



**FDVA**  
FONDS POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE LA VIE  
ASSOCIATIVE

## L'ÉVOLUTION COOPERATIVE DES LIEUX DE MUSIQUES ACTUELLES

Etude sur les formes de coopération dans les lieux de musiques  
actuelles.

### **Présentation synthétique**

Etude menée dans le cadre d'un appel à projets du Fonds National de  
Développement de la Vie Associative - Etudes  
Thème: II - Nouvelles modalités de coopérations associatives locales

**décembre 2015**

## INTRODUCTION

---

Le secteur des musiques actuelles est depuis longtemps - pour sa partie associative et non lucrative - très en pointe dans la recherche de nouvelles formes de travail en commun, de méthodes innovantes de concertation, de co-construction. Ceci peut s'expliquer notamment par une histoire construite dans l'éducation populaire et la « contreculture » mais aussi par la difficulté des porteurs de projets à faire reconnaître ces réalités aux collectivités publiques et à dépasser l'imaginaire nourri par les médias et l'industrie.

Ces acteurs, qui pour nombre d'entre eux sont structurés de façon associative autour de projet de lieux<sup>1</sup>, se sont regroupés de façon informelle, puis formelle, au travers notamment de fédérations et de réseaux, pour développer des actions et des méthodes sans cesse renouvelées. Ces méthodes sont basées sur un socle de valeurs humaines les plaçant dans des perspectives d'intérêt général, au plus près des besoins des populations et des territoires.

Aujourd'hui, alors que le secteur est professionnellement très structuré, que le dialogue avec l'Etat et les collectivités territoriales est établi, que l'inscription des projets de lieux notamment dans l'intérêt général est entendu, de nouvelles problématiques font jour.

Les mutations profondes de nos sociétés sur les plans technologique, social, économique et politique bouleversent les rapports humains et ont accru les tensions sur des logiques de concurrence généralisée, de compétitivité et d'attractivité des territoires. Cela conduit les lieux à de profonds questionnements et à la nécessité de trouver des réponses de solidarité et de complémentarité sur un même territoire.

L'équation peut aller jusqu'à « coopérer ou disparaître »... Mais la plupart du temps, avant d'en arriver là, d'eux-mêmes, les acteurs construisent des modalités de coopération pour aller vers des projets partagés, des expériences qui sont tout à la fois génératrices d'emploi, d'idées et de lien avec la population et avec les autres acteurs et partenaires du territoire.

A partir de ce constat, mais également d'observations et d'accompagnements d'acteurs réalisés par la FEDELIMA (Fédération Nationale réunissant 145 Lieux de musiques actuelles<sup>2</sup>), cette étude a pour objet d'affiner le recensement des modes, processus, projet de coopération entre acteurs sur les territoires. Elle propose également quelques outils d'analyse de ces coopérations pour pouvoir mieux accompagner ces démarches et processus.

---

<sup>1</sup> Le lieu est ainsi défini à travers « son projet artistique et culturel ainsi qu'à travers les initiatives citoyennes inscrites dans un territoire ».

<sup>2</sup> [www.fedelima.org](http://www.fedelima.org)

## DEUX AXES D'ANALYSES ET D'OBSERVATION

Dans la première partie de l'étude, nous avons traduit graphiquement les processus de coopération entre acteurs des musiques actuelles, selon certains critères d'appréciation subjective qui introduisent néanmoins des repères, quitte à ce que ces repères soient ensuite mis en débat

L'intention de cette visualisation est de permettre de mieux analyser les démarches de coopération, de pouvoir situer les positionnements des différents acteurs du processus et mieux appréhender les parcours : comment a-t-on progressé d'un état A à un état B de la coopération, où se situent ces deux états sur le graphique, quels sont les facteurs facilitant ou les freins qui se sont opposés à cette progression...?

Ainsi deux axes d'observation ont été retenus (cf. schéma 1 ci-dessous) : celui de **l'intensité** et celui de **l'ampleur** de la coopération.

**L'intensité** représente la mobilisation, l'énergie, le temps humain mis en disponibilité, les budgets, etc., consacrés par les différents acteurs à la mise en œuvre et l'animation du processus de coopération.

Quant à **l'ampleur** de la coopération, elle signifie la valeur qui est partagée, mise « au pot » de la coopération, sachant que nous attribuons une valeur hiérarchique depuis le « matériel », au bas de l'échelle, vers l'humain et le projet culturel, en haut de l'axe.

Par ailleurs, ces deux axes d'observation permettent de schématiser **différents types de coopération** (cf. schéma 2 ci-dessous) : de la mutualisation (ampleur faible ou moyenne, intensité moyenne à forte), au partenariat (ampleur moyenne à forte, intensité faible à forte) jusqu'à la fusion (ampleur et intensité fortes).

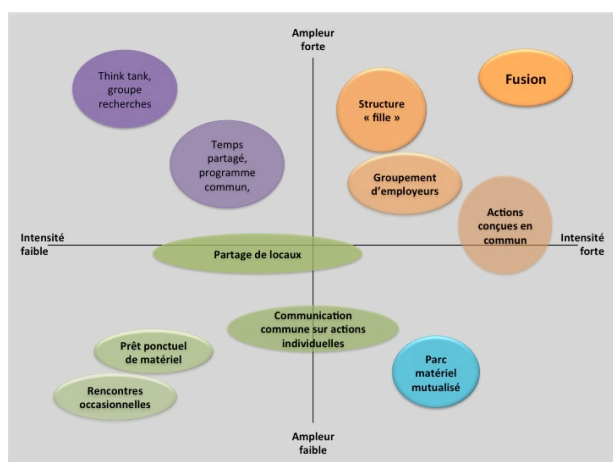


Schéma 1 : Intensité et ampleur de la coopération

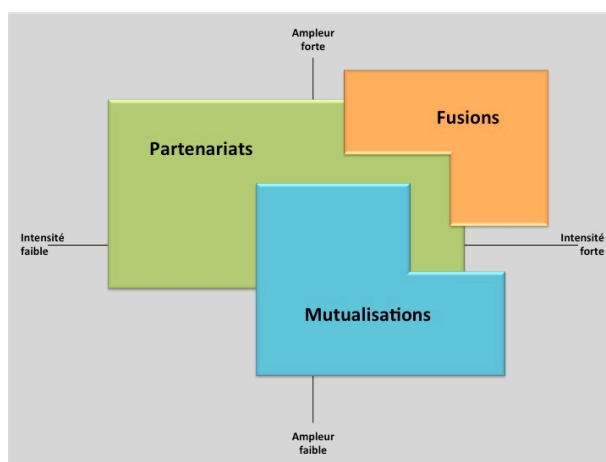


Schéma 2 : Différents types de coopération

**La seconde partie de l'étude** développe une analyse plus précise de quatre cas illustrant des situations concrètes qui mettent en œuvre des processus de coopération entre acteurs des musiques actuelles.

Chacun de ces cas d'étude proposent différents modes d'entrée en coopération, enjeux, modalités et phase de réalisation qui sont présentés de façon monographique mais aussi en référence aux indicateurs d'intensité et d'ampleur définis précédemment.

Ainsi, les quatre cas et territoires étudiés font état de processus de coopération entre acteurs comme :

- moyen de lutte contre une concentration institutionnelle,
- moyen de structurer l'offre culturelle et artistique d'un territoire dans le cadre de la mise en œuvre d'un partenariat avec l'Etat,
- moyen de consolider un projet culturel de territoire et de maintenir sa diversité,
- moyen de co-construction d'une politique publique.

## **DES ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE**

---

Ces différents éléments d'observations et de constats nous amènent à dire qu'il faut penser l'accompagnement des groupes de coopération dans un triple mouvement permanent :

- la mise au jour et la réduction des tensions,
- la projection dynamique vers un but accessible et opérant, sous-tendu par une visée finale et cohérente avec elle.
- l'analyse des fonctionnements du processus de coopération (leadership, interférence d'un tiers frein ou moteur, ...)

Nous avons pu constater que le premier point est rarement travaillé, notamment par manque d'outils et de méthodes nécessaires à une médiation qui poserait des questions susceptibles de révéler et dénouer les tensions et qui permettrait une réelle prise de recul aux acteurs et partenaires engagés dans la coopération. De plus, le « facteur temps » joue ici contre cette nécessaire distanciation à certains moments du processus de coopération où il faudrait être davantage dans l'analyse du processus, de ses freins et ses acquis positifs, plus que dans la nécessité d'agir ou d'avancer dans les actes de la coopération.

Les diverses situations ont pourtant montré que les groupes de coopération sont régulièrement traversés par de multiples difficultés qu'il faut dépasser pour progresser. C'est pourquoi la présence d'un médiateur-accompagnateur est nécessaire au suivi du processus de coopération qu'il doit comprendre, prendre en compte et traiter s'il veut faciliter cette progression.

Ces difficultés peuvent être liées à des tensions internes et externes qui se manifestent par des phénomènes de concurrence, des rivalités et des conflits, dans un cadre censé les éviter. Là où l'on coopère, il ne pourrait y avoir d'antagonismes car cela supposerait que les membres du groupe n'auraient pas compris l'objectif (coopérer), ne seraient pas assez rationnels et tempérés pour s'entendre, et donc pas prêts à travailler ensemble.

Elles peuvent également être liées à un défaut de formalisation précise et de partage par l'ensemble des acteurs impliqués des finalités et des manières de coopérer (jusqu'où va-t-on ? et de quoi relève la coopération ?)

Ce présupposé se heurte à la réalité des émotions humaines qui se déploient dans tout groupe humain. Il y a, dans les groupes de coopération et selon les évolutions du processus, des tensions qui forment un écheveau d'autant plus difficile à démêler qu'il est considéré comme ne devant théoriquement pas exister, et donc refoulé dans les non-dits, autrement appelés la « zone muette ».

Divers outils peuvent permettre d'énoncer les tensions puis de les dépasser, notamment à l'aide d'objectifs et projets d'actions accessibles et mobilisateurs, mais aussi à travers la posture que peut prendre un accompagnateur dans ce cadre.

D'une manière générale, lorsqu'un processus de coopération est observé, analysé et/ou accompagné, il s'agit de s'interroger sur :

- la coopération existante (qu'est-ce qui historiquement fait objet de coopération dans le groupe et à l'inverse de compétition ?),
- les objectifs de la coopération (à court, moyen et plus long terme, tout en associant aux ambitions idéales et généreuses, un principe de réalité et de faisabilité permettant de ne pas se perdre dans des projections vers un futur lointain et peut-être trop fantasmé),
- le niveau d'engagement des participants à la coopération,
- les conflits en cours ou pouvant émerger,
- les besoins des acteurs engagés dans la coopération,
- le rôle de chacun dans le groupe et la manière dont se met en œuvre la vie du groupe

## CONCLUSION

---

La coopération reste un réel enjeu pour les acteurs des musiques actuelles car ses effets, quand le groupe parvient à fonctionner correctement et durablement, sont remarquables.

Il est indispensable de distinguer et de comprendre les relations qui existent entre les partenaires engagés au début de l'action, et d'aider les membres du groupe à en prendre conscience. C'est pour cela que nous avons insisté sur les méthodes qui permettent l'expression des doutes, des peurs, des besoins, des conflits. Au bout d'un temps, la confiance s'instaure, et le groupe progresse.

Le développement de l'interconnaissance entre les membres du groupe est déterminant, et souvent négligé. Se connaissent-ils vraiment ? Mais de quelle manière ? Que connaissent-ils ? Quelle est leur représentation de l'autre ?

C'est à partir de cette connaissance et de la définition d'objectifs clairs et accessibles que pourront se définir des rôles complémentaires et des leaderships conscients, acceptés et éventuellement partagés et/ou tournants. C'est une condition pour que le groupe soit en capacité de progresser

Au cours des processus de coopération, on peut assister à des retours en arrière, à des défections de certains partenaires, à des ruptures. Des accompagnements peuvent éviter ces ruptures, ou bien en accélérer la manifestation si celles-ci étaient inévitables, et au bout du compte être bénéfique pour le nouveau groupe constitué à l'issue de ce changement. La reprise des fondamentaux dans ces moments de crise est nécessaire. On revient alors à l'expression des émotions et des besoins, et à la recherche de leur compréhension.

L'affichage des « intentions » du groupe de coopération va souvent plus loin que la réalité des engagements respectifs pris par les uns et les autres. Il est utile de regarder l'adéquation entre l'action réelle (qui peut se traduire par des engagements budgétaires notamment), et la communication qui en est faite. Une sur-communication pourrait à terme nuire à l'image de l'ensemble du secteur, les contradictions entre les discours et les actes étant aujourd'hui un mal à combattre.

Des freins peuvent apparaître en fonction des modes de gouvernance des structures membres du groupe. Un dirigeant bénévole d'une structure peut faire opposition à une décision collective prise dans le groupe auquel il ne participe pas physiquement. Ces freins, ni tout à fait internes (la personne n'étant pas présente) ni tout à fait externes (la personne qui dirige la structure est représentée par quelqu'un d'autre au sein du groupe de coopération), sont à prendre en compte, voire à anticiper si cela est possible, afin de trouver les moyens de les désamorcer.

Mais quand un véritable projet se dessine, un fort enthousiasme partagé est au rendez-vous, pour avoir été capable de s'entendre, de le construire, d'avancer significativement dans la qualité des propositions faites. Les membres du groupe s'aperçoivent bien souvent qu'au départ ils n'avaient pas envisagé le projet de cette manière. Quelque chose de nouveau s'est créé, qui appartient dorénavant uniquement au collectif et à personne d'autre, ce qui forme une nouvelle identité, et témoigne de la force de l'engagement de chaque personne dans ce processus.

Beaucoup de dynamiques propices à la coopération sont en cours et inévitables, avec les conséquences de la réforme territoriale, en particulier sur les territoires qui se regroupent en intercommunalité ou métropole. La problématique de coopération continue aussi à se poser, voire à s'amplifier en milieu rural. C'est pourquoi, il y a à affiner la méthode et les moyens de l'accompagnement en poursuivant le travail de cette étude en y intégrant les acteurs publics dans la mesure où nous nous situons sur le terrain de l'intérêt général.

Les personnels et représentants publics connaissent dans le même temps un bouleversement fondamental, structurel et idéologique, de rationalisation budgétaire et managériale qui est également important pour les acteurs privés et associatifs des musiques actuelles. Il les oblige également à adopter des postures de coopération et de résistance.