échanges, mettent en place des coopérations pour développer leurs propres projets. Cependant, les professionnel·le·s de La Coursive ne le savent pas toujours. Iels ne reçoivent donc aucun type de reconnaissance lié à ces effets de leur travail ; Slowfest est à l'origine d'efforts de formation des technicien·ne·s de manière parfois formelle, souvent informelle, à l'occasion de concerts dans des salles accueillantes, qui ne sont pas visibilisés, ni reconnus.
- D'autres actions ont des effets sur le territoire, qui sont mal documentés : on peut supposer raisonnablement que le travail d'Artstock de développement des liens avec des artisan·e·s produit des effets sur leur propre entreprise ; et de manière globale sur l'image et l'attractivité du territoire. Un indicateur intéressant de l'impact d'Artstock dans le territoire est la capacité de la structure à recruter et garder ses salarié·e·s, malgré l'implantation rurale de la structure, et les difficultés de déplacement afférentes, dans un moment où beaucoup d'entreprises ne parviennent pas à le faire.

- Dans le cas du Festival d'Aix, la démarche d'éco-conception a contribué à faire émerger des sujets et des questions qui aujourd'hui sont intégrés à la politique RSO et mobilise les acteur·ice·s au-delà des ateliers de fabrication. Elle a créé une dynamique au sein des ateliers et une reconnaissance pour les professionnel·le·s des ateliers, qui sont aujourd'hui invité·e·s à rencontrer des pairs d'autres structures dans le cadre de la démarche du collectif 17h25. Les effets utiles du travail mené sur l'éco-conception ne sont donc pas limités à la mesure du bilan carbone de la fabrication des décors, mais vont jusqu'à la création d'une communauté professionnelle qui est elle-même susceptible de continuer à porter une dynamique plus large de réduction des impacts environnementaux.

Il paraît important pour le développement des structures et la pérennité des démarches de questionner les effets produits par leurs activités. A l'heure où l'évaluation est souvent un acte de vérification de la conformité entre le résultat visé au départ et celui obtenu, la prise en compte de l'ensemble des effets utiles ouvre la possibilité de processus d'évaluation porteurs d'innovation. Partir du réel et des expérimentations en cours pour repérer les effets utiles et les externalités produits grâce aux trajectoires de transition écologique enclenchées par certaines structures est un levier pour aider les structures à effectuer des choix de développement vertueux, élargir leur proposition de valeur et composer un écosystème d'acteur·ice·s concerné·e·s par les enjeux de la transformation écologique. C'est aussi une nécessité pour repérer les éventuelles externalités négatives qui seront à prendre en charge par la suite.

## Accompagner l'émergence de nouvelles compétences et les évolutions professionnelles

L'évolution des métiers dans le cadre d'une trajectoire de transition écologique\* est un invariant commun à l'ensemble des structures interrogées.

Soutenir la coopération et s'adapter aux évolutions, notamment de la proposition de valeur\*, nécessite un engagement fort des professionnel·le·s et implique souvent des changements profonds des métiers, aussi bien sur le plan des savoir-faire et des pratiques que sur celui des « règles de l'art », jusque et y compris aux dimensions plus symboliques de l'identité professionnelle, des rapports sociaux entre corps de métier, des formes de reconnaissance.

Nous en prendrons ici deux exemples.

D'abord celui de La Coursive, où la question de la coopération est explicitée comme le cœur de l'activité : « On s'est formé sur de l'animation de collectifs, comment mettre en place les conditions qui permettent de faire en sorte que toutes les personnes présentes se sentent légitimes, en sécurité pour proposer

leurs idées, contredire d'autres personnes. Il faut travailler ce positionnement ; au début on est au centre du cercle, puis on se met au même niveau que les autres, puis on s'extrait du cercle. »

Ce récit montre la nécessité de penser cette place de garant de la coopération, avec comme point de vigilance de développer la coopération en lien avec la réalité du travail, le point de vue de chacun·e, au risque sinon de rester du côté de l'intelligence collective et de la mise en place de bonnes idées qui ne trouvent pas la possibilité de prendre corps dans le réel de l'activité. C'est sans doute ce qui a amené le Festival d'Aix à suspendre les groupes de travail autour de la RSO, avec l'idée qu'il n'y avait plus besoin de « boîte à idées » et que l'étape suivante consistait à faire en sorte que « chaque service s'empare dans son métier des sujets ».

Il est donc important que les professionnel·le·s qui prennent en charge les fonctions de garant de la coopération à différents endroits soient aussi capables de faire émerger les questions de travail en cours dans les équipes, en lien avec la coopération. Les sciences du travail ont montré que l'accès au travail réel\* n'est pas immédiat et qu'il demande un cadre favorisant la confiance et des outils pour aider à expliciter le contenu de l'activité. Il y a donc des enjeux de formation à tenir pour y parvenir.

Un deuxième exemple très parlant est celui d'ArtStock autour de l'évolution du métier de valoriste. Les entretiens montrent que les professionnels à ce poste ont vu leur métier s'enrichir au fur et à mesure de l'évolution de la structure. La base du métier est la collecte, le référencement, la remise en état, le rangement et la commercialisation de la matière. Un interlocuteur nous dit, en évoquant le métier : « En deux mois d'immersion chez nous, tu as tout compris ».

Pour la partie visible, c'est peut-être le cas. Mais les entretiens montrent que le métier s'enrichit considérablement avec l'intégration de nouvelles activités auparavant prises en charge par d'autres. Par exemple des actions de sensibilisation qui incombaient à la personne en service civique. D'autres pans de l'activité se développent : la part de conseil est très présente dans les entretiens que nous avons eus avec eux, à la fois sur le site, au moment de la commercialisation, et auprès des partenaires qui fournissent la matière. C'est ainsi qu'une des valoristes a demandé à animer la boutique ouverte dans le village de Saint-Gaudens.

Cet enrichissement de l'activité fait aujourd'hui partie de la stratégie de la structure, qui soutient la reconnaissance du travail, la santé au travail et la stabilité de l'équipe : initiatives encouragées et reconnues, temps prévus pour la création d'objets à partir de matière non réutilisable telle quelle, reconnaissance de savoir-faire antérieurs utiles à la nouvelle fonction, etc. L'organisation du travail est pensée par exemple pour rendre possible à l'ensemble des valoristes l'accès à des fonctions de

transformation moins fatigantes physiquement, plus créatives et plus visibles. Le recrutement des valoristes prend en compte cet enjeu en privilégiant des personnes détentrices d'un savoir-faire artisanal qu'elles pourront mobiliser dans leur nouveau métier. Cette diversification des activités impose des réorganisations, pour pouvoir en même temps tenir les contraintes très exigeantes des collectes. Le choix a porté non pas sur un renforcement de la division et de la spécialisation du travail, mais bien sur l'accompagnement, la professionnalisation et la reconnaissance des professionnel·le·s.

Cet exemple montre à la fois les potentialités et les risques des transformations observées pour les professionnel·le·s. Intégrer de nouvelles externalités\*, développer la proposition de valeur\*, réorganiser le travail, imposent de nouvelles exigences aux professionnel·le·s, tout en portant un potentiel d'enrichissement de l'activité, notamment du côté du lien. La trajectoire est enthousiasmante et on sent bien qu'elle nourrit ceux qui la vivent. A condition que chaque professionnel·le soit soutenu par une organisation réajustée constamment à la réalité du travail.

### **Adapter les modes de contractualisation avec les partenaires pour renforcer les trajectoires**

Dans ce contexte se pose la question de la durée et de la pérennité des trajectoires de transition. Les investissements immatériels provoquent des effets qui souvent ne sont pas immédiats. Pour reprendre l'exemple de La Coursive, un de nos interlocuteurs nous explique : « On sent notre influence sur des vagues de coopération qui arrivent. On a l'impression de lancer des pistes et ça [ne] prend pas et finalement au bout de 2 ou 3 ans ça marche, des choses se passent ». Les structures ne peuvent pas porter seules ces investissements et les risques afférents, et ce d'autant moins qu'elles inscrivent leur action dans un projet politique de transformation qui concerne bien au-delà de leur périmètre initial. Il est donc primordial que les évolutions en cours dans les structures se concrétisent dans des modes de contractualisation qui leur permettent de ne pas porter seules le coût (humain et financier) de la transition. C'est la condition permettant de soutenir l'engagement dans différentes activités, comme dans le cas de La Coursive évoqué ci-dessus ou dans le cadre du travail de conseil et de soutien réalisé au sein des réseaux par exemple.

Les structures vivent parfois de manière très contraignante le fonctionnement de partenaires dont elles ne peuvent pourtant pas se passer.

Dans le domaine de la collecte par exemple, les contraintes de temps du secteur de l'événementiel rejouent directement sur les ressourceries. Nous avons constaté à ArtStock comme tout s'arrête lorsqu'un volume important non prévu de matière est amené sur le site.



Autre exemple, pour le Festival d'Aix : les relations avec le mécénat, largement international, sont centrales dans la réflexion sur la transition.

Les structures rencontrées ont bien compris la nécessité d'intégrer leurs partenaires dans la réflexion et œuvrent de différentes façons pour y parvenir. Elles se trouvent en position de développer une stratégie de mise en place de coopérations dans le temps long, là où cela paraît possible de créer des changements. Les freins sont grands à de nombreux endroits. Pour ne pas s'épuiser, et pour partager le sens de ce qu'elles font, il nous semble nécessaire de construire un référentiel qui permette de penser ce qui se joue dans ces dynamiques de transition. A la fois pour envisager l'ampleur du projet de transformation et sa profondeur, pour ne pas en minimiser les difficultés, et pour se mettre en position de faire émerger les pistes d'innovation solides et durables, sans lesquelles aucune transformation réelle ne sera possible.

Ces efforts doivent se traduire dans l'élaboration de nouvelles règles entre parties prenantes, relatives au partage de la valeur, à la prise en charge conjointe des investissements (notamment immatériels), aux modalités de financements (assurant une certaine sécurité sur le moyen et long terme), aux dispositifs d'évaluation de l'activité réalisée.

Une évolution des modes de contractualisation, plus adaptés aux enjeux de la coopération au service de la transition, apparaît comme un déterminant important permettant de consolider la trajectoire des structures engagées dans des innovations écologiques et sociétales.

Nous proposons ici, à partir de ce travail d'enquête, la première base d'une démarche méthodologique pour aider les structures à mieux intégrer les enjeux de la coopération dans leur trajectoire de transition, à la fois comme point d'appui pour conduire le changement et comme transformation plus profonde et progressive du modèle économique de leur activité. Il reste à la mettre à l'épreuve et à l'enrichir par des retours d'expériences issus de son utilisation.

**Une démarche  
méthodologique  
pour développer  
des dynamiques  
de coopération au  
service de la transition  
écologique des  
structures culturelles.**

- **S'appuyer sur l'existant pour soutenir la transformation du modèle économique**

L'expérience d'ARVIVA comme différents travaux menés dans le secteur (Rapport 2023 sur la mutation écologique du spectacle vivant du Syndéac<sup>13</sup>, enquête décennale 2018 d'OPALE sur les structures employeuses<sup>14</sup>, etc.), amènent à penser que les enjeux de transition écologique ne peuvent pas être pris en charge au seul niveau des structures de production et de diffusion. Face à ce constat, la tentation est grande de se tourner vers les politiques publiques pour demander la mise en place de solutions globales, qui passent notamment par le développement de conditionnalités des financements publics à la prise en compte de l'empreinte environnementale des activités. Si elles sont parfois (souvent ?) nécessaires, ces politiques ne disent rien sur la manière d'y parvenir. Elles peinent à prendre en compte le réel de l'activité, pourtant essentiel tant les modes de production et de diffusion sont liés aux territoires, à l'histoire des structures, aux savoir-faire professionnels, au rapport des artistes à la création, aux pratiques des « publics », etc. Nous posons donc qu'une réflexion doit être menée par les acteur·ice·s elleux-mêmes, à partir de leurs propres réalités de travail, afin de soutenir collectivement une transformation systémique, en lien avec les questions professionnelles et politiques qui se posent aujourd'hui au secteur, autour du rôle des structures face aux enjeux écologiques. Nous faisons l'hypothèse que c'est à partir d'une telle démarche que les professionnel·le·s seront en capacité de discuter avec les pouvoirs publics la manière d'émettre des décisions politiques efficaces pour soutenir la transition écologique du secteur.

L'émergence et le développement rapide d'ARVIVA, l'intérêt montré à tous les niveaux pour la question de la transition écologique du secteur culturel (dans les structures, comme au niveau des institutions publiques) prouvent que le potentiel est important. Mais la manière de faire reste incertaine. Le dispositif que nous allons présenter, à partir du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), vise à proposer un chemin possible en soutien aux structures engagées, à la fois concret et cohérent. Il est pensé comme évolutif, participatif et cette première version demande à être enrichie, amendée, discutée surtout, au vu des utilisations qui en seront faites et les manières avec lesquelles les structures vont s'en emparer.

La transformation écologique des modes de production et de diffusion exige une approche systémique. Cette approche systémique implique des acteur·ice·s divers qui, pour agir ensemble, ont besoin de mettre en place des modes de coopération. Cette double approche systémique et coopérative est loin

des systèmes de production actuels, fondés sur un système concurrentiel, structuré par la division du travail et une approche sectorielle, une logique de volume et l'externalisation des effets indésirables.

La transformation écologique passe donc par un renouveau du modèle économique de la production et de la diffusion du spectacle vivant, dans lequel la mise en œuvre de coopérations au sein des structures, et entre les partenaires, est un enjeu central.

- **Une méthodologie pour soutenir des trajectoires singulières**

Si un accord semble acté sur la nécessité de « changer de modèle », les questions du « comment » (manière de le faire), et « vers quoi » (quelle finalité/quelle transition), sont moins partagées.

Les enseignements des travaux menés dans le champ de l'EFC depuis plus de 20 ans proposent un référentiel de pensée et d'action utile à mobiliser dans ce contexte. Nous avons donné en première partie de ce document quelques éléments nécessaires à la compréhension de la démarche, pour permettre d'articuler le référentiel à la méthodologie.

La transformation du modèle économique d'une organisation ne relève pas d'un travail « sur table », aboutissant à faire basculer le fonctionnement d'un modèle à un autre. La notion de modèle (nous préférons ici celle de référentiel) doit servir de point d'appui à la réflexion, au questionnement, au dialogue et à l'action, mais en aucun cas il ne constitue un guide de « bonnes pratiques ». Une telle transformation relève d'une trajectoire, dynamique et progressive, dont le point d'arrivée n'est pas connu d'avance et dépendra du contexte singulier de chaque structure. Elle repose sur la mise en acte de pistes de transformation issues de l'analyse des enjeux écologiques de l'activité, des aspirations transformatrices des acteurs, des difficultés rencontrées dans l'action : c'est un processus relevant d'un travail réflexif sur la base de l'expérience et orienté par une volonté collective à co construire et renouveler. C'est un processus itératif entre l'expérimentation et la réflexion, à l'échelle de l'organisation et en lien avec son écosystème.

La démarche proposée a vocation à servir de point d'appui pour cette mise en mouvement des acteur·ice·s du secteur culturel, tant sur le plan des orientations politiques, économiques et artistiques que sur le plan de leur capacité à engager des actions innovantes, là où cela leur apparaît possible et/ou souhaitable.

Elle se concrétise dans une méthodologie de transformation du modèle économique, au service

13 <https://www.syndeac.org/la-mutation-ecologique-dans-le-spectacle-vivant-28431/>

14 <https://www.opale.asso.fr/article743.html>



des trajectoires de transition écologiques et sociétales, visant à soutenir les structures dans leurs dynamiques transformatives. Elle a aussi une dimension formative pour les équipes impliquées, pour les aider à penser le long terme et permettre la pérennisation des trajectoires.

Cette démarche méthodologique n'est pas auto-porteuse : elle demande d'être introduite et animée par des accompagnateur·ice·s formé·e·s à la compréhension des enjeux économiques en lien avec la transition écologique. Elle demande aussi des qualités d'animation et la capacité à jouer le rôle de « tiers » vis-à-vis de l'organisation, assurant la suspension des rapports hiérarchiques le temps des échanges. C'est pourquoi le développement et l'appropriation de cette démarche demandent de penser la formation d'une communauté d'accompagnateur·ice·s, à la fois en amont pour le démarrage, et ensuite dans un processus de réflexivité permettant d'assurer la consolidation des dynamiques enclenchées. Par ailleurs, le rôle des directions des structures étant essentiel dans les processus, notamment par l'attention à porter au travail réel des professionnel·le·s en lien avec le pilotage économique de la transition, il apparaît nécessaire de penser la constitution de groupes réflexifs de directeur·rice·s engagé·e·s dans l'utilisation de l'outil.

L'outil s'adresse à des structures déjà engagées d'une manière ou d'une autre dans des expériences de transition, dans une logique complémentaire avec l'approche d'ARVIVA, de son rôle de sensibilisation et de soutien à la transition. Il se concrétise dans une méthodologie structurée en trois phases. Chacune peut impliquer des périmètres d'acteur·ice·s différents selon les structures et les enjeux auxquels il s'agit de répondre. La définition du périmètre pertinent fait partie du travail à réaliser avec l'accompagnateur·ice·s. Cependant, la démarche, qui est engageante pour les structures, demande à être soutenue par les instances de gouvernance. Selon l'état d'engagement de la structure, il est possible de penser les différentes phases de manière indépendante et de les échelonner sur des temps variables.

1. La première consiste à définir une stratégie coopérative de transition ancrée dans le réel de la structure et de son environnement ;
2. La seconde vise à soutenir la dynamique de transformation à partir d'un travail d'enquête qui relie les enjeux de travail réel liés à la transition au modèle économique de la structure ;
3. La troisième est celle de la consolidation de la trajectoire de transformation avec la mise en cohérence de l'organisation formelle avec les nouveaux enjeux.

- **Trois grandes étapes de transformation repérées**

### 1. Définir une stratégie coopérative de transition

Il s'agit pour cette première phase de trouver un accord sur une posture qui permette d'éviter une approche de la stratégie abstraite et injonctive, pour embrasser une stratégie de transition par la coopération, qui prenne en compte la capacité de « faire ensemble » à partir du travail des acteur·ice·s. Nous nommons « abstraites » des stratégies qui décrètent la transformation écologique au nom d'un sentiment légitime d'urgence partagé, mais sans se soucier des conditions de sa mise en œuvre et de ses répercussions dans le travail des professionnel·le·s. Et « injonctives » des stratégies qui définissent les axes de transformation sur la base d'une expertise posant des objectifs à atteindre, sans se préoccuper des conditions de leur réalisation par les différent·e·s acteur·ice·s, au risque de renforcer alors les rapports de force existants. Différentes expériences relatées pendant les entretiens montrent la manière dont cette approche crée dans les équipes des tensions, des situations d'épuisement, et finalement se solde par des échecs ou des renoncements.

L'objectif de cette première phase consiste à construire une stratégie d'action fondée sur la coopération, c'est-à-dire par un dialogue entre différent·e·s acteur·ice·s autour d'un projet commun faisant sens au regard des aspirations et des enjeux de travail de chacun·e, par la prise en compte des ressources immatérielles (engagements, compétences, confiance, pertinence issue de l'expérience passée...) existantes et mobilisables. C'est la condition pour l'élaboration d'une stratégie réaliste et réalisable. La structuration de cette première phase vise à ouvrir un « champ de possibles » innovant et partagé pour renforcer la trajectoire de transition de la structure avec son écosystème, notamment à l'échelle de son territoire. Cette étape se concrétise par :

1. Une cartographie des enjeux traités ou à traiter, grâce à des échanges collectifs articulés autour de questions partagées :
  - A. Repérer les premiers leviers que la structure pourrait choisir ou a choisi d'actionner pour enclencher une transition écologique ; par exemple :
    - Économie de ressources matérielles
    - Économie d'énergie
    - Alimentation plus durable
    - Réduction du bilan carbone lié à la mobilité
    - Autres

- B.** Identifier, à partir de ces leviers, des objets de travail ; par exemple :

Économie de ressources matérielles

- Construction de matériel nouveau plus adapté
- Scénographie : éléments modulaires standardisés
- R&D sur des nouveaux matériaux
- Tri et collecte des déchets
- Économies de papier dans le travail administratif
- Moyen pour favoriser le réemploi
- Mutualisation d'équipements

- 2.** Une cartographie des acteur-ice-s concerné-e-s par ces objets dans la structure et dans l'écosystème, en qualifiant la nature des relations selon leur proximité avec la structure, la qualité des liens, leur niveau d'intérêt supposé pour les problématiques de transition.

- A.** Repérer et cartographier les acteur-ice-s concerné-e-s par les objets de travail identifiés précédemment. ; par exemple :

- Au sein de la structure
- Partenaires de la production
- Financeurs
- Partenaires territoriaux d'autres secteurs
- Structures « paires » (réseaux divers)
- Publics/bénéficiaires

- B.** Repérer au sein de ces acteur-ice-s les personnes directement concernées et qualifier la qualité des relations construites avec elles ainsi que leur degré d'intérêt supposé pour la question traitée ; par exemple :

- Qui produit quels effets utiles vis-à-vis d'autres ?
- Qui apporte des ressources à qui pour agir ?
- Qui peut poser des contraintes à qui dans sa manière d'agir ?
- Quelle forme de relation existe : contractuelle vs. informelle ?

- Quelle qualité du dialogue, de la capacité à s'entendre sur les enjeux

- 3.** La définition d'une stratégie, à partir de l'éclairage apporté par la cartographie sur les leviers de coopération existants ou à créer ; par exemple :

- Quels sujets traiter en priorité au vue des relations existantes ?
- Quel-le-s sont les professionnel-le-s « en première ligne » à soutenir dans la structure ?
- Quelles ressources renforcer ; quels freins chercher à lever ?
- Avec quelles personnes extérieures renforcer les liens de coopération ?
- Quels réseaux ou institutions mobiliser pour soutenir le développement de la coopération ?

A travers ces trois séquences se dessine une stratégie qui n'est plus orientée prioritairement par le « quoi faire » (des objets de travail, des objectifs, des pistes d'action), mais par le « avec qui avancer » (tel-le acteur-ice, telle ou telle personne, tel-le partenaire). C'est le sens que nous donnons à l'expression « stratégie coopérative » qui pose la relation comme levier et comme ressource centrale de l'action.

## 2. Soutenir la dynamique de transformation à partir d'un travail d'enquête

Une fois défini l'écosystème d'acteur-ice-s mobilisable en première instance, on peut alors instruire les aspects opérationnels, à partir de leurs enjeux de travail. Autrement dit, cette phase consiste à nourrir les intentions opérationnelles de la stratégie, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre, avec la réalité du travail des professionnel-le-s, leurs propres enjeux, leur recherche d'améliorations, leurs contraintes. Elle passe par un travail d'enquête.

Il s'agit d'instruire les orientations de l'action à partir d'une meilleure compréhension de l'expérience des personnes identifiées, à la fois au sein de la structure et dans l'écosystème repéré grâce à la cartographie. Cela passe par exemple par le fait de :

- documenter les démarches de transition déjà entreprises, de manière plus ou moins formalisée, pour en comprendre les motivations ; apprécier les avancées et les succès, les dimensions de la valeur créée, ainsi que les limites rencontrées, pour en partager une analyse et des clés de compréhension ;
- identifier les aspirations non réalisées, le potentiel d'innovation dans les pratiques qui n'a pas encore trouvé le moyen de s'exprimer ;

- mieux comprendre les évolutions à l'œuvre dans les pratiques professionnelles, les espaces ressource existants pour les accompagner et les difficultés concrètes rencontrées ;
- mieux qualifier les ressources immatérielles dans les relations existantes, ainsi que les leviers de développement existants ou à mettre en place ;
- Etc.

Cette phase de travail se déroule en deux temps :

1. Un temps d'enquête, mené conjointement par les acteur·ice·s de la structure élaborée impliqués dans le dispositif et par les accompagnateur·ice·s (en appui), selon une grille de questionnaire élaborer pour aider à révéler, expliciter et mettre en débat ce qui relève de l'expérience des personnes (effets visés, contraintes, ressources).

Ce temps d'enquête est une invitation à ouvrir des espaces de dialogue, de questionnement, favorisant l'interconnaissance et le partage d'expériences. Du point de vue de la dynamique de l'immatériel, il ne s'agit donc pas simplement de « collecter » des données, mais de soutenir la relation, la renforcer, voire la mettre à l'épreuve pour vérifier l'intérêt et la capacité de s'engager dans une trajectoire de recherche et d'action en coopération.

2. Un temps de travail collectif sur la base des éléments recueillis grâce à la démarche d'enquête, avec pour objectif d'en faire une analyse croisée en s'appuyant sur les éléments de référentiel proposé (EFC) : en dégager les lignes de force (cohérences) et les faiblesses (incohérences ou « frottements » entre composantes du modèle économique).

Cet exercice collectif d'analyse et de discussion, si possible ouvert aux partenaires les plus proches et identifié·e·s comme moteurs de la trajectoire, doit permettre une appropriation des enjeux et l'implication dans des pistes de transformation opérationnelles, pour engager des expérimentations ou des évolutions pratiques.

Pour rendre plus concrète la démarche d'enquête, nous proposons ici une première grille de questionnements pouvant guider le travail d'enquête.

A partir des transformations des pratiques de travail et des innovations réalisées ou visées :

- quels effets positifs dans son travail
- quelles ressources on mobilise pour y parvenir
- quels dispositifs pour développer ces ressources
- quelles difficultés nouvelles dans son travail
- de quelles ressources on aurait besoin pour faciliter le travail
- qu'est-ce qui empêche l'accès à de telles ressources

A partir de la cartographie des acteur·ice·s (en fonction des sujets traités) :

- quels effets utiles on produit au bénéfice des autres acteur·ice·s (facilitation)

### 3. Consolider la trajectoire de transformation

La transition écologique repose sur la capacité à réorienter la dynamique économique des structures culturelles, en lien avec leur écosystème et les enjeux du territoire. C'est l'hypothèse que nous avons mise au travail dans cette étude. La transformation du modèle économique de l'activité passe par le fait d'instituer de nouvelles règles dans les relations entre acteurs et au sein des structures, fondée sur une conception renouvelée de la proposition de valeur, en réponse aux défis de la transition. Cela concerne plusieurs aspects du modèle économique : l'organisation du travail, les formes de contractualisation, la gouvernance, les modalités de financement, les dispositifs d'évaluation.

Si le principal levier de l'innovation – dans le champ d'activités de service et relationnelles – revient aux initiatives et aux expériences concrètes se produisant dans le travail des personnes, il est indispensable de consolider les aspects plus structurels de la dynamique économique, pour éviter les effets d'épuisement et pour construire une démarche plus collective de transformation économique et sociétale. Sur la base des acquis de l'expérience, il est donc nécessaire de réinterroger les dispositifs permettant d'encadrer et de soutenir l'action sur le long terme.

Les instances de gouvernance des structures (équipes de direction, administrateurs...) ont un rôle essentiel à jouer dans ce processus, étant les garants de la cohérence entre le projet poursuivi et les conditions réelles de leur mise en œuvre, sur le plan de l'organisation, de l'accompagnement des personnes, des budgets et de la qualité de la concertation. Si l'innovation des activités relève de tous les professionnels, l'innovation en matière de modèle de développement économique appartient au champ du travail de direction.

Cette troisième phase se concrétise ainsi dans un travail de l'équipe de gouvernance et consiste à faire évoluer le cadre formel du fonctionnement de la structure et des relations entre différents partenaires, afin de le rendre mieux à même de soutenir les changements à l'œuvre dans les activités tels que définis dans les orientations mises au travail précédemment.

La fonction de direction sera mobilisée pour concevoir, expérimenter et/ou évaluer :

- de nouvelles formes d'organisation du travail, favorisant la coopération entre personnes et entre structures (espaces de concertations et de réflexivité) ;
- de nouvelles formes de contractualisation, en mesure de mieux répartir les efforts d'investissements, à la fois matériels (mutualisation) et immatériels (codéveloppement) ;
- des espaces de dialogue ouverts à d'autres parties prenantes, pour assumer davantage le rôle de sensibilisation des structures engagées, de création de nouveaux imaginaires, d'accompagnement des changements de pratiques.

L'accompagnement de cette troisième phase vise à identifier des axes de travail, à imaginer des premières formes d'expérimentation et à organiser un processus apprenant et évolutif sur le moyen et long terme, si possible dans un périmètre élargi d'acteur-ice-s.

# Conclusion

L'étude et les orientations proposées dans ce document sont issues d'une coopération entre l'IE-EFC et ARVIVA, dans le cadre de son activité de soutien à la transition écologique du secteur culturel. Le présent rapport présente une analyse de l'enquête menée dans quatre structures identifiées par ARVIVA sur la base de leurs initiatives et leur diversité. L'analyse proposée s'appuie sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) et fait l'hypothèse du rôle central de la coopération comme levier pour conduire la transition écologique, dans une perspective de soutenabilité sociale et territoriale, qui induit une transformation de la dynamique économique des activités artistiques.

Les rencontres avec les quatre terrains d'étude ont montré la richesse des trajectoires et l'ampleur du potentiel de transformation liés à ce changement de paradigme. Elles ont montré aussi la nécessité d'une grille d'analyse pour permettre de penser et de soutenir ces trajectoires dans un cadre collectif, notamment à l'échelle du territoire : une approche limitée à l'échelle des structures ne permettant pas de répondre à l'ensemble des enjeux.

La coopération est envisagée comme une réponse à la complexité du problème – la dimension systémique de la transition – comme un levier pour opérer le passage d'un modèle « industriel », basé sur le volume et une segmentation des activités, à un modèle « serviciel et territorial », en mesure de prendre en charge les externalités environnementales et de donner un sens et une valeur renouvelés aux activités artistiques et culturelles. Pour que le « nouveau modèle » soit viable et désirable, il est nécessaire d'en repenser tous les registres, de manière reliée et cohérente, à partir de la perspective de la coopération. C'est le sens que nous donnons à l'expression « trajectoire de transition », qui n'est pas l'application d'un modèle abstrait et imposé, mais l'élaboration progressive et délibérée entre différent·e·s acteur·ice·s d'un nouvel imaginaire, de nouvelles activités et de nouvelles règles permettant de les soutenir économiquement.

Cette approche a guidé notre proposition de méthodologie pour appuyer le développement de la coopération au service de la transition écologique, articulée en trois phases :

1. l'identification d'un écosystème d'acteurs pertinent et soutenant à partir de l'expérience passée et des caractéristiques territoriales ;
2. le repérage des objets concrets de travail à partir d'un travail d'enquête, au plus près des réalités des professionnel·le·s et des différentes structures ;
3. une réélaboration progressive du modèle économique des structures, au sein d'écosystèmes coopératifs, pour assurer la pérennisation de la trajectoire.

Si la proposition méthodologique est conçue comme un guide pour l'action, chaque démarche de transition est à construire collectivement, grâce à un ancrage dans le contexte territorial et culturel de la structure, dans un processus itératif d'action – évaluation – élaboration.

Nous avons vu que mobiliser des modes de coopération au service des projets amène à ouvrir le cercle des acteur·ice·s impliqué·e·s au départ, et à réorganiser les liens avec les différent·e·s partenaires. En ce sens, la coopération est un appui pour les acteur·ice·s à l'origine de la dynamique enclenchée, qui trouvent dans la communauté qui se constitue un soutien à leur propre trajectoire, à l'échelle d'un territoire et au-delà, avec la mise en réseau notamment. La coopération est aussi le moteur pour soutenir d'autres dynamiques susceptibles de s'intégrer les unes aux autres. La démarche de soutien à la coopération peut donc être considérée comme un moyen de poser les bases d'un écosystème de coopération territorialisé\*, en soutenant la structuration d'un acteur intégrateur\* de l'écosystème. Cette position rappelle celle endossée par plusieurs structures que nous avons rencontrées et dont la dynamique pourrait être soutenue dans cette direction, à la fois par des accompagnements pensés en ce sens et par des politiques territoriales qui soutiennent cette fonction de développement économique.

Les changements à réaliser sont importants : ils bouleversent des équilibres devenus certes insoutenables, mais qui sécurisent le fonctionnement actuel du secteur et répondent à des pratiques héritées du passé. Entamer des trajectoires de transition, dont on ne connaît pas l'issue, demande un courage certain. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de créer des groupes de pairs inter-structures, qui permettent de soutenir le travail des directions engagées et de les accompagner dans le soutien à leurs équipes, qui permettent également aux professionnel·le·s d'inventer les nouvelles pratiques de demain. Avancer ensemble, soutenir les fonctions de directions, sécuriser les professionnel·le·s, sont des conditions nécessaires pour retrouver du pouvoir d'agir, de l'enthousiasme dans l'action, et réinventer le fonctionnement du secteur culturel. L'étude met en lumière les liens entre modèle économique et projet artistique ; elle ouvre des opportunités pour les repenser.

On le comprend, ce travail d'étude et d'élaboration d'une proposition méthodologique pour soutenir la coopération, en vue de la transition écologique du secteur culturel, ne fait que poser les bases d'une dynamique qui demande à se développer et s'approfondir. En cohérence avec cette première étape articulant compréhension du réel et analyse, la seconde étape envisagée par ARVIVA et l'IE-EFC, en lien avec les membres du comité de suivi de cette étude, consiste à la mise en place d'une première vague d'expérimentations avec des structures volontaires. L'enjeu en est la confrontation de la méthodologie avec des terrains variés, à travers la mise en place de retours d'expérience visant à faire émerger de nouvelles questions et à faire évoluer la proposition méthodologique initiale. Cette première vague viserait aussi à préciser les modalités d'accompagnement de la méthodologie : création d'outils spécifiques, repérage des compétences nécessaires à l'accompagnement de la méthodologie, réflexion sur une proposition de formation d'accompagnateur·ice·s.

# Glossaire

- **Externalités négatives / positives**

La notion d'« externalité » renvoie aux effets induits, non volontaires, d'une activité de production sur son environnement. Les externalités peuvent être négatives : effets de l'extractivisme ou de la pollution sur l'environnement naturel, effets sociaux de la dégradation des conditions de travail et la précarisation des emplois, par exemple. Elles peuvent également assumer un caractère positif : effets de la réduction de polluants dans les sols sur la biodiversité ; effets indirects d'une action éducative sur un groupe d'acteur·ice·s ; etc.

- **Ressources immatérielles**

Les ressources immatérielles désignent des ressources stratégiques dans les activités de service et relationnelles, rattachées à l'engagement des personnes dans leur travail et à la qualité des relations. On désigne habituellement par ce termes les enjeux de confiance, de compétence, de santé, de pertinence d'un dispositif ou d'une organisation. Contrairement aux ressources matérielles, qui caractérisent la production industrielle de biens et équipements, les ressources immatérielles peuvent se développer par leur usage, sous certaines conditions, en ouvrant une nouvelle perspective de développement économique. Ces conditions concernent la mise en œuvre de dispositifs de réflexivité (prise en compte du travail réel, professionnalisation et innovation à partir de l'expérience) et font l'objet d'investissements dits « immatériels ».

- **Transition écologique des structures culturelles**

Mise en place d'un modèle économique qui permette une diminution des ressources matérielles utilisées, et donc une empreinte écologique réduite, tout en valorisant davantage les réponses pertinentes aux besoins humains en matière de culture, d'éducation, de lien social. Du point de vue économique, nous désignons par « effet ciseaux » cette nouvelle perspective de développement (création de valeur, d'échanges, d'emplois) s'accompagnant d'une diminution des flux matière. Elle s'appuie sur une dynamique servicielle, favorisant la coopération entre acteur·ice·s notamment à l'échelle des territoires.

- **Coopération**

La coopération renvoie à une nouvelle orientation de développement économique, qui met à distance la logique productiviste et consumériste de la dynamique industrielle et les rapports de concurrence entre acteurs. Favoriser la coopération signifie parier sur la qualité des relations, et non pas sur des biens ou des services standardisés produits en volume, pour répondre aux besoins humains et sociaux d'une manière plus pertinente, tout en assumant une plus grande responsabilité au regard des externalités négatives environnementales.

La perspective de la coopération permet d'interroger plusieurs niveau des activités économiques. Tout d'abord, la qualité des relations professionnelles entre personnes : ici la coopération consiste à prendre davantage en compte les enjeux et les contraintes de l'autre dans sa propre manière de travailler ; l'autre pouvant être le bénéficiaire, un·e collègue, un·e professionnel·le d'une autre organisation. La coopération caractérise ensuite l'organisation du travail, permettant de soutenir de meilleures relations professionnelles : on parle d'organisation réflexive pour indiquer le rôle stratégique d'espaces et de temps d'échange, de concertation, d'analyse conjointe des difficultés rencontrées dans l'expérience. Enfin, la coopération indique une nouvelle perspective de codéveloppement entre structures et, au-delà, d'un territoire : un écosystème coopératif est nécessaire pour soutenir plus collectivement les efforts, y compris financiers, déployés par les structures.

- **Modèle économique**

Le modèle économique renvoie à la manière de penser et d'organiser la dynamique économique à l'échelle d'une structure ou d'un écosystème d'acteur·ice, à savoir à la création de valeur (effets utiles en réponse à des attentes, des besoins, des aspirations), sa circulation (conditions d'accès, échanges, contreparties monétaires, répartition, investissements) et son accumulation (sous forme monétaire et non monétaire). La dimension « réelle » désigne la valeur d'usage, les conditions de production et d'accessibilité de la valeur ; la dimension « monétaire » désigne les flux financiers, leur circulation et leur répartition ; la dimension « institutionnelle » renvoie aux normes, aux règles, aux conventions, aux lois qui régulent les échanges économiques ; la dimension « culturelle » fait référence aux modes de pensée, aux imaginaires et aux aspects symboliques qui irriguent les pratiques sociales.



La perspective d'un « changement de modèle économique » ne procède pas pour nous de l'élaboration abstraite ou théorique d'un « modèle » qu'il s'agirait d'appliquer, mais d'un effort de pensée pour construire un nouvel imaginaire, de nouvelles règles et de nouvelles pratiques, à partir de l'expérience et des innovations déjà à l'œuvre auprès des acteur-ice-s engagé-e-s dans des trajectoires de transition. Il s'agit de partir du réel (intentions, expérience) pour construire progressivement des organisations mieux adaptées aux démarches de transition. Le mot « modèle » renvoie pour nous à l'importance d'interroger la cohérence d'ensemble entre différentes dimensions à penser conjointement.

- **Travail réel / activité de travail**

L'ergonomie nous apprend à faire une distinction entre « travail prescrit » et « travail réel ». Le premier renvoie à une description générique de l'activité, censée guider la réalisation d'une tâche, à travers des procédures, des procès, des missions, des feuilles de route, des plannings ou des budgets prévisionnels. C'est la manière dont on cherche à anticiper le travail à faire. Le « travail réel » renvoie à la manière dont l'activité se déroule en situation, dans les conditions réelles : faire face à des aléas, des imprévus, des incidents, des malentendus entre professionnels. Il existe un écart incompressible entre les deux : tout n'est pas anticipable et l'activité mobilise la subjectivité du professionnel-le. Le réel échappe à tout effort d'anticipation.

La mise en évidence de cet écart ne vise pas sa réduction – par définition impossible – mais sa reconnaissance dans les relations professionnelles et dans le travail de conception. Le contenu précis du travail réel échappe aussi bien au prescripteur qu'au sujet engagé dans l'activité. C'est pourquoi la réflexivité, comme exercice collectif de questionnement et de révélation du travail réel, est essentielle pour comprendre et partager les enjeux de l'expérience vécue.

- **Modèle de performance**

La notion de « performance » couvre une vision dynamique de l'économie : le processus de création de la valeur. Elle comprend quatre registres en interaction : la qualité, la productivité, le rapport aux ressources, la rentabilité. La logique industrielle se caractérise par la standardisation de la qualité (biens ou services), une productivité fondée sur des déterminants de volume (économies d'échelle), d'automatisation (machinisme, robotique), d'intensification du travail, avec une négligence au regard des ressources naturelles et humaines (effets d'externalité). Dans la période d'expansion des marchés, la rentabilité était garantie par la croissance de la production et de la consommation. Face à une situation de saturation des marchés, la financiarisation à l'œuvre depuis les années 1980 a posé la rentabilité comme premier critère de pilotage de l'économie (rentabilité du capital dans les sociétés privées, maîtrise budgétaire dans les services publics), en réduisant la qualité des biens et des services, en créant une forte pression sur le travail et en aggravant les problèmes d'externalités.

Dans la perspective d'un développement économique plus soutenable, le modèle de performance doit être revisité : la qualité demande à être élargie et délibérée collectivement (pertinence effective des effets utiles, prise en compte des externalités sociales et environnementales) ; la productivité doit être fondée sur la coopération (économies d'adoption, d'intégration, de complémentarité des compétences) ; le rapport aux ressources (matérielles et immatérielles) mieux considéré dans la conception des activités productives ; la rentabilité doit être raisonnée et orientée prioritairement vers les investissements immatériels.

- **Ecosystème coopératif territorial**

L'écosystème coopératif territorial est une nouvelle figure d'organisation des projets entrepreneuriaux et des activités productives, à l'échelle des territoires (le périmètre pouvant varier en fonction de l'activité). Il cherche à construire une alternative à la figure de la « chaîne de valeur », qui organise des relations entre acteur-ice-s de manière linéaire et par des rapports de force (l'entreprise en mesure de maîtriser les normes de qualité et le prix de vente ayant généralement une position dominante vis-à-vis des sous-traitant-e-s). L'écosystème coopératif cherche à organiser des relations plus équitables entre acteur-ice-s (gouvernance et répartition de la valeur) et surtout à construire une solution pertinente aux enjeux du territoire en mobilisant l'expertise et les compétences de chaque acteur-ice, dans un processus de co-construction et de délibération (dimensions de la valeur et organisation du travail).

- **Proposition de valeur**

La proposition de valeur désigne les différentes dimensions de la valeur d'usage, des effets utiles visés et réalisés, des efforts de prise en charge des externalités d'une activité de production, de biens, de services ou de solutions intégrées (biens-services). Sa première traduction prend souvent la forme d'une « offre » (de biens ou de services). Mais l'analyse de la proposition de valeur doit explorer d'autres dimensions relevant de l'intention des acteur-ice-s (visée motivant leur engagement), des efforts favorisant l'accessibilité des bénéficiaires (sensibilisation) ou cherchant à prendre en compte des effets induits (sécurité d'une installation, prévention du gaspillage de matière, etc.).



- **Solution multifonctionnelle**

Une excessive spécialisation des activités (par secteurs) dans une logique « en silos » peut faire perdre en pertinence la proposition de valeur et créer une déperdition de ressources. Une solution multifonctionnelle cherche à articuler (par des effets d'intégration) plusieurs compétences complémentaires pour augmenter la valeur d'usage et les effets utiles d'une solution (composée de biens et de services). Par exemple, la création d'un tiers-lieu peut porter tout à la fois des activités de fabrication (fablab, restauration...), des actions éducatives (ateliers), de effets de mixité sociale (diversification du public). Un événement culturel, si pensé et organisé dans cette perspective, peut apporter une valeur artistique, de sensibilisation, de lien social, d'attractivité du territoire, en mobilisant plusieurs compétences complémentaires. La coopération est l'opérateur central de cette intégration.

- **Investissements immatériels**

Les ressources immatérielles\* (confiance, santé, engagement, compétences, pertinence) se caractérisent par la possibilité de se développer par leur usage, à condition de mettre en place une organisation réflexive, offrant des temps et des espaces dédiés à la mise en discussion de l'expérience du travail réel\* entre personnes. La réflexivité permet de produire des effets de reconnaissance et d'apaisement des tensions, d'apprentissages et de professionnalisation, d'innovation par une amélioration de la pertinence des activités proposées et de l'organisation du travail. Les investissements immatériels désignent un ensemble de dispositifs permettant la réflexivité (concertation, retours d'expériences, débriefing...) et les financements associés à ces activités.

- **Acteur intégrateur**

Au sein d'un écosystème coopératif territorial\*, un acteur assume la fonction d'intégrateur. Cette fonction recouvre plusieurs enjeux : rôle de garant de la coopération entre les acteurs de l'écosystème, rôle dans la conception d'une solution intégrée\* s'appuyant sur les compétences et l'expertise des acteurs, rôle dans l'élaboration d'un dispositif d'évaluation adapté, rôle d'interlocuteur privilégié auprès de partenaires ou de financeurs. La coopération offre un potentiel de développement précieux, mais elle n'est pas spontanée, ni automatique ; elle pose une série d'exigences liées à la qualité des relations et aux ressources immatérielles, ainsi qu'à la consolidation d'une organisation et de conventions soutenant ces relations.

- **Territoire (de vie)**

La notion de « territoire » renvoie à une échelle d'action intermédiaire entre celle d'une structure prise individuellement et celle de l'Etat et de ses institutions. Il s'agit d'une échelle d'organisation sociale permettant des relations de proximité, l'interconnaissance, la capacité à porter des initiatives, tout en s'enrichissant progressivement de l'expérience passée. Nous parlons de « territoires de vie » pour désigner la dynamique humaine et sociale à l'œuvre dans des espaces d'initiatives et d'organisations localisés. Dans ce sens, le terme est à distinguer de son usage administratif désignant des entités relativement figées dans le temps (commune, communauté de commune, département, région). Un territoire de vie est le milieu dans lequel émergent des initiatives d'activité, qui le renforcent et le font évoluer en retour.

# Remerciements



- Aux équipes de Slowfest, d'ArtStock, du Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence et de La Coursive pour leur accueil et leur générosité dans nos échanges.
- À la Fondation Crédit Coopératif pour son soutien financier dans la mise en place de cette étude.
- A Anouk Peytavin qui a accompagné ce projet avec enthousiasme, mené les entretiens avec nous, et nous a fait partager sa connaissance précieuse du milieu et des questions écologiques.
  - A Damien Tassin « Tiers-Veilleur » vigilant et bienveillant.
- A l'équipe et au conseil d'administration d'ARVIVA pour la coopération mise en acte.
- Aux membres du comité de suivi qui s'est intéressé à nos travaux et les a interrogés avec pertinence :
  - ARVIVA : Solweig Barbier, Léa Desbiens, Maxime Gueudet, Anouk Peytavin, Noé Robin
    - IE-EFC : Sandro De Gasparo, Sarah Helly
      - Trempo : Damien Tassin
      - Artcena : Gwenola David
      - OPALE : Lucile Rivera-Bailacq
    - Fondation Crédit Coopératif : Amélie Pédreau puis Delphine Chomiol
      - UFISC : Laure Hubert-Rodier
      - ONDA : Marie-Pia Bureau
      - FEDELIMA : Véra Bezsonoff