

CLAIRAGES

.....
Faut-il mutualiser ?

**PAROLES D'INVITÉS
PATRICK VIVERET
& HEINZ WISMANN**

**ENJEUX ET OBJECTIFS
DE LA MUTUALISATION**

QUELLES SONT LES CLÉS ?

Une artiste à l'œuvre :
Laetitia Mikles
Réalisatrice

écla 
écrit cinéma livre audiovisuel

N° 02
Automne 2014

ÉDITO

Six mois déjà que les nouvelles revues, papier et numérique, de l'agence culturelle régionale Écla Aquitaine ont été lancées. Un semestre riche en rencontres, échanges, réflexions et découvertes artistiques. Le premier numéro d'Éclairages aura reçu un accueil enthousiaste montrant la nécessité de réfléchir aux évolutions du monde artistique et culturel et l'importance d'accorder une place à la nouveauté sans céder à la mode. Car, finalement, être créateur, producteur ou diffuseur... n'est-ce pas être innovant, défricher inlassablement ?

Dans un environnement toujours plus compliqué et anxiogène, la création artistique comme l'innovation humaine restent des repères indispensables. À travers ce second numéro d'Éclairages, nous avons justement voulu montrer combien, au-delà de la création, les modalités d'organisation dans le monde artistique et culturel pouvaient être innovantes et ainsi participer à la nécessaire recherche de réponses collectives.

Comme vous le découvrirez tout au long des pages de notre revue, la « mutualisation » est une bonne manière de chercher des solutions à plusieurs ; de mettre en commun les réflexions, les opportunités et de les partager, pour ensuite expérimenter encore... défricher ensemble, tels pourraient être les maîtres mots.

Pour montrer combien les initiatives sont diverses, riches et variées, nous avons voulu, encore davantage, donner la parole à des acteurs venus d'horizons différents, aussi bien géographiques que par les champs qu'ils investissent. C'est donc une cartographie qui vous est proposée et que nous vous invitons à explorer.

Une géographie humaine qui nous conduit de l'autre côté de l'Atlantique, chez nos amis québécois, grâce à une rencontre tout à fait instructive avec le collectif Méduse, ou comment, à partir d'un projet de rénovation urbaine, comme on peut en connaître en France et en Europe, un lieu original et unique a vu le jour. L'exemple canadien a ceci de singulier, pour nous, qu'il s'est fondé autour d'un partage de lieux là où nous mettons plutôt en commun des ressources humaines.

Au-delà de l'étymologie du terme « mutualisation » qui vous est proposée, ce que nous avons souhaité partager avec vous était la volonté de créer de nouveaux espaces, tout en prenant en compte les contraintes auxquelles nos sociétés sont confrontées. Comment créer de nouveaux humanistes, défricher, inventer sans se limiter à une recherche de solutions purement pragmatiques. Car il est frappant, à travers les propos que nous avons recueillis, de voir combien il existe des solutions originales partout autour de nous.

Nous ne pouvons que nous réjouir de voir que les pouvoirs publics savent accompagner ces initiatives, et même, cela est frappant dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, créer les cadres qui permettront l'émergence de projets. Car si la dynamique collective peut défricher, il reste nécessaire d'en assurer la pérennisation avec l'appui des politiques publiques, seules à même de garantir dans le temps le maintien de l'intérêt général.

La mutualisation correspond bien à notre époque : soucieuse d'économiser les ressources, s'appuyant sur l'expérience, l'innovation, les réseaux. Les projets qui sont mis en œuvre aujourd'hui fonctionnent un peu comme des logiciels libres : chacun peut y prendre sa part, pour peu qu'il soit dans une logique de partage et d'échange, qu'il cherche à prendre appui sur les autres.

C'est d'ailleurs ce que dit Patrick Viveret : « Le phénomène de mutualisation se trouve au carrefour de la singularité et de la reliance. » C'est toute l'ambition de ce numéro, comme de l'action menée par Écla : garantir cette singularité, tout en connectant les individus et les collectifs à travers la création artistique.

Hugues Le Paige, président, & Cédric Pellissier, directeur général.



ÉCLAIRAGES

N° 02 - Automne 2014
Visuel de couverture :
Laetitia Mikles
Photo : Delphine Levy

Éclairages est la publication semestrielle d'Écla, agence du Conseil régional d'Aquitaine pour l'écrit, le cinéma, le livre, l'audiovisuel, association loi 1901.

Directeur de la publication :
Hugues Le Paige
Responsable de la publication :
Catherine Lefort

Comité de rédaction :
Hugues Le Paige, Cédric Pellissier,
Olivier du Payrat, Jean-Raymond
Garcia, Emmanuelle Andrieux, Flore
Llopis, Olivier Bouquin, Géraldine
Amoux.

Ont collaboré à ce numéro :

Christophe Chauville
Anne Clerc
Marie-Laure Cuvelier
Xavier Delhert
Olivier Desmettre
Valérie Ganne
Sébastien Gazeau
Catherine Lefort
Mona Marouen
Mathilde Rimaud
Delphine Sicut

Remerciements à :

Patrick Viveret, Heinz Wismann,
Jean-Yves de Lépinay, Marianne
Coineau, Frédéric Lathérade,
Jean-Louis Gauthier, Frédéric
Mermoud, les collectifs Flambant
Neuf et Bande à part Films, Daniel
Cojine, Ariane Tapinos, René-Yves
Aupetit, Emmanuel Bégou, Florent
Teulé, Rachel Cordier, Mathieu
Bompoin, Dalila Benfedda-
Meaquoul, Thomas Bouillon, Yann
Chapin, Jacques Le Priol, Nicolas
Chauveau, Stéphane Grenet, Xavier
Mouginet.

Conception graphique :
Dan Maurin / www.dandan.fr

Pour écrire à la rédaction :
catherine.lefort@ecla.aquitaine.fr

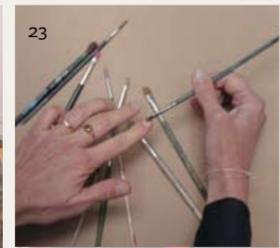
Diffusion : Catherine Lefort
Correction : Jean Bernard
Maugiron / jbm33@free.fr
Imprimeur : BLF Impression
www.blfimpression.fr
ISSN : 2273-8851
Dépôt légal : novembre 2014



La suite du dossier
"Faut-il mutualiser ?" sur :
ÉCLAIRS
la revue en ligne d'Écla
eclairs.aquitaine.fr

ÉCLA AQUITAINE
Bâtiment 36-37
Rue des Terres neuves
33130 Bègles
Tél. 05 47 50 10 00
ecla@ecla.aquitaine.fr / <http://ecla.aquitaine.fr>

écla 
écrit cinéma livre audiovisuel



SOMMAIRE

Faut-il mutualiser ?

Paroles d'invités

04 Le rêve de la mutualisation

Entretien avec **Patrick Viveret**, philosophe et essayiste, alter-mondialiste.
Par Sébastien Gazeau

07 De la solidarité à la mutualisation...

Entretien avec **Heinz Wismann**, philosophe, philologue, directeur d'étude à l'EHESS. Auteur de *Penser entre les langues* (Albin Michel).
Par Catherine Lefort

Enjeux et objectifs de la mutualisation

09 Entre égaux et à des fins communes... Le partage absolu, objectif ou utopie ?

Entretien avec **Jean-Yves de Lépinay**, directeur des programmes du Forum des images & président de l'association Images en bibliothèques.
Par Christophe Chauville

11 Comment la coopérative Méduse a revitalisé le quartier Saint-Roch à Québec

Entretien avec **Marianne Coineau**, directrice générale de La Coopérative Méduse à Québec.
Par Marie-Laure Cuvelier

14 Focus

L'escalier Fabrique Pola, Bordeaux
Par Marie-Laure Cuvelier

CRÉER ENSEMBLE

16 Bienveillante boîte à bobines, Bande à part films collectif de 4 réalisateurs : **Ursula Meier, Lionel Baier, Jean-Stéphane Bron et Frédéric Mermoud**, à Lausanne.

18 Créatif collectif affectif Flambant neuf, atelier BD à Bordeaux.
Par Olivier Desmettre

PARTAGER DES MOYENS COMMERCIAUX

20 L'avenir du métier de libraire passe par la mutualisation Regards croisés : **Daniel Cojine**, délégué de Canal BD, et **Ariane Tapinos**, librairie Comptines à Bordeaux, librairie jeunesse Sorcières.
Par Xavier Delhert.

22 Focus

Libr'est, libraires solidaires René-Yves Aupetit, la Générale Libr'Est
Par Anne Clerc

23 Une artiste à l'œuvre :

Laetitia Mikles
Carte blanche à **Laetitia Mikles**, réalisatrice.
Entretien par Christophe Chauville

CONCEVOIR EN COMMUN ET EN NUMÉRIQUE

28 EBK, une solution technologique mutualisée par et pour des éditeurs...
Entretien avec **Emmanuel Bégou**, directeur commercial.
Par Mona Marouen

PARTAGER DES RESSOURCES

30 Le labo aquitain de l'emploi culturel en circuit court Regards croisés : **Florent Teulé**, directeur du RAMA et **Rachel Cordier**, directrice de l'AGEC Aquitaine.
Par Delphine Sicut

32 Mezzanine Admin : partager, transmettre, essaimer

Entretien avec **Mathieu Bompoin et Dalila Benfedda-Meaquoul**, Mezzanine, Paris.
Par Valérie Ganne

METTRE EN COMMUN LA PROMOTION

34 Le réseau Festivals Connexion ou l'exemple d'une mutualisation réussie
Entretien avec **Thomas Bouillon, Festivals Connexion** à Villeurbanne (Rhône-Alpes).
Par Mona Marouen

36 Focus

Les multiples ressources de Fontaine Ô Livres
Entretien avec **Yann Chapin**, coordinateur de l'Association **Fontaine Ô Livres**, Paris.
Par Sébastien Gazeau

Des expériences...

38 Trois professionnels aquitains ont fait le pas de la mutualisation...

Quelles sont les clés ?

41 La mutualisation commerciale : quand la prudence est bonne conseillère...
Par Mathilde Rimaud.

45 « Mutualiser c'est faire de l'économie et non des économies »

Entretien avec **Jacques Le Priol**, chargé de mission de l'économie sociale et solidaire - Innovation sociale au Conseil régional d'Aquitaine.
Par Catherine Lefort

47 Des lectures

04 Patrick Viveret - DR
09 Jean-Yves de Lépinay - photo : Nathalie Prebende
11 La Coopérative Méduse - photo : André Barrette

23 Laetitia Mikles - photo : Delphine Levy
34 Thomas Bouillon - DR
38 Le Splendid - Photo : Jérôme Belton - Peps Images

PAROLES D'INVITÉS



Patrick Viveret - DR

«...la mutualisation va reconnaître pleinement l'individu dans sa singularité et dans sa reliance, celle-ci étant entendue au sens de coopération créative, c'est-à-dire comme un atout.»

Le rêve de la mutualisation

Propos recueillis par Sébastien Gazeau

Parce qu'elle touche autant au domaine de l'économie que de la philosophie, nous avons demandé à Patrick Viveret de nous éclairer sur la notion de mutualisation. Ancien conseiller référendaire à la Cour des comptes, auteur de deux rapports qui ont fait date, l'un en 1990 sur l'évaluation des politiques publiques, l'autre en 2002 sur les nouveaux indicateurs de richesse, intellectuel engagé au sein de nombreux mouvements alternatifs, Patrick Viveret en appelle une nouvelle fois à « reconsidérer nos richesses ».

Sébastien Gazeau – L'étymologie nous apprend que « mutualisation » vient de l'adjectif *mutuus* qui signifie en latin « réciproque, qui s'échange ». Qu'est-ce qui s'échange selon vous lorsqu'on parle de mutualisation ?

Patrick Viveret – Qu'est-ce qui compte le plus dans nos vies ? Avoir accès à des biens vitaux est essentiel mais nous sommes des êtres de sens et de parole qui avons besoin de reconnaissance. Dans ce qui nous meut, il y a le fait que nous sommes des êtres

radicalement singuliers et radicalement reliés. Le phénomène de mutualisation se trouve au carrefour de la singularité et de la reliance. À la différence du collectivisme ou de l'étatisme, la mutualisation va reconnaître pleinement l'individu dans sa singularité et dans sa reliance, celle-ci étant entendue au sens de coopération créative, c'est-à-dire comme un atout.

S.G. – Des lexicographes ont montré que le terme de « mutualisation », couramment utilisé depuis le milieu des années 1990, apparaît dans la

majorité des cas au sein des expressions « mutualisation de moyens », « de services » ou « de compétences ». Comment expliquez-vous cette utilisation restrictive ?

P.V. – Le réductionnisme sémantique est un phénomène généralisé. Le terme de « mutualisation », comme la plupart de ceux qui jouent sur le registre essentiel du rapport à la singularité et à la reliance, est victime de l'instrumentation des mots par la novlangue de l'économisme dominant. Dans *Reconsidérer la richesse*, j'avais proposé de revisiter les chiffres (avec l'instauration de nouveaux indicateurs de richesse), mais aussi les mots. C'était le cas de « richesse » (en opérant une distinction entre ce qui compte et ce qu'on compte), de « valeur » (qui signifie « force de vie » en latin et qui ne peut se réduire au sens de « *value for money* ») mais aussi de « bénéfice », terme qui ne renvoie pas au départ au profit financier mais à une « activité source de bienfait ». De même, la mutualisation est avant tout interhumaine.

S.G. – Certains préfèrent parler de coopération ou de réciprocité plutôt que de mutualisation. Une notion domine-t-elle cet ensemble de concepts ? Celle de solidarité, peut-être ?

P.V. – Le terme de « solidarité » est intéressant car il renvoie à la notion de solidité. Quand il y a des catastrophes, il est important de répondre par la solidarité là où la panique, le chaos, ou la guerre civile peuvent surgir.

S.G. – La solidarité serait donc ce qui permet de durer dans le temps, malgré les aléas et les difficultés de la vie...

P.V. – La logique du profit financier à court terme se désintéresse par nature du moyen et du long terme, mais également de ce qu'il advient des « autres parties prenantes ». Il est ainsi possible de faire des bénéfices monétaires au moyen d'activités nuisibles à d'autres groupes humains ou à leur environnement écologique. Replacer la question du devenir des activités humaines dans une logique de solidarité interhumaine mais aussi de coopération avec la nature s'inscrit dans une même démarche de développement humain soutenable fondé sur le principe de responsabilité sociale ou sociétale. Il faut d'ailleurs dire que ce principe apparaît comme une alternative à de l'irresponsabilité sociale ou sociétale. Rappelons que le commerce équitable vient marquer une résistance face au commerce inéquitable.

S.G. – Cela signifie-t-il que ce mouvement général, qu'il prenne la forme du commerce équitable, de la coopération ou de la mutualisation, s'inscrit avant tout en réaction à une situation ?

P.V. – Pas seulement. Reprenons la théorie de Montesquieu du « doux commerce » comme alternative à la guerre. Le commerce, c'est effectivement ce qui fait qu'il y a un tiers-espace où l'on peut échanger avec autrui sans se poser la question de son appartenance à une communauté politique ou religieuse. En ce sens, le vrai commerce est pacificateur. Le verbe « payer » a d'ailleurs pour racine *pacare* qui veut dire « faire la paix »... Normalement, la comptabilité et la monnaie n'ont de sens que comme outils de pacification, au sens où ils me permettent d'établir un rapport de confiance avec des gens que je ne connais pas et de conserver la

mémoire de nos échanges. Si l'on oublie cette fonction pacifiante du doux commerce, au lieu d'avoir du commerce équitable qui est l'équivalent contemporain du concept de Montesquieu, on a de la guerre économique, et à terme des guerres politiques, idéologiques, religieuses.

S.G. – Dans son acception courante, la mutualisation semble ne porter que sur le travail, alors qu'elle concerne des domaines bien plus variés...

P.V. – Sous le terme de « travail », on confond souvent deux réalités différentes, voire contradictoires. La première est celle d'un labeur marqué par la pénibilité, la dépendance et une logique de nécessité. La seconde, telle qu'on l'entend dans la notion de « droit au travail », renvoie au droit à disposer d'un revenu et d'une protection sociale décente, au droit à être reconnu utile dans une société et à pouvoir construire sa propre estime de soi sur la base de cette reconnaissance. Hannah Arendt a proposé de distinguer le travail de l'œuvre, André Gorz le travail contraint du travail choisi. Ce qui est du côté du travail choisi, c'est le droit de tout être humain à faire de sa vie une œuvre. Dès lors, on comprend bien que le travail

est sur le terrain de la mutualisation, c'est-à-dire de la logique créatrice, laquelle a besoin de s'appuyer sur de la coopération, de la solidarité, de l'interaction entre individus et groupes sociaux.

S.G. – Ces deux approches du travail concernent-elles tout le monde ?

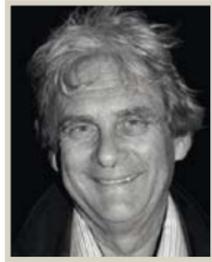
P.V. – Oui. On a souvent dans sa vie ces deux formes de travail et l'un des enjeux d'une société, c'est de réduire la part du travail contraint au profit du « métier ». Ce terme a été créé par le compagnonnage au XII^e siècle (autant dire par les ancêtres des mouvements mutualistes, associatifs ou coopératifs de l'économie sociale et solidaire) de la contraction de deux mots, le « ministère » et le « mystère », ministère étant

entendu comme service. Un métier est donc un « ministère mystérieux », mystérieux car il permet de transformer la matière (métier manuel) ou de faire avec l'inconnu qu'est autrui (métier relationnel). Cette notion de ministère mystérieux permet de mettre en évidence le fait qu'on ne peut pas limiter la comptabilité à des informations monétaires. Il faut y introduire d'autres unités quantitatives (le temps ou les quantités de carbone émis par exemple) mais aussi des éléments de qualification afin de revenir aux sens originels des mots « bénéfice » et « perte », qui ne veulent pas dire « profit » ou « perte financière », mais « activité source de bienfait » et « perte de valeur » au sens de « force de vie ».

S.G. – Comment parvient-on à établir ce qui est source de bienfait ou de nuisance ?

P.V. – Comme nous ne sommes pas dans des sociétés d'ordre où la notion de bénéfice serait exprimée par une instance surplombante, c'est nécessairement la délibération démocratique des différentes parties prenantes qui peut débattre de ce qui est bénéfique et de ce qui ne l'est pas.

S.G. – Ce qui implique un état d'esprit particulier. La tendance actuelle est plutôt de demander aux associations ou aux organisations qui reçoivent des subventions publiques de valoriser financièrement le bénévolat ou les impacts économiques que leurs démarches coopé-



Patrick Viveret - DR

ratives provoquent...

P.V. – Si l'on parle de force de vie, il n'y a pas à valoriser le bénévolat, dont il faut préciser qu'il n'est pas l'inverse du salariat ou de l'activité rémunérée. Dans une société qui ne marche pas complètement sur la tête, l'orientation bonne de la volonté (qui est le sens premier de bénévolat) devrait naturellement apparaître comme

une valeur. À l'inverse, une activité purement lucrative (qui appartiendrait donc à la sphère du « lucravolat »), peut tout autant servir des activités dangereuses (on parlerait alors de la sphère du « malévola ») que produire des biens et des services bénéfiques. La vraie question serait d'aller interroger les acteurs de la sphère du lucravolat et leur demander si les biens et services qu'ils créent appartiennent plutôt à la sphère du bénévolat ou du malévola. Si on fait l'inverse en demandant de valoriser financièrement des éléments par nature qualitatifs, on ne va pas y arriver.

Sous le gouvernement de Michel Rocard, j'ai été amené à faire un rapport sur l'évaluation des politiques publiques où j'avais insisté pour qu'on entende le mot « évaluation » comme « délibération sur ce qui fait valeur », et non comme « outil de contrôle et de mesure de quantités ». Dans une véritable évaluation, la quantification est au service de la qualification. Plus on va vers l'essentiel, plus on va vers des éléments que l'on peut qualifier et non quantifier. Or, la qualification, c'est le processus même de l'évaluation démocratique, la question étant : « Depuis notre place, qu'est-ce qui est bénéfique ou nuisible ? » Toute l'histoire des mouvements mutualistes ou coopératifs est marquée par le principe déterminant « un homme égale une voix », car il permet à une communauté de discerner ce qui fait valeur.

S.G. – Comment passe-t-on de situations de mutualisation à petite échelle, au sein d'associations ou de sociétés coopératives telles qu'on en trouve partout en France, à une organisation plus globale des principes de la mutualisation, à l'échelle d'un pays ou du monde ?

P.V. – Ce n'est pas un problème de taille. Les petites organisations ne sont pas nécessairement du côté de la mutualisation et les plus grosses du côté de la compétition destructrice. On peut avoir des logiques guerrières dans de très petites communautés et des mouvements mutualistes à l'échelle macro. L'élément clé, c'est plutôt la qualité de l'intelligence collective qui traverse ces différents systèmes. Dans l'univers numérique, les logiciels libres ont fait la démonstration qu'ils pouvaient prendre une place extrêmement importante à l'échelle mondiale. En juin 2011, lors des États généraux de l'économie sociale et solidaire, nous avons proposé le trépied du REVE comme élément d'une stratégie dynamique. Associer le R d'une RESistance créative partout où il y a des éléments qui paraissent insoutenables sur le plan écologique ou humain, le V de la Vision transformatrice qui débloque l'imaginaire et permet de dire que d'autres voies

que celles du fondamentalisme marchand sont possibles, et le E d'Expérimentation qui va jouer un rôle de démonstration par la preuve et d'anticipation. On retrouve ces éléments-là dans l'histoire du mouvement mutualiste. Face à la logique des compagnies d'assurances, il s'agissait à la fois de résister par rapport à la marchandisation de l'assurance, d'ouvrir une autre voie (s'assurer autrement que dans une logique capitaliste) et, sans attendre, de le faire y compris avec des caisses locales de secours mutuel, avant de créer des mutuelles à plus grande échelle. Tenir ces différents éléments revient à opter pour une stratégie qui s'applique autant à des petits réseaux qu'à de grands.

S.G. – Et tout aussi bien à des individus qu'à des institutions...

P.V. – Tout à fait. Et c'est l'intérêt de la société que de permettre à toute personne de développer au maximum ses potentialités créatrices. Tous les jours, on gâche des potentialités humaines considérables soit parce qu'on place des milliards d'êtres humains dans des conditions de survie, soit parce qu'on organise des sociétés autour de la simple croissance matérielle. Selon Adam Smith, qui n'est pourtant pas une référence dans les milieux alternatifs, l'objectif de l'économie est « la république philosophique ». Autrement dit, de créer des situations d'abondance afin de sortir de la pénurie et pour créer les conditions où l'on se pose les questions essentielles, celles qui relèvent selon les philosophes d'un « développement dans l'ordre de l'être ».



Entretien réalisé à Paris le 17 octobre 2014.

Sélection d'ouvrages

- › *Vivre à la bonne heure*, entretien avec Patrick Viveret, éditions Les Presses d'Île-de-France, 2014.
- › *Reconsidérer la richesse*, Éditions de l'Aube, 2013.
- › *La Cause humaine. Du bon usage de la fin du monde*, éditions Les liens qui libèrent, 2012.
- › *Évaluer les politiques et les actions publiques*, éditions La Documentation française, 1990.

De la solidarité à la mutualisation...

Propos recueillis par Catherine Lefort

Nous avons souhaité interroger le philosophe et philologue **Heinz Wismann** sur les fondements du concept de la mutualisation.

À cette question, il nous livre une vision historique aussi éclairante qu'inattendue.

Lorsque nous regardons le monde qui nous entoure, il existe toutes sortes de mutuelles : compagnies d'assurances, banques, coopératives... C'est quelque chose de très vivant. Mais dans le même temps, ce principe est en péril, car il repose sur un axiome éthique, à savoir que les êtres humains sont appelés à partager les gains et les pertes, donc les risques. C'est l'idée fondamentale de toute forme de mutualisation : être solidaire face aux risques qui accompagnent la recherche commune de certains avantages.

Or la notion de solidarité a son origine dans le droit romain. Tout a commencé avec le statut de débiteur-créancier « *in solidum* ». Qu'on soit créancier ou débiteur, on affronte solidairement le risque soit de n'être pas remboursé, soit de ne pas pouvoir rembourser.

Cette idée de solidarité a longuement cheminé au fil des siècles, tout en restant confinée dans le monde du droit : droit économique, droit des affaires, même s'il existe des formes métaphoriques qui unissent par exemple des gens de la même foi ou lorsqu'en temps de guerre se créent toutes sortes de groupements sociaux qui résistent aux dangers qui menacent.

De fait, penser la solidarité revient à s'interroger sur la nature de la dette. Celle-ci peut prendre les formes les plus variées, dont dépend le sens qu'on donne à l'élan de solidarité. Ainsi, dans le contexte de la Contre-Réforme, on tire du fait que le Christianisme porte un message de salut qui s'adresse à l'humanité entière la conclusion que l'humanité est solidaire dans la mesure où tous les êtres humains ont la même dette envers Dieu : le péché originel.

Cette extension de la notion de dette au-delà de tout lien contractuel établi entre individus a été reprise par les mouvements contre-révolutionnaires, dans le but de sauver le principe de la Monarchie. En effet, à la lumière de la doctrine du péché originel, qui lie les hommes entre eux avant et en dehors de toute association volontaire, l'essence de la solidarité se confond avec le processus de filiation. Le lien de la faute, comprise comme dette envers Dieu, se transmet de génération en génération et fonde la légitimité des institutions sociales, à commencer par la famille, dont



Heinz Wismann - Photo : Louis Monier - Gamma

l'incarnation parfaite est la dynastie de droit divin. Selon Chateaubriand (*Le génie du christianisme*, 1802) c'est « parce que nos fautes rejaillissent sur nos fils que nous sommes solidaires ».

À l'opposé de cette conception réactionnaire, des progressistes comme les Saint-Simoniens défendent l'idée que la solidarité humaine n'a rien avoir avec une quelconque dette à l'égard de Dieu, mais s'enracine dans la reconnaissance due par chaque être humain à son semblable, afin de lui permettre de se réaliser pleinement en tant que membre de la société.

Ce changement de paradigme connaît un développement important en Allemagne, où il a été préparé par les

philosophies idéalistes d'inspiration protestante, qui mettaient l'accent sur la dimension éthique du respect mutuel comme condition d'épanouissement de la personne, avant de prendre la forme d'une théorie générale des obligations sociales. Publié en 1896 par Léon Bourgeois, homme politique influent de la III^e République (il a été chef du gouvernement radical-républicain de 1885 à 1886), l'ouvrage intitulé *Solidarité* résume bien cette conception de la société humaine comme un système de dépendances mutuelles, que traduit, encore et toujours, la métaphore de la dette : « Il s'agit pour les hommes, associés solidaires, de reconnaître l'étendue de la dette que chacun contracte envers tous par l'échange de services », car « l'homme naît débiteur de l'association humaine ». Dans la mesure où « la solidarité fait retomber le mal des uns sur les autres, comme elle étend aussi le bien de chacun à tous et de tous à chacun », le « solidarisme » en tant que doctrine place l'homme dans « une société préexistante, dont il doit accepter les charges comme il profite de ses avantages ». Or la recherche d'un équilibre juste entre les avantages et les charges conduit le responsable politique qu'était Léon Bourgeois à vouloir fonder en droit le partage des gains et des pertes, de même que la mutualisation des risques. Aussi devons-nous au théoricien de la solidarité le lancement de l'impôt progressif sur le revenu et une première ébauche de ce que seront les assurances sociales.

L'essor des institutions mutualistes s'inscrit dans cette logique. Il s'agissait à chaque fois d'assumer collectivement les aléas

de l'existence individuelle, notamment sur le plan de l'intégrité physique et de la capacité économique. À première vue, rien ne semblait pouvoir enrayer la dynamique d'un tel engagement, également profitable à toutes les parties prenantes. Cependant, une lente érosion de fondements éthiques de ce modèle s'est installée quand, à la suite de la grande dépression des années 20 (et plus vigoureusement encore après la deuxième Guerre Mondiale), la politique du crédit facile, censée garantir une croissance continue, a conjugué l'endettement public avec l'endettement privé. La dette change alors radicalement de nature. Au lieu de nouer le lien de solidarité, elle contribue à le défaire. Pris dans le piège des incitations à consommer, les particuliers se trouvent financièrement désolidarisés, pendant que les marchés globalisés spéculent sur les créances des citoyens comme des États.

Tel qu'il fonctionne aujourd'hui, le système économique atomise les débiteurs, quels qu'ils soient, et les empêche de maîtriser collectivement leur destin. L'économiste Thomas Piketty, dont les travaux sur la redistribution des richesses alimentent le débat international, considère avec raison que l'on ne peut combattre cette dérive qu'en réactivant les exigences éthiques du solidarisme, à commencer par la justice fiscale. Cela dit, il reste de nombreuses autres formes de mutualisation des

Heinz Wismann - DR



avantages et des charges à explorer. Parmi elles, l'accès partagé à certains biens jusqu'ici réservés à l'usage personnel permettrait de lutter efficacement contre l'épuisement des ressources naturelles, tant physiques que psychiques, tout en ouvrant de nouvelles perspectives de développement économique.

Le mutualisme au sens large, malgré les tendances contraires de l'époque, ne manque assurément pas d'atouts. À égale distance du déchaînement compétitif et de l'inertie protectionniste, la gestion solidaire des risques, impliquant une réciprocité clairement définie des droits et des devoirs, constitue une réponse éthiquement satisfaisante et économiquement crédible aux dangers qui menacent aujourd'hui la cohésion sociale. Le rappel historique du rôle de la dette dans l'élaboration du concept de solidarité n'a d'autre but que de contribuer à y voir un peu plus clair.

«...TEL QU'IL
FONCTIONNE
AUJOURD'HUI, LE
SYSTÈME ÉCONOMIQUE
ATOMISE LES
DÉBITEURS, QUELS
QU'ILS SOIENT, ET LES
EMPÊCHE DE MAÎTRISER
COLLECTIVEMENT LEUR
DESTIN. »

Heinz Wismann est né à Berlin en 1935. Directeur d'études à l'EHESS (École des Hautes Études en Sciences sociales), helléniste, issu d'une double culture allemande et française, il a notamment travaillé sur l'histoire de la philosophie antique et de la pensée allemande. Il a fondé aux Éditions du Cerf la collection « Passages », qu'il a dirigée de 1986 à 2007. Il est notamment l'auteur de *L'Avenir des langues*. *Repenser les humanités* (en collaboration avec Pierre Judet de la Combe, Cerf, 2004), *Penser entre les langues* (Albin Michel, 2012, Prix européen de l'essai Charles Veillon, 2013), *Les Avatars du vide. Démocratie et les fondements de l'atomisme* (Hermann, 2010). Début janvier 2015, il publie un nouveau livre avec Étienne Klein : *L'ultime atome : de Démocratie au boson de Higgs et au-delà* chez Albin Michel.

ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA MUTUALISATION



Forum des images - Photo : Nathalie Prebende

Entre égaux et à des fins communes... Le partage absolu, objectif ou utopie ?

Entretien avec Jean-Yves de Lépinay / Propos recueillis par Christophe Chauville

A fin de déterminer et préciser les enjeux et les objectifs de la mutualisation, nous avons rencontré Jean-Yves de Lépinay, pour sa double fonction de directeur des programmes du Forum des images, à Paris, et de président de l'association Images en bibliothèques, coordinatrice du Mois du film documentaire.



Christophe Chauville – Quel sens pourrait revêtir d'emblée, selon vous, le terme « mutualiser » ?

Jean-Yves de Lépinay – Mutualiser, c'est partager. La question du partage, on le sait, est aujourd'hui très sensible, et de façon légitime.

Au risque de dramatiser, je dirais volontiers que ce mot est en quelque sorte en danger, car il pourrait bien lui arriver ce qui est arrivé au mot « libre » – Free est ainsi devenu une marque commerciale – ou au mot « gratuit » – on connaît la fameuse et éloquente phrase : « Si c'est gratuit, c'est que vous êtes le produit ! »

C.C. – Mais où se situe la limite de ce phénomène de partage à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux ?

J.-Y. DE L. – Il me semble qu'il faut veiller à conserver à ce mot « partage » un sens fort. Le partage, ce n'est pas le piratage. Partager est un acte consubstantiel à la culture ; il n'y a pas de culture sans partage. Contrairement à un produit ordinaire, un « produit culturel » ne se consomme pas. Si je consomme une barre chocolatée, je la détruis. Si je la partage avec vous, chacun

d'entre nous en aura moitié moins, et chacune aura donc moitié moins de valeur.

Mais un livre, une musique, un film ne se détruisent pas lorsque je les partage. Je n'en détruis éventuellement que le support. La valeur de l'œuvre elle-même a ceci de particulier qu'au contraire, elle augmente avec le partage : plus nous sommes de lecteurs ou plus nous sommes de spectateurs, et plus l'œuvre acquiert – culturellement – de la valeur. C'est cette particularité qui a fait naître des espaces communs chargés de permettre et d'organiser ce partage : les bibliothèques.

C.C. – Quelle peut être la place de celles-ci au XXI^e siècle, alors que chacun peut, chez soi, avoir accès pratiquement à tout ?

J.-Y. DE L. – Ce qui survient aujourd'hui avec l'émergence du numérique ne change pas fondamentalement cette situation : ce qui change principalement, c'est sans doute le fait que l'œuvre partagée est « dématérialisée », elle n'a jamais été aussi indépendante de son support, et il n'y a pratiquement plus aucun coût à la copier.

Mais il ne faut pas confondre le fait de copier à de multiples

exemplaires, chacun de son côté, et partager. Le partage qu'il faut soutenir et développer, c'est celui d'une mise en commun. Actuellement, la lutte économique et juridique qui semble faire rage, c'est celle des producteurs, sous couvert de protection des intérêts des auteurs, contre les pirates organisés qui prélèvent leur dîme sur les pratiques des internautes.

Il faut déplacer ce terrain : le véritable enjeu, c'est celui qui oppose le marché de la copie (ou de la location) à la mise en commun. D'un côté, il y a les intérêts commerciaux des grands groupes et ceux des pirates, de l'autre les intérêts communs des auteurs et du public pour partager les œuvres et en créer de nouvelles. Il va de soi que personne ne doit être volé, privé de ses droits. C'est un pari difficile, mais comment ne pas voir que s'il y a une chance de le voir réussir, c'est peut-être en s'appuyant sur la tradition des bibliothèques, l'expérience des professionnels, mais aussi la confiance du public dans ces institutions ?

c.c. – Quelles formes concrètes cet objectif pourrait-il prendre ?

J.-Y. DE L. – Ce que nous avons à inventer aujourd'hui, me semble-t-il, ce sont les nouveaux espaces communs adaptés au monde numérique : l'équivalent de ce qu'ont été depuis des siècles les bibliothèques.

Créée en 1989 dans le but de mutualiser les achats de droits de films et d'œuvres audiovisuelles, justement, l'association Images en bibliothèques est une association de coopération professionnelle qui rassemble aujourd'hui environ 600 membres, majoritairement des bibliothèques municipales (de petites ou plus importantes communes), mais aussi des bibliothèques universitaires, des musées, des associations... Précisons que ce n'est qu'une association inter-bibliothèques parmi d'autres. Ce qui nous rend particulièrement sensibles à ces questions, à Images en bibliothèques, c'est que nous intervenons dans un secteur – le cinéma ou l'audiovisuel – où ces questions sont particulièrement débattues, avec passion et parfois avec violence.

Images en bibliothèques est en elle-même une association « mutuelle », très différente dans son fonctionnement d'associations comme le Forum des images ou la Cinémathèque française : ses membres sont de véritables adhérents, qui se sont réunis pour mener en commun des actions qui lui sont nécessaires : sélectionner collectivement des films, s'unir pour faciliter l'acquisition de droits, assurer des formations professionnelles, faire vivre un réseau de professionnels, poursuivre ensemble des réflexions diverses...

c.c. – Le temps fort de cette action est l'organisation du Mois du film documentaire...

J.-Y. DE L. – Oui, c'est l'une des actions les plus visibles de l'association que la coordination, en novembre chaque année, du Mois du film documentaire. Il ne s'agit pas d'une manifestation qui ferait « tourner » sur le territoire des programmes conçus de façon centralisée dans des bureaux parisiens. C'est un événement programmé, de façon décentralisée, par des milliers de professionnels sur tout le territoire et même à l'étranger (en partenariat avec l'Institut français), chacun d'entre eux étant libres de proposer à son public, qu'il rencontre et connaît, les œuvres qu'il souhaite accompagner devant eux. Le rôle d'Images

en bibliothèques est bien de mutualiser leurs efforts, les soutenir dans leur démarche. C'est sans doute le seul festival qui compte plus de 2000 programmeurs !

Ce n'est donc pas un hasard si cette manifestation, dont la règle d'or est la gratuité totale pour les participants, apparaît aussi parfois comme une sorte de laboratoire de ce que pourraient devenir, si les moyens nous sont donnés, ces futurs espaces communs de partage de la culture que nous appelons de nos vœux. Des espaces de rencontre et de travail autour de pratiques culturelles – la lecture, l'écoute, la projection, l'exploration, l'échange, le commentaire, la création, etc.

c.c. – Les diffuseurs sont donc associés à cet événement dans un rôle réellement actif, loin d'un matériel fourni clé en main comme pour d'autres manifestations comparables...

J.-Y. DE L. – Dans le mot « mutuel », il y a une connotation intéressante et forte, qu'il ne faut pas oublier : il n'y a de mutualisation qu'entre égaux. Il ne peut donc pas y avoir d'échange mutuel entre un client et un vendeur, par exemple. Dans le cas des droits acquis pour le Mois du film documentaire, les producteurs jouent d'ailleurs, pour la plupart d'entre eux, le jeu. Mais cela invite aussi à se poser la question de la place du « médiateur culturel », de toute façon clairement mise en cause elle aussi par ce qu'on appelle la « désintermédiation » permise par le numérique.

Égalité, fraternité : le projet auquel nous devons travailler a une dimension politique. Il s'agit de donner un sens collectif à la question du partage, en la protégeant du risque de l'échange marchand ou du piratage. On le voit malheureusement de plus en plus : notre système économique ne sait

pas gérer correctement ce que nous avons en commun. Il préfère toujours la mise en concurrence à la mutualisation. C'est ce qui, je crois, rend subversifs tous les projets de mutualisation, qui sont des projets entre égaux et à des fins communes.

c.c. – Peut-on également parler de mutualisation en ce qui concerne le Forum des images, en l'occurrence son emblématique Salle des collections où l'on peut visionner librement, ou presque, plusieurs milliers de films sur écrans individuels ?

J.-Y. DE L. – On n'est pas ici dans cette logique et ce qui nous a même permis de nous construire, même si c'est une vieille histoire, c'est justement de se couper des usages qui étaient alors ceux des médiathèques publiques, par exemple. Si on avait proposé un modèle similaire d'acquisition de droits pour les films, on n'aurait jamais ouvert la Vidéotheque de Paris, ancêtre du Forum des images. C'est parce que nous nous y sommes pris autrement que les choses ont abouti et que nous avons construit quelque chose de complètement nouveau, atypique. Il a fallu alors s'attacher à rejoindre les réseaux et cette problématique resurgit d'ailleurs aujourd'hui, en creux, en d'autres termes.



www.moisdudoc.com

www.forumdesimages.com

« ...Ce que nous avons à inventer aujourd'hui, me semble-t-il, ce sont les nouveaux espaces communs adaptés au monde numérique : l'équivalent de ce qu'ont été depuis des siècles les bibliothèques. »

PARTAGER UN LIEU, TRAVAILLER ENSEMBLE



La Coopérative Méduse - Photo : André Barette 2009

Comment la coopérative Méduse a revitalisé le quartier Saint-Roch à Québec

Propos recueillis par Marie-Laure Cuvelier

En 1995, à Québec, La Coopérative Méduse ouvre ses portes, matérialisant le projet de revitalisation urbaine du quartier Saint-Roch. Cet espace héberge une dizaine d'organisations artistiques et culturelles pluridisciplinaires. À l'aune de ses vingt ans d'existence, Marianne Coineau, sa directrice générale, refait pour nous l'histoire de ce phare de la culture québécoise.

Marie-Laure Cuvelier – Comment est née l'idée de la Coopérative Méduse ?

Marianne Coineau – Historiquement, le quartier Saint-Roch¹ a toujours accueilli beaucoup d'artistes, notamment parce que les loyers y sont bas par rapport au reste de la ville. Dans les années 70, nombre de centres d'artistes autogérés² s'y implantent.

Saint-Roch traverse une période mouvementée et les années 80 voient les problèmes sociaux s'accumuler ; de nombreux bâtiments industriels sont laissés à l'abandon.

En 1989, Jean-Paul L'allier, nouveau maire de la ville de Québec et ancien ministre de la culture, lance un programme de revitalisation de Saint-Roch. Il veut miser sur le secteur culturel, qui constitue une base très forte dans le quartier. Tous les organismes, centres



La Coopérative Méduse - Photo : André Barette 2009

d'artistes, se connaissent bien, et travaillent déjà ensemble. Pour répondre aux inquiétudes des habitants et éviter la gentrification³ de Saint-Roch, la ville lance un programme incitatif d'acquisition de logements et d'ateliers à destination des artistes et travailleurs culturels résidents, afin qu'ils puissent continuer à vivre dans le quartier sur le long terme, en leur évitant de subir la spéculation immobilière et les hausses de loyer conséquentes à la revitalisation.

La conjoncture est favorable : la volonté politique de mettre la culture au premier plan rencontre les besoins réels de la communauté culturelle. C'est lors du post mortem⁴ de l'événement célébrant les 100 ans de la Photographie qu'a lieu le déclic : il pleut dans la salle. Le constat est clair : les conditions de travail sont déplorables. Se regrouper en mutualisant des locaux permettrait d'améliorer la situation de tous. La communauté se mobilise pour mettre en œuvre ce regroupement : Méduse est née.

M.-L.C. – *Comment est organisée la coopérative Méduse ?*

M.C. – Méduse regroupe aujourd'hui dix organismes sans but lucratif qui se partagent les 4000 m² du bâtiment. Cela représente soixante dix travailleurs culturels au total ; chaque organisme a sa propre équipe.

Méduse ne reçoit pas directement de subvention, elle vit des loyers de ses membres. Après 19 ans d'activité, le projet foncier initial est un succès, puisque le loyer est ici environ deux fois

moins cher que dans le reste du quartier Saint-Roch.

Les membres de Méduse œuvrent tous dans le domaine artistique et culturel. Chacun des dix organismes a un siège au conseil d'administration de la coopérative. Au début, tous les membres étaient soucieux de garder leur identité, il ne fallait surtout pas que la création de Méduse soit perçue comme une fusion ; la crainte principale était qu'ils perdent un peu de leur identité respective en partageant un même lieu. Mais aujourd'hui, Méduse est un phare culturel pour la ville de Québec, phare qui a sa propre identité en dehors des identités de chacun.

M.-L.C. – *La présence au sein de Méduse favorise-t-elle les collaborations entre les différents organismes ?*

M.C. – Oui cela engendre beaucoup de projets communs, simplement du fait que dans un même lieu sont logés des organismes artistiques tous dédiés à la recherche en art actuel et à sa diffusion. Ils sont complémentaires, il n'y a pas deux centres qui ont la même discipline, ni les mêmes missions, afin notamment d'éviter la concurrence par rapport aux subventions ; dès l'origine, les organismes avaient tendance à collaborer mais le fait d'être dans le même lieu a multiplié les collaborations. Cela se fait de manière assez spontanée et impromptue, je n'ai pas vraiment à coordonner ces collaborations ; les organismes prennent contact et développent des projets collectifs. Parfois, c'est lorsqu'ils ont envie de travailler sur une thématique ou

un enjeu qui leur est commun, alors ils décident de faire une programmation commune. Parfois, c'est parce qu'un artiste est accueilli chez eux en résidence, s'il est un pluridisciplinaire il va s'acoquiner avec un autre centre, et de là va naître une coproduction entre des centres et des artistes. Il y a plein de formes possibles pour ces collaborations-là ; le fait que les centres se côtoient au jour le jour a multiplié les initiatives, les projets communs, les événements.

M.-L.C. – *La communauté mutualise-t-elle autre chose que des locaux ?*

M.C. – Les membres de Méduse mutualisent un parc d'équipement, avec du matériel professionnel très performant ; ils ont également en commun des espaces artistiques, des résidences d'artistes, ainsi que des programmes de formations ouverts à l'ensemble des artistes et travailleurs culturels, bien au delà de la communauté médusienne.

Plus récemment, deux postes ont été mutualisés pour la direction générale, qui concernent à la fois le rayonnement de la coopérative, et la gestion de la bâtisse. En dehors de cela, une comptable passe d'organisme en organisme, mais pas parce que cela a été décidé : le réseautage et l'échange de bonnes pratiques ont engendré de façon informelle cette mutualisation de ressources humaines.

Chaque structure possède son identité propre, et son chargé de communication. On ne va pas mutualiser cela, chacun a sa manière de concevoir son image et sa communication. Il y a toutefois une page Facebook pour Méduse où je diffuse toutes les actualités, et un site web conjoint mais c'est vraiment minimal. Je relaie, je ne produis pas d'information.

M.-L.C. – *Méduse propose-t-elle des animations, des événements ?*

M.C. – On a eu dès le lancement de la coopérative un café restaurant dans Méduse qui permettait aux gens de se retrouver, de manger le midi ; c'était aussi une sorte d'entrée pour le grand public, qui n'est pas familier de l'art actuel, qui venait au café, et qui accédait ainsi aux espaces d'expositions.

L'espace café n'est pas membre de Méduse, on loue simplement l'espace à un opérateur extérieur. Nous avons toujours refusé de le gérer parce qu'il y a un risque financier : on n'est pas restaurateur. L'espace café a bien fonctionné pendant dix ans, avec une responsable qui connaissait le milieu artistique. Tout le monde ici a des souvenirs impérissables de l'Abraham Martin, le premier espace café de Méduse, véritable liant social entre les travailleurs de la coopérative.

La personne qui a repris le café en suivant a fait faillite. Elle n'a peut-être pas compris à quel point il était important de collaborer avec les travailleurs de Méduse : ouvrir pendant les vernissages, les lancements, les spectacles, proposer des prix intéressants pour la communauté.

Lorsque le café a fermé, Club Med (Med pour Méduse), un groupe de travailleurs culturels, s'est formé pour organiser des petites activités sociales chez les uns, chez les autres, et pallier l'absence de café. Et récemment le café a rouvert donc le Club Med s'est mis en veille.

Deux événements d'envergure sont issus de Méduse : Recto Verso,

centre de production en arts multidisciplinaires et électroniques, organise chaque année en février, « le Mois Multi », festival dédié aux arts multidisciplinaires. Un autre organisme, La Manif d'Art, porte la biennale éponyme, festival d'arts actuels qui rayonne bien au delà de l'espace de travail partagé.

M.-L.C. – *Que représente Méduse presque 20 ans après son ouverture ?*

M.C. – Tout le monde est conscient que c'est une structure importante, pour le développement et la consolidation des organismes membres. Méduse a une force politique accrue, et offre une visibilité plus grande aux arts actuels. La communauté est fière de la structure, de ce qui s'est construit.

On est pris en exemple et constamment sollicité, même si on ne le met pas en avant, pour pouvoir témoigner de notre expérience. Ce qui en a fait le succès, c'est que tout est vraiment parti de la base. Les acteurs publics étaient là, mais vous ne pouvez pas forcer la collaboration ou la mutualisation, il y avait d'abord une envie collective.

Nous pourrions encore améliorer l'ancrage dans le milieu. Nous aimerions attirer le public davantage dans nos murs, qu'on tisse davantage de liens, que l'on soit plus fréquenté par les habitants du quartier.

« ...La conjoncture est favorable : la volonté politique de mettre la culture au premier plan rencontre les besoins réels de la communauté culturelle. »



1. <http://saint-roch.blogspot.fr/p/la-renovation-urbaine.html>

2. Le Centre d'artistes autogéré est un lieu et/ou une galerie d'art créés à l'initiative d'artistes et gérés par eux, sur le modèle des organismes culturels à but non lucratif. Source Wikipedia http://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_d'artistes_autogéré

3. La gentrification (anglicisme créé à partir de gentry, « petite noblesse ») est un phénomène urbain par lequel des arrivants plus aisés s'approprient un espace initialement occupé par des habitants ou usagers moins favorisés, transformant ainsi le profil économique et social du quartier au profit exclusif d'une couche sociale supérieure. Source Wikipedia <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gentrification>

4. Post mortem : Post mortem est une expression latine utilisée en anglais pour désigner une analyse critique d'un événement, faite après coup. Office québécois de la langue française. Source <http://66.46.185.79/bdl/gabarit.bdl.asp?id=1353>

www.meduse.org



La Fabrique Pola - Photo : Anne-Cécile Paredes

Focus

L'escale Fabrique Pola

Par Marie-Laure Cuvelier

La Fabrique Pola est un projet coopératif, un espace de travail partagé dédié à la création contemporaine, à la production et à la diffusion artistique. À l'origine, c'est bien la nécessité partagée par une génération d'acteurs culturels et artistiques bordelais qui les pousse à inventer un lieu de fabrique sur mesure, en capacité de répondre à leurs besoins professionnels et à ceux du territoire. Autour de Bruit du Frigo et Zébra 3/Buy-Sellf, s'agrègent artistes plasticiens et associations axées arts visuels, qui en 2009, aux Bassins à flot, créent la Fabrique Pola où ils mutualisent leurs outils de production et leur savoir-faire.

Dès la conception du projet de fabrique, au début des années 2000, ses auteurs ont toujours identifié le site de la caserne Niel comme une implantation durable et idéale, site qui depuis a été en partie réhabilité par Darwin Écosystème. Entre-temps, la Fabrique Pola a déménagé à plusieurs reprises, et tout récemment à l'ancien centre de tri postal de Bègles (future Cité numérique), pour une nouvelle et dernière occupation temporaire.

Au sein du lieu de fabrique, « certaines énergies traversent le projet, apportent et ne restent pas ». Nous le constatons souvent sur les projets de tiers-lieux¹ : il y a les concepteurs, contributeurs

éphémères qui donnent beaucoup au stade de réflexion et de préfiguration, et qui s'éloignent au moment de sa réalisation ; les développeurs, plus constants, qui accompagnent le projet dans le temps, fidèles utilisateurs de l'espace ; et les compagnons de route qui font un bout de chemin puis laissent leur place, permettant à d'autres de rejoindre le groupe.

Dans une certaine mesure, les déménagements n'entament pas l'enthousiasme du collectif pour le « travailler ensemble », bien au contraire. De ces implantations provisoires, le projet d'espace partagé initial de la Fabrique Pola se nourrit, se transforme, se bonifie. « Les déménagements phrasent et servent le projet »

confirme Frédéric Lathérrade, directeur de Buy-Sellf, une des structures fondatrices. Aujourd'hui, l'espace de travail, de stockage, de diffusion de la Fabrique Pola est un lieu grand ouvert, aux publics, aux artistes, un tiers-lieu ressource qui joue un véritable « rôle d'irrigation pour les opérateurs du territoire ». Quand viendra bientôt le temps de la concertation et de la préfiguration du lieu de sédentarisation, au sein du futur écoquartier Bastide-Niel, les habitants² seront mûrs de leurs contributions, enrichis par le vécu dans d'autres espaces. Ils ne sauront que mieux ce qu'ils souhaitent, ce qu'ils ne veulent pas ou plus, et pourront exprimer plus finement leurs besoins spécifiques. Tous les espaces partagés devraient être conçus comme cela, par choix éclairés et non par défaut : d'expérimentations spatiales préalables à une installation définitive.

L'illustre Cornélius, nouvel habitant de la Fabrique Pola

La Fabrique Pola accueille depuis quelques mois une autre pépite de l'édition de bandes dessinées : après Les Requins Marteaux, c'est Cornélius qui rejoint le collectif, dix-huitième structure à intégrer la Fabrique Pola, à Bègles. Pourquoi Bordeaux ? « Parce que Pola », répond instantanément Jean-Louis Gauthey, le fondateur de Cornélius.

Cela faisait trois ans que l'équipe avait décidé de quitter Paris, lasse de son « système centralisé » et « élitiste ». Au sein de la Fabrique Pola, il apprécie « le simple fait d'être ensemble et d'échanger sur des domaines variés ».

Jean-Louis Gauthey a créé Cornélius en 1991, « pour échapper au monde du travail, stérile, avilissant ». Il est de ces éditeurs « sérieux, qui font leur travail avec passion » ; et cela transpire dans les choix éditoriaux de la maison : le catalogue s'enrichit de 20 titres chaque année, avec « un tiers de création, un tiers de traduction, et un tiers de patrimoine ». Dernier-né dans la collection Solange : *Calavera*³, le troisième et dernier tome de la trilogie de Charles Burns (après *Toxic* et *La Ruche*), est en librairie depuis octobre 2014.



Calavera - Charles Burns



1. Le tiers-lieu est un espace modulaire polymorphe offrant un lieu physique et/ou symbolique à une communauté d'usagers. Il est polymorphe car il peut prendre des formes variées en fonction des besoins d'un territoire et des communautés d'usagers. En ce sens, il n'existe donc pas de tiers-lieu type. Source :

http://movilab.org/index.php?title=Définition_des_Tiers_Lieux

2. Nom permettant de désigner l'ensemble des associations et artistes de la Fabrique Pola.

3. *Calavera* - Charles Burns / Éditions Cornélius, coll. Solange
Traduit de l'anglais (États-Unis) par J.-L. Capron, Barbara et Émilie Le Hin
29 x 22 cm ; 64 p. ; ill. couleur ; 21,50 € ; Isbn : 978-2-36081-089-5 ; oct. 2014

www.pola.fr

Jean-Louis Gauthey - Photo : Anne-Cécile Paredes



Bienveillante boîte à bobines

Ils s'appellent **Lionel Baier, Jean-Stéphane Bron, Ursula Meier, Frédéric Mermoud** et, en hommage à un Suisse cinéaste célèbre, tout comme eux, ils forment **BANDE À PART FILMS**, une société de production dont l'atelier est installé à Lausanne.

Un entretien réalisé avec Frédéric Mermoud par Olivier Desmettre

Le projet de fonder cette société est venu très naturellement. Une longue histoire d'amitié et de compagnonnage nous liait, autour d'une passion partagée, vitale presque, pour le cinéma, documentaire et de fiction. Pourtant, cela nous amusait de remarquer combien, à partir de ce socle commun, nos parcours, nos univers, nos envies, nos films aussi, étaient différents. Et puis un jour est venue cette idée de nous mettre ensemble pour coproduire nos films. Parce que cela permettrait une plus grande implication mutuelle dans la production justement et des échanges plus systématiques et féconds sur les projets de chacun. Fin 2009, la société Bande à part Films était née.

Elle fonctionnait plutôt comme un collectif au début, avec le désir d'évoluer ensemble, dans nos voies respectives, sans vraiment avoir un projet bien défini. Nos échanges portaient en priorité sur l'écriture et le montage des films. Et puis, peu à peu, nous nous sommes aussi mis à penser à leur économie, car financer un film aujourd'hui est devenu complexe, avec, dans nos cas, de plus en plus de coproductions impliquant au moins deux pays. Notre réflexion désormais est celle d'une stratégie de « boîte ». Comment nous voulons produire ou coproduire nos projets, comment nous gérons les recettes, le catalogue, les soutiens générés par les films. L'idée est de pouvoir aussi réinvestir du financement dans le développement des projets. Au début, Bande à part était un outil destiné à nos propres films. Depuis, nous avons produit ou coproduit d'autres réalisations, surtout documentaires, et nous continuerons, à la condition qu'un vrai désir chaque fois les accompagne, afin que cet outil garde une taille humaine et soit toujours maîtrisable, de manière presque artisanale.

La création de la société a suscité des réactions différentes. Certaines enthousiastes à l'idée que nous tentions ce modèle. D'autres plus critiques, se fondant sans doute sur le malentendu de croire que nous voulions nous passer de producteur, au sens classique du terme. Ce ne fut jamais ni notre idée, ni le cas dans les faits. Chaque projet, du fait justement des coproductions et de sa dynamique, a bénéficié du regard extérieur d'un producteur, accompagnement indispensable à nos yeux, tant pour réaliser nos ambitions artistiques que pour être cohérents du point de vue économique.

Toutes les décisions importantes sont prises en commun. Nous sommes membres fondateurs de la société, une SARL qui induit un type courant de fonctionnement et de gestion. À l'origine, deux producteurs étaient associés, dont nous avons plus tard racheté

les parts. Pour l'instant, nous n'envisageons pas que le collectif s'agrandisse. L'important surtout est de pérenniser la structure tout en privilégiant les films. Dynamique rendue possible grâce à deux collaborateurs, Agnieszka Ramu et Adrian Blaser, qui assurent l'administration et travaillent comme producteurs exécutifs sur nos films, et sont une clé essentielle de la société, tant au quotidien que dans l'urgence d'un projet spécifique.

L'écriture est le nerf de notre travail et cela prend du temps. Il y a donc une vraie solidarité, non seulement en termes d'accompagnement, mais aussi en termes économiques. Ensuite, dans le quotidien, l'engagement de chacun varie en fonction des projets. Quand l'un est en tournage, il peut donner moins de temps pour la société. Inversement, quand un autre est au début d'une écriture, il participe plus activement. Depuis la création, chacun a donné de son temps et de son énergie à des moments différents. Cette organisation nous convient bien.

Nos complémentarités viennent sans doute de nos univers très différents. Comme chacun trace son sillon, nos avis, critiques, intuitions sur le projet d'un autre sont paradoxalement parfois plus pertinents, car ils ne sont pas nourris de préjugés ou d'un « habitus ». Il est certain aussi que le collectif élargit grandement l'accès à des partenaires financiers, que ce soient les chaînes de télévision, les distributeurs, les coproducteurs, les investisseurs, les festivals et les diffuseurs. La mise en commun de nos différents contacts crée une dynamique à tous les niveaux de la chaîne de fabrication ou d'exploitation.

Le travail de réalisateur est un travail d'équipe, surtout durant la période de tournage et de postproduction. Mais un réalisateur vit aussi de grands moments de solitude. Réunir nos forces était aussi une manière de conjurer cet état de fait. L'objectif est atteint. Une vraie solidarité et une authentique amitié nous unissent. Et il est vrai que nous mutualisons les risques. Cet échange constant est riche et dynamique. Après cinq ans d'existence, pas vraiment d'inconvénient notable. Le mode de fonctionnement est très souple. Nos bureaux ressemblent plus à un atelier qu'à un immense open space chronophage. Et, sans langue de bois, pas de concurrence à proprement parler entre nous. Plutôt de la bienveillance. Et une volonté que chacun puisse aller au bout de ses projets.



www.bandeapartfilms.com

Bande à Part Films - DR





L'Atelier Flammbant Neuf - Photo : Catherine Lefort

Créatif collectif affectif

Ils sont auteurs-illustrateurs-dessinateurs de BD, ils s'appellent **Alfred, Richard Guérineau, Régis Lejonc** et ils sont (toujours aussi) **FLAMBANT NEUF**, une association dont l'atelier est installé à Bordeaux.

Un entretien réalisé avec Alfred et Richard Guérineau par Olivier Desmettre

Alfred a commencé en disant « Notre activité est par nature très solitaire. Aussi, après plusieurs années passées à travailler seul chez soi, c'est souvent du ras-le-bol de cette solitude que vient l'envie de se regrouper, et aujourd'hui, ce partage d'un quotidien, avec des problématiques communes, des envies, des échanges, ce sont des choses dont on ne pourrait plus se passer. Dix à douze heures par jour tout seul face à sa table à dessin, cela finit par conduire à une sorte d'enfermement », et Richard était d'accord et il a même poursuivi « Alors, pour caricaturer un peu, quel plaisir d'aller tous les jours au

bureau retrouver ses camarades ! » Régis, absent ce jour-là, ne les aurait sûrement pas contredits.

Il y a une dizaine d'années, ils étaient cinq électroniciens libres, réunis un peu par hasard à Bordeaux dans un atelier dont l'incendie, en 2008, a eu plusieurs conséquences : les conduire à créer une association ; lui trouver un nom (chapeau l'artiste !) ; les séparer presque un an, le temps de retrouver un nouveau local. Aujourd'hui, deux sont partis vers d'autres horizons (Henri Meunier et Olivier Latyck, toujours membres de l'association), et le trio restant for-

« jamais liés à des projets ou à l'argent, mais qui touchent plutôt des choses affectives, de caractère, de tempérament. Il y a eu un moment, quand déjà nous étions cinq, à partir duquel on a su que l'on ne se fâcherait plus pour des raisons fondamentales. Il s'agit alors de s'adapter à chaque situation et de trouver les moyens d'en sortir, par la discussion, le mieux possible »



Photo : Sébastien Gazeau

me toujours un noyau fusionnel qui a trouvé son équilibre. Parce que, d'abord et avant tout, leur raison d'être ensemble repose sur « l'affectif, le fait de partager humainement quelque chose avec des gens qui n'ont pas les mêmes parcours, les mêmes références, mais qui peuvent s'apporter mutuellement. Chacun de nos livres est imprégné du regard des autres, à trois on trouve une solution sur laquelle on aurait bloqué tout seul chez soi, ce qui n'aurait pas été possible si nous étions isolés et puis, bien sûr, le fait de cohabiter nous donne évidemment des envies de faire des choses ensemble » (spectacle, performance, concert dessiné, à deux ou bien à trois).

Leur apprentissage, de la vie en collectivité et du fonctionnement de l'association, a eu lieu en marchant. Chaque fois ils ont préféré la manière simple, l'adaptation et l'évolution, « afin de ne pas mettre nos bras dans une usine à gaz (sic) ». Ainsi les règles de vie (le ménage, à qui le tour) et de savoir-vivre (tabac, musique, en avoir ou pas), ainsi la gestion des conflits (en dix ans, forcément) « jamais liés à des projets ou à l'argent, mais qui touchent plutôt des choses affectives, de caractère, de tempérament. Il y a eu un moment, quand déjà nous étions cinq, à partir duquel on a su que l'on ne se fâcherait plus pour des raisons fondamentales. Il s'agit alors de s'adapter à chaque situation et de trouver les moyens d'en sortir, par la discussion, le mieux possible ». Et si, comme cela est déjà arrivé, ils décident de rentrer chez eux parce que n'arrivant plus à travailler dans l'atelier, c'est surtout dans les phases d'écriture, rendues plus compliquées dans le mouvement et le bruit. Et si, comme cela est déjà arrivé, l'un d'eux est amené à quitter un moment le nid, il n'a pas à s'inquiéter, la place lui sera gardée.

Leur statut est celui de travailleur indépendant. Ils utilisent l'association pour la prise en charge du loyer et, de plus en plus, pour les projets communs. Ce qui évite une possible disparité et

garantit un partage équitable. « Là encore, ce fonctionnement n'a pas été prévu, il est arrivé au cours du temps. »

Sur le plan artistique, des perspectives nouvelles entraînent aujourd'hui des réflexions sur l'organisation. Leur envie de travailler sur des grands formats en peinture, avec justement la préparation d'une exposition commune (librairie bordelaise La Mauvaise Réputation, mars 2015), les oblige à repenser l'espace de travail. En ce qui concerne le collectif, ils ne cherchent pas à élargir le cercle, à la fois pour en garder le contrôle et parce qu'un nouvel arrivant obligerait à retrouver, « ce qui n'est pas évident », un nouvel équilibre.

« Faire des livres, a dit Alfred, est une activité très intime et je ne me verrais pas partager seulement un bureau, justement parce que je sais que quand je fais un livre cela me met parfois dans des situations, des émotions, des états que je ne suis pas prêt à partager avec n'importe qui. » Richard était d'accord et, c'est certain, Régis ne les aurait sûrement pas contredits.



PARTAGER DES MOYENS COMMERCIAUX

L'avenir du métier de libraire passe par la mutualisation

Regards croisés entre Ariane Tapinos & Daniel Cojné

Propos recueillis par Xavier Delhert

Ariane Tapinos dirige la librairie Comptines à Bordeaux et fait partie du réseau des librairies Sorcières jeunesse (ALSJ). **Daniel Cojné** est gérant de la librairie Super Héros à Paris et délégué Canal BD. Tous deux évoquent leur expérience de la mutualisation.

Xavier Delhert – Comment sont nés vos réseaux de libraires ? C'était une initiative groupée ?

Ariane Tapinos – C'était il y a plus de trente ans. Ce sont Jean-François et Sylvie Sourdis, de la librairie L'Eau Vive à Avignon, qui sont à l'origine de l'association des librairies Sorcières jeunesse. Un peu avant le Salon du livre de Paris, Jean-François a pris son annuaire et a écrit à toutes les librairies qui s'affichaient librairies jeunesse pour leur proposer de se rencontrer à l'occasion du salon. Le réseau des librairies Sorcières est né de cette initiative et de la volonté de quelques librairies de s'associer pour faire des choses en commun.

Daniel Cojné – Notre histoire est plutôt mouvementée. Notre association est née en 1990, de la volonté de plusieurs libraires BD de lutter contre les entorses de la grande distribution à la loi sur le prix unique du livre et de promouvoir les librairies de bande dessinée. En 1995, la plupart des libraires parisiens rejoignent l'association et insufflent à l'ensemble une ambition supplémentaire.

Fin 2004, les librairies Album quittent l'association, mais c'est en 2006 que tout se joue pour le réseau qui se trouve alors dans une situation de blocage. À la suite d'un débat interne très important, une majorité se dégage en septembre 2007 pour transformer l'association en groupement coopératif de libraires associés. Un tiers des membres quittent alors la structure. On peut dire que Canal BD commence là, même si le sigle a été mis en place en 1997.

X.D. – Quelles étaient les principales réticences à ce basculement ?

D.C. – La question la plus importante, essentielle, primordiale, à laquelle nous avons fait face était : ne vais-je pas perdre mon âme ? Notre consultant a répondu sans détours : le meilleur moyen d'être libre et de ne pas perdre son âme, c'est d'avoir une



Ariane Tapinos - Photo : CL

librairie en bonne santé. Si vous voulez avoir du fonds, ne pas passer votre temps à vendre des grandes ventes, alors, soyez en bonne santé d'abord.

Nous avons résolu cette question un peu comme ça, avec en tête les valeurs du commerce associé, notamment la solidarité.

X.D. – Ces valeurs et cet esprit de solidarité, est-ce que vous diriez que c'est la chose la plus importante dans vos réseaux ?

A.T. – Avant toute chose, le réseau permet de ne pas être isolé, d'échanger. Toutes les questions que je peux me poser ici par rapport au quotidien du métier, et je ne parle pas uniquement du commercial, nous pouvons en discuter à plusieurs et c'est vraiment bien. Cela n'a rien à voir avec le fait d'être dans une association, disons de proximité, dans laquelle on peut partager un territoire mais pas des pratiques. J'ai plus en commun avec une librairie qui est à l'autre bout de la France et qui travaille le même type de fonds, le même type de produits

complémentaires au livre.

Pour moi, c'est la chose la plus importante. Quand j'ai repris la librairie Comptines en 2003, je me suis tout de suite engagée dans l'association comme l'avaient été les personnes qui m'ont précédée. Je n'étais pas libraire auparavant, je le suis devenue en reprenant cette librairie et c'était d'autant plus essentiel pour moi d'avoir ces échanges-là.

D.C. – C'est fondamental ! La coopération et le partage permettent de tirer tout le monde vers le haut.

L'évolution du monde, c'est la coopération. Nos outils élaborés pendant plusieurs années sont de vrais soutiens au travail des libraires. Un « mauvais » libraire peut devenir un bon libraire si on lui donne de bons outils pour progresser. Par contre, si quelqu'un

veut nous rejoindre uniquement pour profiter des bonnes remises, ça ne nous intéresse pas : il faut un minimum d'implication pour que le réseau puisse avancer pour chacun.

X.D. – Cet esprit de solidarité et de coopération traverse la société « réelle » actuellement et vous êtes dans ce mouvement, mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

D.C. – Dès le début, nous avons essayé de nous regrouper pour les remises. Nous avons ensuite sorti des sacs en commun, mis en place un prix des libraires, proposé des ex-libris et des tirages limités, créé deux magazines et un premier site Internet.

Et puis, nous avons constaté que la mutualisation n'était pas suffisante, sans réelle parole commune ni engagement. La transformation en groupement nous a permis d'aller plus loin, notamment au niveau du poids face aux éditeurs. Notre première action s'est jouée sur un pari : lors de la création de Delsol Diffusion¹, nous leur avons proposé le défi de mettre la remise à 40 % pour toutes nos librairies, en échange d'un « qualitatif organisé » sur leurs parutions. Cela a été un vrai succès et un gain pour les deux parties : ventes en forte hausse et fin du temps perdu en négociation de conditions commerciales par magasins. Quand les autres diffuseurs ont vu leurs parts de marché diminuer, ils ont suivi le mouvement, pour le bonheur de tous.

Parallèlement, nous avons mis en place des « correspondants éditeurs », pour que chaque action soit pensée par des libraires, pour des libraires.

Mais je voudrais insister sur un de nos outils essentiels, l'observatoire des ventes du réseau. Ce partage organisé et nominatif des ventes de chaque librairie avec un tableau des meilleures ventes permet au libraire de se situer par rapport aux autres, de voir les ventes qu'il a manquées sur certains titres. Il peut suivre son stock et éviter les titres dormants. C'est important de connaître ses chiffres, j'ai toujours été étonné que certains libraires soient obligés d'attendre leurs représentants pour avoir connaissance de leurs propres ventes !

Nous avons aussi une politique d'achats centralisés sur les grosses nouveautés, basée sur une préconisation informatique en fonction des chiffres et des retours de chaque librairie, mais toujours avec le choix final laissé au libraire.

A.T. – Nous avons mutualisé nos sacs, notre papier cadeau, des fanions publicitaires. En revanche, le temps est révolu où les librairies du réseau avaient des conditions commerciales avantageuses. Nous n'avons pas suivi la même voie que Canal BD. Nous n'avons pas la même puissance face aux éditeurs dans les revendications purement commerciales.

Cependant, ce que nous apporte le réseau c'est la possibilité d'entretenir des relations directes avec les éditeurs : visites de représentants, informations importantes sur la vie des maisons d'édition, services de presse... Nous pouvons entretenir des liens

privilegiés et mutualiser les informations.

Surtout, le réseau nous rassemble régulièrement, nous permet d'échanger sur nos expériences, de jauger là où nous en sommes les uns et les autres, de parler des difficultés de la profession. Mais l'outil le plus important de notre mutualisation aujourd'hui, c'est évidemment la revue *Citrouille*, ainsi que le blog et tout le travail de décryptage des nouvelles parutions, des chroniques.

X.D. – Un travail qui prend pas mal de temps ; il y a quand même quelques contraintes à la mutualisation...

A.T. – Oui, écrire des chroniques pour *Citrouille*, c'est un gros travail, passionnant mais vraiment chronophage. En plus, il faut en acheter 200 exemplaires, que nous offrons aux clients. Je dirais aussi que le montant des cotisations est assez important et c'est clairement une contrainte. Il faut aussi se rendre aux assemblées générales, ce qui n'est pas toujours compatible avec mon planning.

D.C. – Par des montages financiers astucieux, nous avons pu confier la gestion de nos outils à des prestataires. Et les cotisations, calculées par tranches de chiffres d'affaires, sont largement inférieures à la marge dégagée par la hausse des remises.

Au final, il y a quand même peu d'obligations, chacun ayant compris que l'engagement de tous est bénéfique à chacun.

X.D. – Quel est votre regard sur l'avenir de la mutualisation et du métier ?

A.T. – Je pense que la mutualisation est l'avenir du métier, mais que c'est la voie prise par Canal BD qui est la plus porteuse.

D.C. – La mutualisation est nécessaire, mais pas suffisante. Le commerce associé est un formidable vecteur de croissance, cela fait quatre années consécutives que nos ventes progressent de 8 % par an, à périmètre constant. Ce n'est pas que nous soyons naturellement plus efficaces, mais juste que nous nous sommes mis dans des conditions d'être plus efficaces. Et cela fait de nous des libraires heureux.

Aujourd'hui, nous voulons aller encore plus loin et, pour cela, nous sommes prêts à partager notre expérience et les outils

performants que nous avons développés avec des libraires enthousiastes prêts à créer leur propre réseau.



1. Delsol Diffusion : Delcourt et Soleil se sont associés en 2003 pour créer une structure de diffusion exclusivement dédiée à la commercialisation de leurs titres.

www.canalbd.net

<http://librairies-sorcières.blogspot.fr>

www.facebook.com/librairies.sorcières



Daniel Cojné - DR

Focus

Libr'est, libraires solidaires

Par Anne Clerc

« La mutualisation ne se décrète pas. Elle nécessite d'abord, et en permanence, des investissements financiers et humains. » - Renny Aupetit

Cet été, Renny Aupetit intervenait dans un désert médiatique sur la question du combat entre Amazon et Hachette¹. « Amazon, c'est Dark Vador », ajoutait-il. Entrepreneur avant d'être libraire, le responsable de Libr'est est un personnage singulier dans le champ de la librairie française. Il est aujourd'hui à la tête du réseau Libr'est qui rassemble de multiples entités, oscillant entre activités marchandes et valorisation de l'offre éditoriale dans les lieux du livre.



Renny Aupetit - Photo : DR

Lancé en 2008 sous la forme associative, Libr'est compte en 2014 sept librairies de l'Est parisien : Le Comptoir des mots, La Manœuvre, Le Genre Urbain, L'Atelier, Atout Livres, Millepages, Millepages BD et Jeunesse. La volonté première était de partager et d'échanger sur les pratiques professionnelles : les difficultés inhérentes à l'évolution des pratiques professionnelles et culturelles, à l'aune de la révolution de numérique, mais aussi la volonté de pérenniser et défendre une sélection éditoriale qualitative. « Notre première action de mutualisation a été la réflexion. Nous étions d'abord une bande de copains », précise Renny Aupetit, soulignant ainsi la démarche informelle des premiers pas de Libr'est. Pas de permanent au sein de cette association, afin que chacun de ses membres soit actif et non pas un simple « consommateur » au sein d'une structure fédératrice.

Au fil du temps, il est apparu nécessaire de distinguer les actions publiques (animations, rencontres, événementiel, etc.) des objectifs lucratifs. Cette nouvelle étape s'est concrétisée en 2009 avec la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE), la mutualisation des stocks et le rachat de La Générale du livre².

À l'heure actuelle, le GIE recoupe quatre missions : la réponse aux appels d'offres pour la vente de livres aux collectivités ; grossiste pour les diffuseurs de presse ; la distribution de petits et moyens éditeurs³ et, enfin, la création et la gestion du site l'alibrairie.com présent sur tout le territoire avec la mise à disposition de 350 000 titres, à commander et à retirer en 24 à 48 heures dans l'un des 1 700 points libraires du réseau.

« Nous apportons une prestation bien meilleure qu'Amazon », précise Renny Aupetit, et le client peut retirer le livre dans une librairie ou un point presse. « À l'heure du numérique, la mutualisation devient nécessaire. Les libraires ne sont pas avant-gardistes : ils se méfient d'Internet alors qu'il faudrait considérer Amazon comme un compétiteur dont les forces reposent sur sa base logistique. Mais nous avons la possibilité de contrer cet acteur. Le monde du livre n'est pas assez mutualisé. Et, pour schématiser, il ne s'agit pas de faire des économies mais, bien au contraire, d'investir des moyens humains et financiers afin de réaliser des projets qui n'auraient pas eu de

sens en solitaire. »

L'association Libr'est, quant à elle, n'a pas vocation à s'agrandir et poursuit la valorisation éditoriale dans les librairies. Les rencontres sont recensées sur le site Internet et donnent parfois lieu à des captations vidéo. Le 4 septembre 2014, dix auteurs ont été invités au théâtre de la Bastille. Dix auteurs lus et défendus par les membres du réseau. Cette action culturelle rappelle que, derrière le label « Libr'est », il y a des lieux dans lesquels les professionnels conseillent les publics, défendant les valeurs des librairies indépendantes. « Libr'est, c'est d'abord une aventure humaine avant d'être une stratégie », conclut Renny Aupetit.

1. France Inter, 12 août 2014 : <http://www.franceinter.fr/emission-linivite-de-7h50-amazon-est-en-train-de-dezinguer-la-filieres-culturelle>

2. www.lageneraledulivre.com

3. La liste des éditeurs distribués : www.lageneraledulivre.com/doc/listeediteursGL.pdf

www.librest.com

UNE ARTISTE À L'ŒUVRE



Laetitia Mikles

Par Christophe Chauville

Son nom, il convient de le prononcer à l'anglaise : Laetitia Mikles – « maïkeuls », donc – est américaine par son père. Elle a grandi en France, ayant pas mal bougé avant de se poser, pour le moment, à Pau (et d'y fréquenter le Méliès). Elle a suivi des études de sociologie, à Nice puis à Paris-VII. Elle en garde le goût d'aller vers les autres, de les questionner et les écouter au mieux. À l'époque lui est également venu le désir de filmer, de se tourner vers cet exercice délicat qu'est le documentaire, la découverte du cinéma ethnographique de Jean Rouch n'étant pas étrangère à sa vocation naissante.

Les autres chocs cinématographiques de cette période, c'est le « cinéma direct » du Québécois Pierre Perrault, mais aussi le *Taris* de Jean Vigo ou encore *Nanouk l'esquimau* de Robert Flaherty, éternellement inspirant. Et puis, il y a Cavalier, dont le dernier film, *Le Paradis*, l'a ravie... Il faut dire que Laetitia Mikles entretient des liens étroits avec la cinéphilie, collaborant à la revue *Positif* depuis pas mal d'années, tout en se défendant d'avoir une approche « trop intellectuelle » du cinéma.

Ses inspirations créatrices lui viennent souvent de rencontres. Elle croit beaucoup au hasard, ce n'en est sans doute pas un ! Ainsi en 2001 répond-elle à un appel à scénarios lancé par France 3 et l'INA sur le thème du combat. Elle avait rencontré dans un train une femme aussi volubile que volontaire, maman d'une petite trisomique, qui lui avait raconté leur histoire, leur quotidien, l'évolution de leurs rapports... Lauréate du concours, Laetitia Mikles confectionne sur ce postulat *Lucie va à l'école*, un 52 minutes suivant l'intégration de la fillette dans une maternelle classique. Par l'intermédiaire de sa monteuse, elle s'intéresse alors à l'univers peu connu de ceux qui sont à la fois sourds et aveugles, utilisant par conséquent une langue tactile des signes. Au résultat, sa démarche spécifique et poétique vaudra à *Touchée* une belle carrière dans les festivals de 2003.

Si l'humain, le corps – celui de l'autre, et la fascination ou le trouble qu'il peut provoquer – semble son thème de prédilection, les lieux l'intéressent également. Surtout ceux qui se soustraient au regard. À proximité du village où vit sa mère, dans le sud du Jura, une chartreuse a été engloutie sous un lac artificiel où les jeunes gens de la région font du ski nautique en ignorant ce qui demeure, parfaitement intact, 60 mètres plus bas. *De profundis*, coréalisé en 2004 avec Olivier Ciechelski, en approche le mystère de façon sensuelle, en intégrant des vues sous-marines peu commodes

à concrétiser. L'artiste ne renonce jamais devant la difficulté et, désirent faire un film sur la cinéaste Naomi Kawase, postule à une résidence d'artiste à la villa Kujoyama de Kyoto. Une fois lauréate, elle découvre le Japon, qu'elle explore et traverse, menant à bien le portrait filmé prévu, *Rien ne s'efface*, qui obtient le prix Découverte de la Scam en 2009.

Ses pérégrinations l'amènent à rencontrer l'un des seuls Japonais noirs, d'origine malienne et ayant obtenu la nationalité locale, ce qui est exceptionnel dans un pays extrêmement fermé. Ce qui en résulte est un film sans images, un documentaire radiophonique au titre cocasse : *Le japonais n'est pas une langue scientifique*. Là-bas, Laetitia Mikles entend parler d'un yakuza qui aurait radicalement changé de vie pour devenir moine à Hokkaido, cette île rurale, sauvage et froide du Nord. Ni une ni deux, la réalisatrice s'engage avec sa caméra sur les traces de Monsieur Kijima et à la rencontre d'autochtones l'ayant croisé ou réagissant à son destin peu banal ; elle marche parfois sur des œufs, tant le motif de la pègre reste tabou au pays du Soleil levant. Le projet de *Kijima Stories* entraîne finalement l'artiste sur le territoire de l'hybride, des séquences animées s'invitant dans le montage du film, avec en tête le travail du Russe Alexandre Petrov, virtuose de la peinture à l'huile sur verre, une technique périlleuse où toute erreur est difficilement rattrapable. En somme, une prise de risques supplémentaire dans un registre qui l'est déjà copieusement en soi : le documentaire.

Se mettre en danger d'un point de vue artistique, c'est comme un credo pour celle qui axera son film suivant sur la personnalité d'un plasticien rencontré à Kyoto, Laurent Pariente, qui a décidé de passer derrière les fourneaux d'un grand restaurant new-yorkais pour continuer à créer autrement. Ses œuvres étaient éphémères et, une fois encore, montrer ce qui n'est pas possible sera le défi d'une artiste décidément audacieuse...





D'abord, il y a une caméra pour filmer ce qui n'est plus là, ce qui a déjà disparu

Comme ce grand monument de pierre qui dort en secret dans les eaux d'un lac du Jura. Sans que personne ne le sache. Sans que personne ne puisse plus jamais l'approcher

Ou encore ces labyrinthes faits d'argile (douce et humide comme la peau) ou de craie (poudreuse et volatile comme un nuage) que quelqu'un a construit pour les détruire ensuite.

Et puis il y a la volonté de se coltiner au silence.

Le silence aquatique de cette chartreuse engloutie.

Le silence de ce qui s'est effacé

Le silence de ceux qui parlent en se touchant les mains parce qu'ils ne voient plus rien et ne peuvent plus rien entendre.

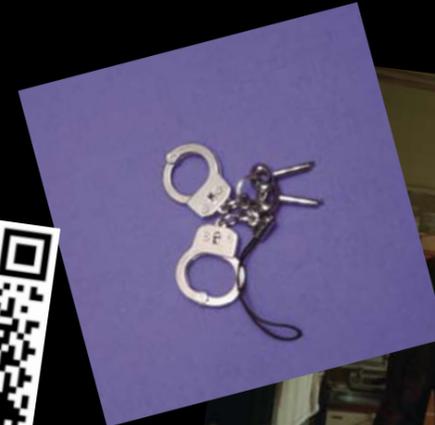


Samedi 26 janvier - Lyon
POSITIF
 ÉDITÉ PAR INSTITUT LUMIÈRE | ACTES SUD



NightLight
 Association pour le développement du cinéma expérimental et alternatif

Tuesday
 Collectif



Mais avant cela,
 il y a les films
 des autres.

qui donnent envie
 d'écrire sur le
 cinéma

qui donnent envie
 d'écrire des
 histoires pour le
 cinéma.

Qui donnent
 envie de se
 rencontrer.

Et, tout au
 début, il y a les
 autres. Ceux qui
 ne sont jamais là
 où on les attend

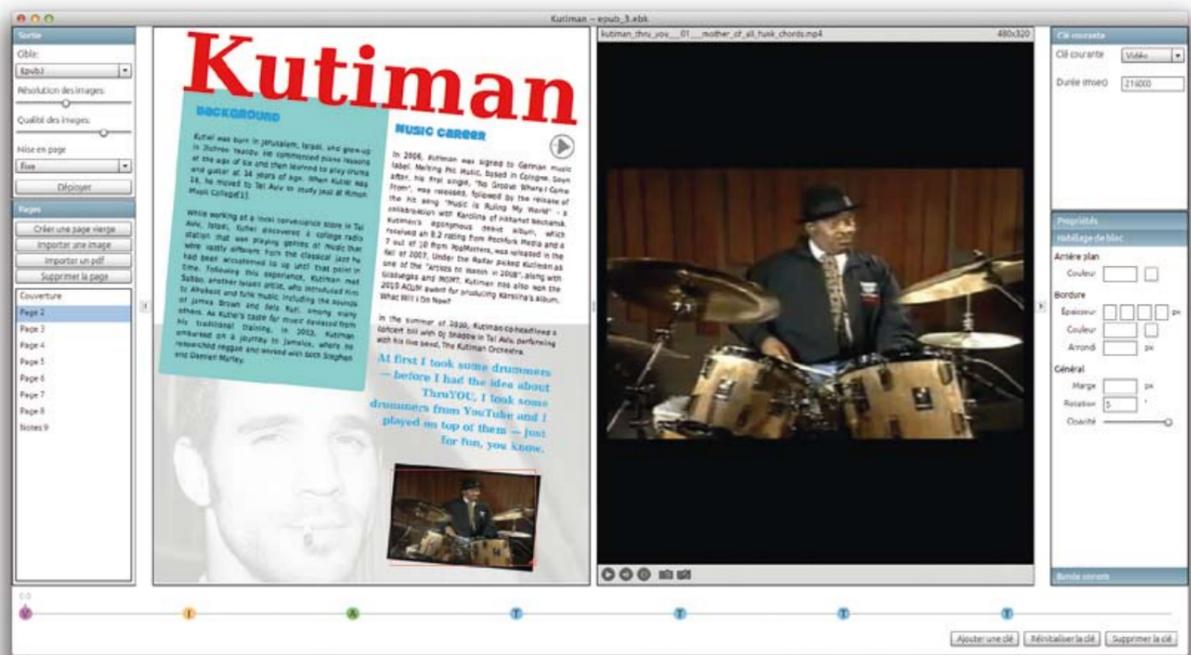
cette femme qui ne se
 sépare jamais de sa
 caméra et qui dit qu'il
 n'y a pas de barrière
 entre la vie et le cinéma

ce Noir qui est à la
 fois un vrai Japonais
 et un vrai Africain
 et qui redessine les
 frontières

ce yakuza qui ne
 s'est jamais laissé
 enfermé, ni par les
 murs d'une prison, ni
 par l'enceinte d'un
 monastère,

ni par les préjugés
 des uns, ni par les
 fantômes des autres.

CONCEVOIR EN COMMUN ET EN NUMÉRIQUE



EBK : <http://ebook-ir.com>

EBK, une solution technologique mutualisée par et pour des éditeurs...

Propos recueillis par Mona Marouen

À l'heure du tout numérique, les métiers du livre en France doivent se préparer à de drastiques changements. Les éditeurs, devant les difficultés auxquelles ils sont confrontés et conscients de l'inéluctabilité du passage au livre numérique, n'ont que peu de ressources et d'outils à leur disposition pour appréhender au mieux cette transition. C'est sur ce constat que s'est créée en 2011 la société EBK, Easy Digital Book Creator, portant en son sein un projet phare né de la mutualisation de compétences : une solution logicielle faite par les éditeurs et pour les éditeurs. Rencontre avec son directeur commercial, Emmanuel Bégou.

Mona Marouen – E-book-ir, votre solution logicielle, est un exemple de mutualisation de compétences. Expliquez-nous sa création...

Emmanuel Bégou – Notre solution logicielle a pu voir le jour, en 2011, grâce aux envies et attentes communes d'un groupe de cinq éditeurs provenant d'univers totalement différents. Altercomics, maison d'édition tournée vers les nouvelles technologies ; H&O Éditions, spécialisé dans la littérature gay ; 6 Pieds sous terre, éditeur axé sur le renouveau de la bande dessinée ; Éditions Benjamins media, éditeur jeunesse, et Bang ediciones, maison basée à Barcelone créant un lien entre auteurs français et espagnols.

Des univers induisant des attentes différentes, mais tous avaient comme point commun le désir de pérenniser leur métier et de ne pas se laisser dépasser par les technologies et par les grands groupes de diffusion actuels. Conscients de l'inéluctabilité de la

transition numérique pour le métier d'éditeur, ces cinq maisons ont donc décidé de fusionner leurs connaissances, leurs compétences et de penser autrement l'édition.

De ce noyau central éclectique est né un projet mutuel : mettre au point un logiciel simple et fonctionnel qui permette l'adaptation ou la création de livres numériques sans nécessité de grandes compétences informatiques. Un logiciel accessible à toute maison d'édition, peu importe sa taille ou sa renommée.

Après plusieurs mois de débats, échanges, rencontres avec les professionnels du secteur du livre, une première version du logiciel a pu être présentée au Salon du livre de Paris en 2013 par les cinq éditeurs, dirigeants actionnaires de la société EBK, créée pour appuyer et soutenir la commercialisation et l'évolution du logiciel e-book-ir. Les retours que nous avons eus à cette occasion, quant à l'apport significatif du logiciel aux pratiques éditoriales, nous ont confortés dans notre développement.

M.M. – Quels ont été les constats et réflexions qui vous ont menés à la création de cet outil logiciel ?

E.B. – Les difficultés sont multiples pour les éditeurs qui souhaitent proposer des solutions numériques attractives à leurs lecteurs. Elles sont principalement d'ordre technique, financier et juridique, et sont souvent associées à un manque de repères et d'accompagnement global. En grande partie parce que l'environnement numérique est totalement différent de la chaîne du livre traditionnelle.

Jusqu'à-là, les solutions techniques proposées aux éditeurs provenaient uniquement d'informaticiens ayant des prérogatives... d'informaticiens.

La majorité des formats numériques accessibles aux éditeurs ne répondaient pas à leurs exigences, notamment en matière de mise en forme. Or nous sommes, en France, un pays attaché à l'écriture, à la typographie et à l'esthétisme.

Une autre de nos problématiques était de créer une offre attractive et singulière en matière de livres numériques, qui remettrait les éditeurs au centre de la publication. Or, pour rendre un livre attractif en format numérique, il faut proposer un scénario de lecture où contenu et forme sont cohérents.

Et, bien évidemment, la difficulté première était celle du coût de cette transition numérique pour les groupes éditoriaux. Les petites structures, notamment, étaient soucieuses de cet aspect financier, craignant que le passage au numérique ne les voue à une disparition certaine.

M.M. – Conscients de ces limites, vous en avez tenu compte pour l'élaboration de votre logiciel ?

E.B. – Avant toute chose, nous avons tenu à ce que notre logiciel puisse être évolutif à tout moment. Chaque éditeur adoptant notre solution est ainsi considéré comme un acteur à part entière de notre structure, ses retours nous permettant d'améliorer le logiciel, afin de l'adapter au mieux aux demandes de nos utilisateurs. C'est à ces échanges que sert en grande partie le forum des utilisateurs intégré à notre solution logicielle.

Pour conserver notre spécificité éditoriale « à la française », nous avons conjointement décidé d'opter pour une solution d'e-publication qui puisse convertir toutes les données sur n'importe quel format numérique, tout en respectant la mise en page et la typographie. Et les informaticiens ont respecté nos doléances, en utilisant le format e-pub 3, qui a également ceci de particulier qu'il permet d'intégrer de l'interactivité sous forme d'animations visuelles et sonores, devenant ainsi plus accessible à tous. Une personne aveugle, un enfant, une personne âgée, une personne isolée géographiquement ou dans un pays émergent, chacun a des besoins et des envies de lecture différents, peu ou pas pris en compte par les acteurs économiques classiques des e-publications.

Or, une des fonctions premières du métier d'éditeur n'est-elle pas de promouvoir la diffusion du savoir et des connaissances au moyen du livre ?

Par exemple, Benjamins media, un des éditeurs actionnaires de notre solution logicielle, dont le domaine principal est l'édition jeunesse, souhaitait que le logiciel puisse lui permettre d'intégrer de l'interactivité à ses publications, notamment parce qu'une partie de son activité est dédiée à la publication d'œuvres à destination d'enfants malentendants.

Au-delà de la technologie et de l'outil en lui-même, notre modèle économique a été basé sur un format de licence universelle, permettant à un éditeur, quelle que soit sa taille, de l'installer sur plusieurs postes de travail sans coût additionnel. L'accessibilité de notre outil en termes financiers est un de nos chevaux de bataille car, avant toute chose, nous souhaitons que le plus grand nombre d'éditeurs puisse utiliser notre solution. Et que l'offre adressée aux lecteurs soit toujours plus grande et diversifiée.

M.M. – La stratégie de mutualisation de compétences que vous avez adoptée peut-elle être appliquée à d'autres métiers du livre ?

E.B. – La mutualisation de compétences techniques et éditoriales, qui nous ont été nécessaires pour créer notre solution logicielle, peut être une véritable valeur ajoutée aux métiers de la chaîne du livre, puisqu'elle encourage des échanges et des découvertes qui n'auraient que très peu de chances d'être effectifs par le moyen de l'édition papier.

En témoigne notre librairie virtuelle comprenant des œuvres d'origines multiples. Nous travaillons par exemple beaucoup avec des maisons d'édition africaines, qui, n'ayant que très peu de moyens d'impression, sont plus enclines à la dématérialisation du papier. Outre cet aspect de dématérialisation, c'est une richesse énorme que d'avoir accès à des œuvres d'origines culturelles si différentes. Là encore, un des cinq éditeurs actionnaires de notre structure, Bang Éditions, dont le siège est basé à Madrid, expérimente déjà cet aspect en publiant des œuvres numériques d'auteurs français et espagnols qui n'auraient très probablement pas pu être édités en version papier.

En France, nous avons encore trop tendance à opposer livres et technologies numériques.

Mais la chaîne du livre a ses métiers. Que l'on ait des outils numériques n'empêchera pas le métier d'éditeur, ni celui de libraire d'ailleurs. Face à la montée des géants Amazon et Apple, qui détiennent 70 % du marché du livre, les libraires doivent se réinventer s'ils veulent survivre. En se servant d'outils et de compétences exogènes par exemple et en les mutualisant avec leurs propres savoir-faire.

Accompagner la sortie d'un livre d'une exposition, de conférences, de projections, c'est vivre le livre autrement, lui donner une nouvelle vivacité. Et imaginez que demain, au vu d'une offre qualitative et responsable, votre libraire habituel adopte le modèle numérique et vous permette, conseils en sus, d'acheter votre e-book ? Amazon chutera, c'est certain !

Une gestion collaborative et mutuelle des ressources et compétences de chaque membre de la chaîne du livre pourra redonner aux auteurs, aux éditeurs et aux libraires, leurs rôles. Et aux livres, leur vraie valeur !



EBK : <http://ebook-ir.com>
 Altercomics : www.altercomics.com
 H&O éditions : www.ho-editions.com
 6 Pieds sous terre : www.pastis.org/6piedssousterre
 Éditions Benjamins media : www.benjamins-media.org
 Bang ediciones : <http://bangediciones.com/fr>

PARTAGER DES RESSOURCES

Le labo aquitain de l'emploi culturel en circuit court

Regards croisés entre Rachel Cordier & Florent Teulé

Propos recueillis par Delphine Sicet

L'AGEC, AQUITAINE GROUPEMENT EMPLOYEURS CULTURE, EST UNE STRUCTURE NOVATRICE ENGAGÉE POUR UN NOUVEAU MODÈLE DE STRUCTURATION DE L'EMPLOI DANS LE MILIEU CULTUREL ET DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE. INÉDIT EN FRANCE, IL REPOSE SUR UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE SOCIALE ET SOLIDAIRE. RENCONTRE AVEC SA DIRECTRICE RACHEL CORDIER, ET FLORENT TEULÉ, DIRECTEUR DU RÉSEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES – LE RAMA – STRUCTURE INCUBATRICE DU PROJET.

Delphine Sicet – Quelle est la genèse de l'AGEC ?

Florent Teulé – Suite à la réforme du système de l'intermittence du spectacle de 2003, les adhérents du RAMA ont souhaité creuser la question du groupement d'employeurs (GE) pour lutter contre la précarité et le morcellement de l'emploi. Des dispositifs d'aides de l'époque et la confiance de nos partenaires publics nous ont accompagné dans notre réflexion. *In fine*, les résultats d'une étude de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences¹ ont été soumis à l'ensemble des acteurs des musiques actuelles dans le cadre de la concertation territoriale – initiée par la Région en partenariat avec la DRAC –, qui est notre espace de débats au sein de la filière. La création de l'AGEC a été validée et mise en œuvre fin 2006/ début 2007. La grande innovation a été de dépasser le cadre des musiques actuelles et de proposer d'étendre la fonction du GE à tout le secteur de la culture et de l'économie créative.

Rachel Cordier – Pour amorcer l'activité de partage d'emplois dans le secteur culturel les partenaires publics se sont positionnés pour financer en partie le coût de gestion des salariés et de fonctionnement du GE. Ainsi, un adhérent paie son salarié à l'euro de ce que l'emploi coûte. Les débuts de notre fonction d'accompagnement n'ont donc pas été posés avec un modèle économique classique de rentabilité.

F.T. – Le Conseil régional d'Aquitaine, notre principal partenaire, assure l'essentiel du fonctionnement du groupement. La DRAC et le Conseil général de la Gironde reconnaissent également l'intérêt de notre démarche.

D.S. – Quelle est la feuille de route de l'AGEC ?

R.C. – Au service des structures culturelles, nous construisons des emplois à temps plein partagés par bassin d'emplois sur

l'ensemble de l'Aquitaine : techniciens, chargés de communication par exemple partagés par des adhérents au prorata de leurs besoins sur un même périmètre géographique ou experts partagés à une échelle plus large. L'AGEC permet faire prendre conscience à ses adhérents qu'ils peuvent dépasser collectivement certaines limites, et que la gestion des ressources humaines impacte

leur équilibre économique. Dans la pratique, réfléchir à de nouveaux modèles d'organisation de l'emploi culturel au sens large – la musique, les arts plastiques, le cinéma, la librairie... - suppose de travailler avec des relais experts par secteur, les « têtes de réseau ». Le RAMA, les librairies atlantiques, la FEPIA sont quelques unes d'entre elles.

D.S. – Le RAMA : incubateur, tête de réseau... quelle est la nature de vos liens ?

R.C. – Le RAMA est le fondateur historique de l'AGEC. Les premiers adhérents de l'AGEC, Rock & Chanson et le Krakatoa, étaient également adhérents du RAMA. Si le modèle de l'AGEC a fonctionné, c'est sans doute aussi parce que ses adhérents avaient une expérience de réflexion collective. Chacun est dans l'instance de gouvernance de l'autre. Notre

collaboration prend la forme d'une réflexion stratégique sur les actualités du secteur de la culture. Nous partageons aussi nos locaux, cela renforce ces échanges. En tant que tête de réseau parmi les plus structurantes, le RAMA est aussi un de nos meilleurs prescripteurs.

F.T. – Le RAMA a servi d'incubateur à l'AGEC mais l'AGEC s'est autonomisé. Nous sommes de vrais partenaires. Le spectacle vivant représente à ce jour la plus grande part de ses interventions, mais de belles choses sont à faire dans d'autres secteurs...

D.S. – Comment se déclinent les missions de l'AGEC ?

R.C. – Il y a pour tous nos adhérents la mission conseil et accompagnement dans la gestion de l'emploi et des ressources humaines. Puis la mission partage d'emploi, pour additionner les besoins des adhérents, faire émerger des compétences locales, sécuriser les parcours des salariés dans la transversalité, favoriser la formation. Enfin, la mise en réseau, plus offensive, générer des actions expérimentales collectives, comme par exemple la SMAC d'agglomération.

F.T. – La SMAC d'agglomération est une forme innovante d'organisation de l'emploi. Quatre lieux ont été labellisés SMAC dans la CUB et ont signé une convention pluriannuelle d'objectifs avec l'AGEC et l'ensemble des partenaires publics. On a ainsi intégré dans ce label d'État un outil de gestion stratégique de l'emploi qui a des traductions concrètes en termes de mutualisation de compétences : coordinatrice, chargé de communication...

D.S. – Bien au-delà de la mutualisation d'emploi, c'est une approche novatrice que vous proposez, en considérant la culture et l'économie créative comme un seul écosystème...

F.T. – Si on veut penser avenir culturel sur nos territoires, il faut avoir une vision systémique de l'environnement des projets (culture, économie sociale, partenaires...), c'est ce que nous appelons l'écosystème créatif... On revendique depuis plusieurs années ce terme qui induit solidarité, mutualisation, coopération.

R.C. – Ce qui relie toutes ces structures, c'est la question de l'emploi ; pour des questions territoriales, mais aussi de spécificités des métiers.

D.S. – Quels sont les principaux points de vigilance ?

R.C. – Il faut dépasser des effets de clochers et montrer notre capacité à travailler ensemble. Dans la culture aussi les bonnes pratiques sont parfois exemplaires.

F.T. – L'enjeu majeur d'un projet de mutualisation, c'est le facteur temps. On a eu l'idée de l'AGEC en 2002/2003, et les premiers emplois ont été créés en 2007. Il faut parvenir à coordonner tous les partenaires. L'élément de réussite principal c'est la confiance, car on demande une prise de risque sur des stratégies d'expérimentations collectives. Cette confiance, avec les adhérents, les têtes de réseaux, les institutions publiques se bâtit sur le long terme.

D.S. – Quel bilan maintenant que l'AGEC est en phase de développement ?

F.T. – L'AGEC a eu un véritable effet levier sur le secteur culturel, en structurant une vingtaine d'emplois et en accompagnant une quarantaine de structures en Ressources Humaines (RH). Nous n'avons pas d'objectifs pré-déterminés. Nous nous adaptons en permanence pour ne pas perdre des opportunités de développe-

ment et d'actions concrètes sur les territoires. Ainsi, l'ouverture d'un collège économie sociale solidaire était inattendue. Mais dans la pratique il y a rarement deux structures culturelles dans les territoires ruraux. La mutualisation de l'emploi devrait être pensée différemment : théâtre et agriculture biologique...

R.C. – Le choix d'un GE décloisonné a vraiment été pertinent, c'est la bonne échelle pour réfléchir à l'emploi partagé de manière transversale et régionale.

F.T. – La finalité de l'AGEC était la mutualisation d'emploi. Aujourd'hui ce n'est qu'un moyen. La finalité est la structuration et la stratégie RH. La culture est légitime dans les politiques publiques de l'enseignement, de l'économie, de la formation... Mais ce constat est loin d'être acquis. Cela interroge beaucoup la nature des politiques publiques en général.

R.C. – Les grilles de lecture des politiques publiques sont souvent inadaptées. Du coup il y a de vraies carences en compétences et en gestion des RH dans le secteur culturel. L'AGEC qui travaille avec les têtes de réseaux par filière pourrait être un outil d'anticipation de nouvelles compétences.

D.S. – Cela fait partie de vos prospectives ?

F.T. – Il y aurait beaucoup à développer mais l'AGEC, avec 1,5 ETP connaît un fort effet de seuil que nous avons anticipé à sa création. Nous devons aujourd'hui le franchir avec le soutien de nos adhérents et partenaires.

D.S. – La mutualisation dans le secteur culturel et de l'économie créative, une évidence, donc ?

F.T. – Oui il faut arrêter de fantasmer sur les spécificités du secteur culturel. Il rencontre les mêmes problématiques managériales des petites organisations. Les expériences montrent bien la nécessité d'engager des mutualisations à l'échelle des écosystèmes.

R.C. – La seule spécificité du secteur culturel, c'est l'artiste. Toutes ces missions autour de l'emploi culturel

et des RH, la structuration de la culture, viennent toucher la question fondamentale de la place de l'artiste dans la société. Il est indispensable d'y réfléchir, afin de pérenniser l'écosystème mis en place.



1. Étude de Carole Rendu Lizée - Entretien sur : <http://eclair.aquitaine.fr>



Florent Teulé et Rachel Cordier - Photos : Delphine Sicet

Mezzanine Admin : partager, transmettre, essayer

Par Valérie Ganne

CE COLLECTIF D'EMPLOYEURS CULTURELS EST UN EXEMPLE DU SUCCÈS DE LA MUTUALISATION DANS LE SPECTACLE VIVANT ET LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE.

Un beau jour, un frère et une sœur, créateurs de deux petites entreprises du cinéma et du spectacle vivant, se sont alliés pour créer une structure de mise en commun de salariés. Pour être précis, une salariée, en fin de contrat d'apprentissage, a d'abord été mutualisée en 2010. C'est ainsi qu'est né un nouveau groupement d'employeurs culturels, ou GE. Cette formule peu connue dans le monde artistique a pourtant fait ses preuves dans d'autres domaines comme l'agriculture, le sport ou le tourisme. Après ce premier emploi mutualisé en CDI, très vite deux salariés se sont partagés entre quatre sociétés. L'entreprise de production de films de Mathieu Bompont s'appelant Mezzanine Cinéma, celle de sa sœur, Juliette Bompont, Mezzanine Spectacles, en toute logique le groupement d'employeurs officialisé en 2012 est baptisé Mezzanine Admin ! Partageant les bureaux de la société de production de Mathieu Bompont, rue Julien-Lacroix dans l'Est parisien, la nouvelle structure prend vite son envol.

Partager

« Il y a eu un effet boule de neige, raconte Dalila Benfedda-Meaquoul, sa directrice. L'Est parisien accueille une vraie concentration de petites sociétés de production de films ou du spectacle vivant, qui ont investi les locaux d'anciens commerces. C'est un terreau fertile. » Dalila coordonne aujourd'hui les dix salariés qui travaillent pour 41 adhérents. Sept personnes « mises à disposition » assurent des travaux administratifs et comptables en partageant leur temps entre différentes sociétés selon les besoins. Cela transforme la relation des adhérents à l'administratif et surtout à la comptabilité : « Ils ont besoin d'une taille minimale pour tirer un vrai bénéfice de nos services, explique Mathieu Bompont, le président fondateur de Mezzanine Admin. Un producteur qui n'a qu'un court-métrage en route n'a pas besoin de nous. Mais, plus tôt il devient adhérent, plus vite notre pédagogie se met en place. La comptabilité est un outil très utile : bien présenter son bilan, c'est parler la langue de son banquier. » La présence régulière d'un salarié de Mezzanine Admin permet ainsi aux gérants d'appivoiser ce domaine qui leur est souvent moins familier que la culture.

Car la philosophie de Mezzanine Admin dépasse la simple réponse à des besoins communs de petites structures qui ont du mal à assurer un salarié à plein temps : le statut d'association à but non lucratif du GE se double d'une démocratie participative (une voix pour chaque société adhérente, cooptation par les adhérents pour les nouveaux venus). Quant aux salariés, ils sont recrutés en insertion, sur des profils atypiques. « Mezzanine Admin s'est créée à partir de deux axes forts, résume Dalila Benfedda-Meaquoul : consolider de petites structures culturelles et créer de l'emploi durable dans la culture. Notre bénéfice est réinvesti dans la formation de nos salariés, qui sont eux-mêmes recrutés en réinsertion professionnelle : c'est un volet très important pour nous. » Le trophée parisien de l'économie sociale et solidaire, reçu en 2013, a récompensé cette politique engagée.

Transmettre

Sur un peu plus de 5 000 groupements d'employeurs en France, une cinquantaine concernent le domaine de la culture. Ils sont très rares dans la production cinématographique (sans doute pas plus de trois). « Ce n'est pas répandu dans le cinéma alors que c'est naturel dans le milieu du théâtre, remarque Mathieu Bompont. Le cinéma doit changer de paradigme, produire différemment. Les jeunes ont besoin de cette mentalité de mutualisation. » Dans un contexte de crise de l'intermittence et de l'indépendance, c'est une solution appréciée.

Et c'est sans doute une des raisons du succès rapide de la nouvelle structure Mezzanine Admin. Mais la durée de vie moyenne des GE est courte, trois à cinq ans. En quatre ans, l'association a déjà atteint sa taille limite : « Nous faisons face à une crise de croissance, raconte Mathieu Bompont. Nous n'acceptons plus de nouveaux adhérents car nous préférons faire du qualitatif, développer la relation avec nos adhérents sur la durée, favoriser notre croissance interne et notre stabilisation. Nous songeons à fédérer d'autres types d'emplois : par exemple un assistant monteur ou un webmaster commun pour la gestion des sites de tous les adhérents. » La communication entre adhérents, via l'organisation en cours d'année de projections des films produits, de captations des spectacles montés par les adhérents, est un axe majeur du développement interne. Et cela favorise les ponts entre spectacle vivant et cinéma.

Mais il s'agit également de se fédérer au niveau national : une première Rencontre de GE a eu lieu en 2012 à Bordeaux, portée par l'Agec (Groupement d'employeurs culturels et de l'économie créative en Aquitaine) avec Opale, une association qui accompagne les associations culturelles du champ de l'économie sociale et solidaire. Cette année, fin novembre, c'est la ville du Havre qui a accueilli la deuxième édition de ces Rencontres nationales. Cette fois, Mezzanine Admin fait partie des organisateurs aux côtés d'Opale et de deux autres GE culturels (Paris Mix et Bcbg au Havre). Une plateforme Internet a été créée, federonslesgeculture.com, qui fournit une boîte à outils, une cartographie des GE culture en France, en attendant les comptes rendus des échanges de ces Rencontres qui devraient déboucher sur la mise en place de groupes de travail.



L'équipe de Mezzanine Admin réunie cet été : en haut à droite son président Mathieu Bompont et sa directrice Dalila Benfedda-Meaquoul (T-shirt à rayures) à droite

Essayer

Soutenue dès ses débuts par les pouvoirs publics et notamment la Région Ile-de-France, Mezzanine Admin souhaite aussi développer la sensibilisation des employeurs. « Je conseille souvent des postulants qui souhaitent créer un groupement d'employeurs, explique Dalila Benfedda-Meaquoul. Que ce soit dans les colloques ou au jour le jour, nous faisons un travail informel de formation. » « Nous souhaitons transmettre et donner aux autres envie de faire comme nous ! » souligne Mathieu Bompont, qui présente Mezzanine Admin dans des festivals où il se rend, cherche à mobiliser le ministère du Travail et l'Économie sociale et solidaire, et caresse le projet d'un « immeuble cinéma » parisien. « Pourquoi ne pas créer une sorte d'incubateur ? Si les jeunes producteurs se

confrontent à la réalité en travaillant à côté des plus expérimentés, il y aura une meilleure transmission de savoir. Au long cours, le contact entre les sociétés, le travail au quotidien par le partage de locaux changent les choses. Un groupement d'employeurs, ce n'est pas seulement une opportunité commerciale : c'est une vraie réponse pour le cinéma indépendant dans toute sa diversité, qui crée un actif faible alors que sa plus-value culturelle est très forte. Nous pouvons ainsi rester petits et être plus forts économiquement car nous sommes nombreux. »



www.mezzanineadmin.fr

Un GE, comment ça marche ?

Les groupements d'employeurs existent depuis 1985. Ils fonctionnent sur une relation tripartite : les adhérents sont utilisateurs du GE, qui est lui-même employeur des salariés « partagés ». L'adhérent fournit une fiche de mission au salarié, mais c'est le GE qui le met à disposition et porte la fonction. Par exemple, Mezzanine Admin compte 41 adhérents dont 24 sociétés de production de cinéma – longs et courts-métrages, documentaires –, 12 associations du spectacle vivant mais aussi une société de production musicale ou encore une association de production par l'insertion. Les dix salariés de Mezzanine Admin comptent sept intervenants administratifs et trois permanents, dont la directrice. Autres spécificités de ce GE pas tout à fait comme les autres : un cadre, directeur administratif et financier, se partage entre les adhérents et un tuteur à temps partiel forme régulièrement les salariés. En Aquitaine, le GE le plus connu est l'Agec culture¹, qui comptait 19 salariés mutualisés en janvier 2014 pour 36 structures adhérentes dans les domaines des industries créatives, de la musique, du spectacle vivant, des services culturels, du théâtre et de la danse.

1. Voir entretien avec Rachel Cordier et Florent Teulé - p. 30/31

METTRE EN COMMUN LA PROMOTION



Festival bénévole - DR

LE RÉSEAU FESTIVALS CONNEXION, OU L'EXEMPLE D'UNE MUTUALISATION RÉUSSIE

Entretien avec **Thomas Bouillon** / Propos recueillis par **Mona Marouen**

Le réseau Festivals Connexion, unique en son genre, fédère les festivals et manifestations cinématographiques de la région Rhône-Alpes. Créé en 2008, le réseau accompagne les festivals adhérents dans leur développement en leur proposant des outils mutualisés. Cette mise en commun des expériences a pour but d'aider chacun des responsables de festivals à faire évoluer positivement et professionnellement sa manifestation sur le plan de l'organisation, de la programmation ou de la formation du personnel. Rencontre avec Thomas Bouillon, coordinateur du réseau Festivals Connexion.

Mona Marouen – Le réseau Festival Connexion, dont vous êtes le coordinateur, est un exemple de mutualisation de services. Pouvez-vous nous en dire plus sur la volonté qui vous a animé ?

Thomas Bouillon – Les festivals cinématographiques, tout comme de nombreux secteurs culturels, doivent faire face à des mutations profondes et à un contexte économique des plus difficiles. Ils restent néanmoins toujours autant prisés par un public de plus en plus nombreux et qui a des attentes plus définies qu'il y a encore quelques années. Désormais, les programmations audacieuses, rares, les rencontres avec les professionnels du secteur, sont des demandes récurrentes qui doivent être prises en compte au sein de tels festivals.

Pour continuer à se développer et à proposer une offre en rapport avec la demande, les festivals de cinéma de la région Rhône-Alpes ont adopté la mutualisation en tant qu'outil efficace pour faire face aux enjeux auxquels ils sont confrontés. Aux premiers rangs desquels figurent les emplois lors des festivals, le sous-titrage des films présentés, le transport des copies ou encore la recherche de financements.

La spécificité de notre modèle repose sur la très grande densité de festivals cinématographiques avec des thématiques très variées (films d'animation, documentaires, cinéma gay et lesbien, jeune public, cinéma de genre, etc.). Ce vivier de festivals accueille chaque année près de 600 000 spectateurs, dont 80 000 scolaires et 10 000 professionnels.

L'idée maîtresse de notre réseau ? Que les festivals de moindre renommée puissent se développer et améliorer leurs pratiques au contact de manifestations reconnues et professionnalisées, à l'instar du Festival international du film d'animation d'Annecy.

M.M. – Quelles sont les démarches que vous avez effectuées pour mettre en place un tel réseau ?

T.B. – Le réseau Festivals Connexion est né en 2008 de la volonté commune des festivals de cinéma rhônalpins de se fédérer et de créer un espace d'échanges autour de problématiques similaires. Cette initiative, encore unique en France, a reçu le soutien financier de la Région Rhône-Alpes et de la Drac. Plus de 70 festivals ont répondu positivement à notre première campagne d'adhésion. Après une période d'expertises sur le terrain de chacun d'entre eux, nous avons pu évaluer les pratiques existantes grâce à la mise en place d'une charte des festivals, élaborée par une commission constituée de personnes représentatives de toutes les manifestations du réseau. Cette charte définit les devoirs et engagements de chaque festival vis-à-vis de leurs collaborateurs et des festivaliers. Désormais, en 2014, la liste des festivals adhérents au réseau est constituée de 53 membres, tous bénéficiaires d'un label certifiant de la qualité et de la démarche solidaire de leur manifestation.

Le réseau Festivals Connexion est désormais présent sur les 8 départements de la région Rhône-Alpes et dispose d'un conseil d'administration, représentatif du territoire et de sa diversité, qui fixe les grandes orientations du réseau.

M.M. – Quels sont les types de mutualisation que vous avez adoptés ?

T.B. – À l'origine, nous souhaitons mutualiser certains secteurs, notamment celui des emplois lors des festivals. Cela s'est avéré compliqué à mettre en pratique à cause de la concentration de nombreux festivals sur la même période et du fait de la distance géographique très grande entre certains de nos adhérents, rendant impossible le partage d'emplois. Cette problématique a donc été repensée, en créant notamment une pépinière d'entreprises réservée aux professionnels qui répondent aux exigences du réseau Festivals Connexion.

Les mutualisations sur lesquelles nous avons mis l'accent sont d'ordre technique et communicationnel. Nous proposons par exemple des hébergements mutualisés sur des lieux stratégiques pour les festivals et nous avons mis à disposition des organisateurs des outils techniques telle une imprimante à accréditations et à badges utilisée par près de 30 de nos adhérents. Nous sommes également en train de penser à mutualiser le matériel de projection numérique afin que tous les festivals puissent projeter leurs films en format DCP, chose qui est encore trop rare actuellement.

La communication est aussi un des fers de lance de notre stratégie de mutualisation de services. Nous avons ainsi créé des supports médiatiques diffusés sur l'ensemble du territoire rhônalpin ainsi qu'un site Internet – www.festivals-connexion.com – regroupant toute l'actualité des 53 manifestations.

M.M. – Comment la mutualisation a-t-elle été perçue par les différents acteurs en jeu ? Quels sont les avantages d'une telle mutualisation pour le réseau des Festivals ?

T.B. – Chaque festival membre du réseau ayant ses propres caractéristiques, un long travail de médiation a été nécessaire afin d'expliquer les avantages de la mutualisation à l'échelle régionale.

Elle permet avant tout d'accéder à des services jusqu'alors hors de portée de la très grande majorité des manifestations. D'un point de vue économique, les outils mutualisés réduisent certains coûts techniques au profit de la ligne artistique des manifestations et du nombre de spectateurs qu'elles peuvent accueillir. À titre d'exemple, l'imprimante à badges ou les goodies de type sacs ou banderoles ont amélioré de façon significative l'image des festivals, qui gagnent ainsi une identité visuelle repérable par les spectateurs et les invités.

Toutes les actions mises en place par notre réseau ont en outre permis de créer une nouvelle émulation sur le territoire.

Les organisateurs des manifestations se sentent parties intégrantes du réseau et savent qu'ils peuvent désormais confronter leurs pratiques et s'appuyer sur le soutien de leurs pairs. Par ailleurs, depuis la création du réseau, les salariés et bénévoles des différents festivals ont accru leur mobilité, grâce aux invitations des autres manifestations à participer, de différentes manières, à leurs projets. C'est là une des grandes réussites de la mutualisation : le réseau Festivals Connexion est un vecteur de lien social entre les festivals adhérents.

«...LA
MUTUALISATION
DES SERVICES
QUE NOUS AVONS
ADOPTÉE A PERMIS
AU RÉSEAU FESTIVALS
CONNEXION D'OBTENIR
UNE CERTAINE
LÉGITIMITÉ PARMIS
LES ADHÉRENTS.»

M.M. – Désormais, huit ans après la création du réseau Festivals Connexion, quelles sont les leçons tirées de cette expérience de mutualisation ? Vos perspectives d'avenir ?

T.B. – La mutualisation des services que nous avons adoptée a permis au réseau Festivals Connexion d'obtenir une certaine légitimité parmi les adhérents. Notre objectif premier était (et est toujours) de proposer des solutions concrètes

à des problématiques réelles rencontrées par les festivals cinématographiques de Rhône-Alpes. Depuis, d'autres régions, ayant eu écho de cette dynamique mutualisée, nous sondent sur les mécanismes de l'association. Nous espérons vivement que d'autres acteurs sauront s'approprier ce modèle dans d'autres régions !

La formation est devenue un axe majeur de notre développement. Grâce au soutien de la Région Rhône-Alpes, notre réseau accompagne les bénévoles des festivals dans leurs parcours associatifs en menant des actions favorisant leur professionnalisation.

En outre, nous proposons désormais sur la plupart des festivals avec compétition, des jurys composés de bénévoles et de professionnels, en charge de décerner le prix Festivals Connexions – Région Rhône-Alpes. Une autre forme d'action mutualisée, idéale pour favoriser la rencontre entre tous les acteurs du réseau et permettre de futures collaborations. Parce qu'avant toute chose, un festival est par essence un lieu de découverte artistique, d'échanges humains : un réservoir des talents de demain.



www.festivals-connexion.com

Focus

LES MULTIPLES RESSOURCES DE FONTAINE Ô LIVRES

Par Sébastien Gazeau



Yann Chapin - Photo : Sébastien Gazeau

Entre soutien aux éditeurs indépendants, invention de nouveaux modèles économiques et promotion de la coopération entre les acteurs du livre, Fontaine Ô Livres regarde loin devant.

À quelques pas du boulevard de Belleville, dans un coin du 11^e arrondissement parisien où les ateliers textiles restent nombreux, Fontaine Ô Livres fait figure de pièce rapportée. L'association, installée rue de la Fontaine-au-Roi, œuvre depuis 2005 en faveur d'une filière moins visible mais néanmoins importante dans le quartier, celle du livre et plus particulièrement de l'édition indépendante. Très présent à l'est de la capitale, ce secteur dynamique mais fragile avait attiré l'attention des pouvoirs publics qui cherchaient alors à revivifier cette zone placée dans le giron de la politique de la ville.

UN RÉSEAU LÉGITIME FONDÉ SUR LA COOPÉRATION

L'entreprise était risquée. Dictée par des visées économiques, l'association avait à faire ses preuves dans un milieu où la reconnaissance des pairs est capitale. « Il fallait prouver notre

légitimité à constituer un réseau ex-nihilo, note aujourd'hui Yann Chapin, coordinateur de l'association depuis 2007. À l'inverse, nos qualités étaient d'être étrangers à toute démarche corporatiste et d'avoir de vraies perspectives de développement. »

Tout en se concentrant sur les éditeurs indépendants, le réseau mis en place par Fontaine Ô Livres veille dès le départ à tisser des liens avec l'ensemble de la filière du livre et avec son territoire d'implantation. Les adhérents affluent peu à peu, attirés par la rigueur d'une démarche mue par une approche coopérative du développement économique. Si chaque prétendant à l'adhésion doit fournir la preuve qu'il cherche vraiment à développer son activité, chaque nouvel adhérent se voit mis à contribution pour alimenter le réseau en partageant son carnet d'adresses, ses expériences et son temps. En octobre 2014, l'association comptait environ 70 adhérents.

Sur ses fondations coopératives, Fontaine Ô Livres a ouvert dès 2005 un espace d'hébergement pour de jeunes structures indépendantes, doublé en avril 2014 par un deuxième local. Certains privilégiés y passent quelques mois ou quelques années, le temps d'acquiescer les forces nécessaires pour continuer hors de cette pépinière bienveillante, à l'instar des éditions Bruno Doucey et Asphalt qui ont décidé de poursuivre l'aventure ailleurs, mais ensemble. D'autres en bénéficient sur le mode plus souple d'un espace de travail ouvert à partager à plusieurs (voir ci-dessous).

INVENTER DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

Fontaine Ô Livres est devenue au fil du temps une plateforme d'échange, de conseil et de formation (voir ci-dessous) qui promeut les valeurs de l'économie sociale et solidaire appliquées à un secteur en pleine mutation. « Nous sommes là pour accompagner l'évolution de certains modèles économiques » explique Yann Chapin. Un exemple : si le coworking est en train de devenir le quotidien d'un grand nombre d'indépendants, il importe d'utiliser cette situation comme un outil de défense et plus encore de promotion de ces mêmes indépendants. Telle est la mission du pôle d'expertise éditoriale créé au sein de Fontaine Ô Livres. Grâce à un référentiel de compétences élaboré avec les adhérents, ces derniers peuvent se constituer en équipes flexibles pour accompagner certains projets ou répondre à des appels d'offres auxquels ils n'auraient pu prétendre séparément.

Chaque adhérent se reconnaît ainsi comme partie prenante d'un environnement plus large tandis qu'une structure extérieure peut trouver plus facilement parmi ces mêmes indépendants des compétences dont elle ne dispose pas en interne.

Avec une telle démarche, on ne s'étonnera pas que Fontaine Ô Livres envisage d'évoluer sous la forme d'une société coopérative et qu'elle cherche à devenir un pôle territorial de compétence économique. De fait, son action ne porte plus sur un quartier, ni même uniquement sur une filière : elle concerne un territoire dont les li-

mites s'étendent désormais à celles de l'Île-de-France. Pour atteindre cette nouvelle étape sur le chemin de la reconnaissance, il lui faudra consolider un modèle qui se cherche, quelque part à côté des entreprises privées et des administrations publiques.



www.fontainesolivres.com

« ...FONTAINE Ô LIVRES EST DEVENUE AU FIL DU TEMPS
UNE PLATEFORME D'ÉCHANGE, DE CONSEIL ET DE
FORMATION QUI PROMeut LES VALEURS DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE APPLIQUÉES À UN SECTEUR EN
PLEINE MUTATION. »

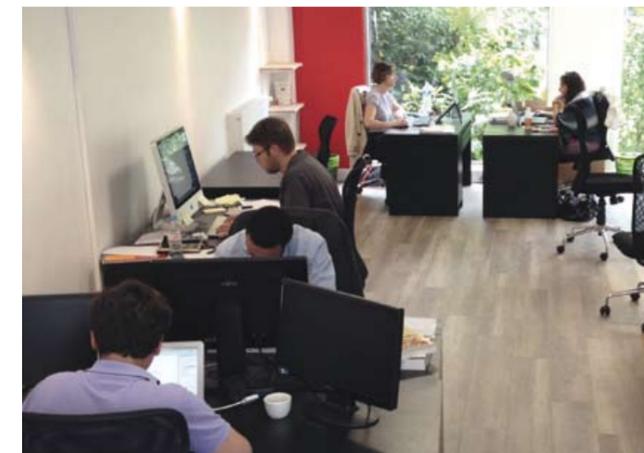


Photo : Fontaine Ô Livres

Des espaces de travail privilégiés

En avril 2014, Fontaine Ô Livres a ouvert un deuxième espace flambant neuf de 200 m² juste à côté de son local historique de 150 m², lequel a profité du mouvement pour rouvrir rénové et repensé en septembre de la même année. Yann Chapin insiste sur la qualité d'environnements conçus à la fois pour travailler (le silence y est de mise, les postes de travail sont agencés pour préserver un sentiment d'intimité suffisant) et pour, grâce à des espaces dédiés, échanger/imaginer des projets avec ses voisins. S'il note que de moins en moins de structures ont les moyens d'accéder à ces espaces, pourtant parmi les moins chers de la capitale, Yann Chapin note que les motivations des candidats ne changent pas : être au contact d'autres professionnels et trouver un espace de travail clé en mains. Lors de leur inauguration officielle le 4 décembre 2014, on découvrira que le nouvel espace dispose de 4 bureaux fermés (dont celui de Fontaine Ô Livres) et de 7 postes en open space, tandis que l'historique dispose désormais de 2 bureaux fermés et de 8 postes en open space.

L'atout formation

La formation est un axe clé du développement de Fontaine Ô Livres. Depuis 2012, l'association s'est positionnée dans ce domaine à la fois pour accroître la part de ses ressources propres et parce qu'elle disposait, en interne ou dans son vaste carnet d'adresses, des compétences pour concevoir une offre très affinée. Si la demande est forte et le secteur peu occupé, Yann Chapin voit dans la formation un moyen supplémentaire d'étendre et d'animer le réseau de Fontaine Ô Livres et de ses adhérents.

DES EXPÉRIENCES

Trois professionnels aquitains ont fait le pas de la mutualisation...



Photo : Jérôme Bellon - Peps Images

Splendid renaissance à Langoiran

AMBIANCE VINTAGE AU SPLENDID À LANGOIRAN, SUR UN VIEUX POSTE HERTZIEN LES TONTONS FLINGUEURS TOURNENT EN BOUCLE, EN FOND SONORE ELVIS PRESLEY... STÉPHANE GRENET, COGÉRANT, ME REÇOIT ENTRE DEUX FEUX, DANS UN MOMENT DE BATTEMENT ENTRE UNE RÉUNION SUR L'ESPACE DE COWORKING¹ ET LE DÉBUT DU SERVICE AU BISTROT. À L'IMAGE DE LA DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS HÉBERGÉES DANS CET ANCIEN CINÉMA, ET DE SA DÉCORATION HÉTÉROCLITE, IL PASSE DE LA BANQUETTE EN SKAÏ À LA CHAISE THONET AVEC UNE FACILITÉ DÉCONCERTANTE, POUR NOUS RACONTER CE QU'EST DEVENU LE SPLENDID.

Par Lucile Aigron

Histoire d'une sauvegarde réussie

En 1974, cet ancien édifice des années 50 taillé dans plusieurs chais s'arrête de fonctionner. Il laisse derrière lui des souvenirs de grands bals, dans ce hall à colonnades, et de projections dans la salle de cinéma de 350 places. Entre-temps, sa vie n'a pas été facile : les années 80 tentent de le transformer en salle des fêtes, les années 2000 en parking. Une dégradation progressive, lente mais bien réelle.

Voyant le bâtiment tomber en ruine, un mouvement citoyen et universitaire se mobilise pour sauvegarder ce symbole du patrimoine local et réussit à le faire inscrire à l'Inventaire des monuments historiques. En mars 2009, Stéphane Grenet tente avec quelques complices le tout pour le tout, et signe avec la mairie de Langoiran, propriétaire des lieux, un projet de réhabilitation. Les travaux de sauvegarde compteront pour vingt ans de loyers d'avance. Reste à trouver la recette pour mettre en œuvre son projet de développement de pratiques musicales, culturelles et audiovisuelles. Petite particularité, il obtient l'autorisation de sous-louer. Vont donc pouvoir s'agréger de nouveaux partenaires pour assurer la renaissance du Splendid.

Un lieu-support pour échanger, s'initier, créer et collaborer

Tous les midis en semaine, le Bistrot du Splendid fait le plein. Dans ce grand défenseur des circuits courts, on se délecte de plats gourmands à petits prix. Les corps de bâtiment attenants à l'ancienne salle de cinéma accueillent depuis le début du projet des professionnels autour de l'image. Associations, photographes, réalisateurs se côtoient au quotidien et pratiquent leurs métiers les uns à côté des autres ; sont aussi accueillis régulièrement des élèves de collèges et lycées, qui viennent s'initier aux pratiques audiovisuelles. Dernière nouveauté proposée depuis septembre, en semaine, dans ce grand hall vintage qui reçoit tous les week-ends concerts, spectacles, expositions et festivités : Splendid Coworking, l'espace de coworking. Désormais fréquenté en journée par des professionnels indépendants ou télétravailleurs, le lieu offre de nouvelles opportunités de coopérations et de projets entre résidents.

1. Le coworking, travail coopératif ou encore cotravail, est un type d'organisation du travail < http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_du_travail > qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau < <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9seau> > de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

www.mustangetcie.com

Un pur produit de la coopération

Par Marie-Laure Cuvelier

CELA COMMENCE PAR LE RETOUR AUX SOURCES DE NICOLAS CHAUVEAU, QUI QUITTE LA RÉGION PARISIENNE POUR SUIVRE SON ÉPOUSE À BORDEAUX, SANS AUTRE BUT QUE CELUI DE DONNER PRIORITÉ À SA FAMILLE. CET INTERSTICE ENTRE DEUX EMPLOIS LAISSE L'IDÉE DE CRÉER SA PROPRE STRUCTURE FAIRE SON CHEMIN. UNE SUCCESSION D'HEUREUX HASARDS, INHÉRENTS À TOUTE

Photo : Eric Bouloumie



CRÉATION D'ENTREPRISE, ENTRAÎNE DANS LE PROJET DEUX AMIS ET ANCIENS COLLABORATEURS DE NICOLAS, HERVÉ MORIN ET XAVIER GAMBY. TOUS LES TROIS S'ASSOCIENT POUR CRÉER UNE SOCIÉTÉ DE PRODUCTION VIDÉO : LA PURE PROD.

L'équipe travaille à domicile, chez l'un, chez l'autre, puis par intermittence dans un espace de coworking. L'alternance de l'entre soi et de l'espace mutualisé s'avère stimulante. Nicolas rencontre Timothée Buisson, réalisateur indépendant, devant la machine à café du Node, espace partagé de l'association Aquinum¹ ; ils sympathisent, échangent sur leurs métiers et leurs pratiques, très différentes. Des envies de collaborations naissent petit à petit, un premier projet permet de tester le « travailler ensemble », jusqu'à ce que Timothée intègre l'équipe de La Pure Prod en tant que réalisateur associé.

L'espace de coworking « vit comme une colocation, tu connais les gens, tu sais ce qu'ils font, cela facilite la confiance », indique Timothée. « S'ils sont présents dans ces structures-là, c'est qu'ils ont un niveau d'engagement assez fort » et qu'ils n'ont « pas besoin d'un lieu ou d'une plaque pour exister », complète Nicolas.

Le lieu permet aussi de découvrir de nouveaux métiers, de nouvelles compétences, qui nourrissent les projets en cours et ouvrent des perspectives de collaborations. La Pure Prod sollicite par exemple des graphistes et des webdéveloppeurs rencontrés au Node pour la création d'un site Internet associé à un webdocumentaire. Au passage, Nicolas précise avoir progressé sur des domaines en lien avec son métier : l'ergonomie, les formats vidéo... tout le monde y gagne, le partage de compétences est un des fondamentaux du lieu.

La fluidité des échanges y est essentielle : ici, l'on se passe du rendez-vous très formel de prospection, les idées et projets communs naissent bien souvent autour du percolateur. Ainsi François Moraud, éditeur de livres numériques², va-t-il enrichir son prochain projet de contenu vidéo réalisé par La Pure Prod, tandis qu'au bout du comptoir une équipe se constitue pour répondre ensemble à un appel d'offres. Dans une même dynamique, un projet humanitaire voit le jour : un financement participatif au bénéfice de la Banque alimentaire de Bordeaux et de la Gironde permet de récolter près de 18 000 euros. La Pure Prod met la main à la pâte en réalisant le film de l'opération³.

L'espace de coworking encourage l'informel. Il met quotidiennement en présence des professionnels aux compétences variées, et les frottements que cela engendre créent d'autres champs de collaboration. « La mutualisation annihile la notion de concurrence », conclut Nicolas Chauveau.

1. Aquinum : association des professionnels du numérique en Aquitaine www.aquinum.fr / Le Node : <http://bxno.de>
2. Mobilibook / www.mobilibook.com
3. Film pour la Banque alimentaire Bordeaux Gironde <https://www.youtube.com/watch?v=oTKRGRuS-Qw&feature=youtu.be>

www.lapureprod.com

Le voyage comme dénominateur commun...

« HEUREUX QUI COMME ULYSSE A FAIT UN BEAU VOYAGE... » : TELLE POURRAIT ÊTRE LA DEVISE DE L'UNION DES ÉDITEURS DE VOYAGE INDÉPENDANTS (UEVI), QUI RÉUNIT SEPT ÉDITEURS DE FRANCE ET DE BELGIQUE. DEVENUS UNE BANDE DE COPAINS AU FIL DES SALONS DU LIVRE OÙ ILS SE RETROUVAIENT CÔTE À CÔTE LE PLUS SOUVENT, CES SEPT ÉDITEURS SE SONT LANCÉS DANS UN BEAU VOYAGE SOUS L'ÉTOILE DE LA MUTUALISATION.

Par Catherine Lefort

Le voyage est le thème fédérateur des six éditeurs fondateurs – Élytis à Bordeaux, Géorama à Brest, Magellan et Cie, Ginkgo et Transboréal à Paris, Nevicata en Belgique (rejoints en 2013 par un septième : Intervalles à Paris) – portés par une volonté de s'unir dans une action de mutualisation. Très vite, ce désir commun a été formalisé et contractualisé par la création d'une association : ainsi est née l'UEVI. Clairement énoncé, l'objet de l'association est alors la promotion du travail éditorial des éditeurs autour du thème du voyage. Mais, dès le départ, la grande question qui taraude chacun des membres du groupe est : comment augmenter



Xavier Mouginet - Elytis - DR

notre visibilité en librairie et parmi les prescripteurs du livre ? Le socle du projet repose sur deux facteurs essentiels : le dénominateur commun du voyage et la volonté des éditeurs – à l'inverse de se considérer comme une concurrence – de se souder autour d'une force commune qui est la constitution d'un des plus grands catalogues sur le thème du voyage en France.

Xavier Mouginet, Élytis : « En matière de mutualisation, je suis convaincu que ce principe ne peut fonctionner qu'avec un dénominateur commun et la confiance entre nous. La première action concrète que nous avons engagée est notre participation commune aux manifestations : notre force est de proposer aux organisateurs de salons du livre un gros pôle voyage composé de nous sept, réunis sous la bannière UEVI, et de présenter une offre particulièrement adaptée. Cette force de frappe nous permet en outre de pouvoir négocier non seulement de grandes surfaces bien placées, mais aussi des tarifs. Ainsi, notre participation à Étonnants voyageurs à Saint-Malo est possible dans un bel espace bien placé parce que nous venons sous l'identité UEVI. De même qu'au prochain Salon du livre de Paris, nous avons pu négocier 80 mètres carrés d'un seul tenant sur le square Voyage. D'une manière générale, sur les salons, les résultats ont été rapidement très positifs. »



Elytis - carnet UEVI

Ce bilan favorable a encouragé l'association à mener d'autres opérations mutualisées – qui n'auraient pas pu se réaliser individuellement, entre autres pour des questions de coût – notamment sur l'axe de la communication. Trois outils ont été conçus : un catalogue commun d'une quarantaine de pages tiré à 12 000 exemplaires, indexé non plus par éditeurs, mais par zones géographiques pour faciliter la recherche d'ouvrages par les lecteurs, catalogue qui a fait l'objet de diffusions très ciblées avec bons de commande, notamment auprès de voyagistes. Toujours sous l'égide de l'UEVI, un beau carnet relié a été fabriqué et diffusé aux libraires afin qu'ils puissent l'offrir à leurs clients. Autre objet très concret : à destination de toutes les bibliothèques-médiathèques de France, un programme de conférences/rencontres/expositions/projections de films a été élaboré sur mesure. Chaque éditeur propose cinq manifestations réalisables en lien avec son propre catalogue, sur toute une série de thèmes autour du voyage.

Dans une confiance et une transparence totales entre les sept éditeurs, tous les chiffres (chiffre d'affaires, tirages, nombre de titres, diffusion...) sont échangés : cet état d'esprit a permis de prendre conscience de la grande homogénéité des profils des sept éditeurs : même structure éditoriale, même configuration de travail, même fourchette de chiffre d'affaires (entre 100 000 et 400 000 euros). L'émergence de cette réalité a stimulé l'ambition de développer les chiffres d'affaires en se servant de cette force commune.

En termes de fonctionnement, la présidence de l'association est tournante, les décisions se prennent à l'unanimité. Chaque éditeur prend le temps de participer à la vie de l'association, le travail est réparti en fonction des compétences de chacun : participation aux

salons, dossiers d'aides, comptabilité, communication, etc. Chaque année au mois de janvier, trois jours sont consacrés au bilan de l'année, aux objectifs et aux réflexions stratégiques de l'association.

Aujourd'hui, l'association tire ses ressources des cotisations annuelles : 500 euros par éditeur. De manière à apporter des fonds, à travailler dans la durée, il est question de mettre en place un dispositif de rétribution : quelques pour-cent du chiffre d'affaires de chaque éditeur versés à l'UEVI permettraient d'impliquer directement l'association dans l'achat d'espace sur les salons, par exemple.

On l'aura bien compris, un dénominateur commun, une identité, une affinité commune, la confiance sont les pivots de cette mutualisation bien sentie.

Le bémol constaté réside dans la diffusion : le fait d'avoir cinq diffuseurs différents pour sept éditeurs ne permet pas de mener à bien des opérations promotionnelles en direction de la librairie. Ne pas être trop nombreux est aussi une règle importante pour l'UEVI, qui préfère privilégier la cohérence et l'unanimité.

Xavier Mouginet : « À sept, l'UEVI réalise un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros. Faut-il aller plus loin dans la mutualisation ? C'est une question qui a traversé notre esprit. Mais c'est une tout autre démarche et tout le monde n'est pas prêt à renoncer à son identité propre. »

www.uevi.org

La mutualisation commerciale : quand la prudence est bonne conseillère...

Par Mathilde Rimaud

CONTEXTE

DE JUILLET 2013 À FÉVRIER 2014, LE RÉSEAU AXIALES (LUI-MÊME OUTIL MUTUALISÉ !) A MENÉ POUR LANGUEDOC-ROUSSILLON LIVRE ET LECTURE UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ DE SOLUTIONS DE REPRÉSENTATION ET DE VALORISATION DES ÉDITEURS DANS LES COMMERCE PHYSIQUES ET NUMÉRIQUES. L'UN DES OBJECTIFS DE CETTE ÉTUDE ÉTAIT DE VÉRIFIER LA FAISABILITÉ D'UN OUTIL MUTUALISÉ DE DIFFUSION-DISTRIBUTION. LA PREMIÈRE PHASE DE L'ÉTUDE A PERMIS D'ANALYSER LES OUTILS DE MUTUALISATION DÉJÀ MIS EN ŒUVRE PAR LES ÉDITEURS DEPUIS UNE TRENTAINE D'ANNÉES ET D'EN TIRER QUELQUES ENSEIGNEMENTS. IL S'AGIT ICI D'UNE SYNTHÈSE DE CE TRAVAIL.



Photo : David Helman - Écla Aquitaine

> Mais pourquoi donc cherchent-ils à mutualiser leur diffusion ?

L'éditeur face au commercial

Le mécontentement des éditeurs quant à l'organisation de leur diffusion, déléguée ou non, les échecs répétés de délégation pour certains, voire un manque notable de structuration de la diffusion, sont autant de scénarios que l'on voit se répéter régulièrement. Le développement des catalogues numériques est en outre l'occasion pour les éditeurs de questionner leur chaîne de valeur et l'ensemble de leur organisation commerciale.

Mais l'histoire commerciale des petites structures d'édition est chaotique et fragile. L'éditeur fait face à de nombreux écueils : son manque d'appétence pour les questions commerciales, qui empêche bien souvent de les rendre prioritaires ; le manque d'outils (fichier clients, gestion de stock, facturation...), de temps et de personnel ; la difficulté à convaincre les points de vente, pour qui les petits éditeurs représentent peu face aux très

gros distributeurs ; la taille critique à atteindre pour intéresser un diffuseur-distributeur (volume de chiffre d'affaires annuel, nombre de parutions annuelles...) ; la concentration croissante de la diffusion entre les mains de peu d'opérateurs de moins en moins en phase avec des éditeurs de taille modeste ; la fragilité des diffuseurs eux-mêmes (les échecs de structures de diffusion particulièrement destinées à la petite édition comme Distique ont marqué l'histoire commerciale de ces maisons).

En outre, les besoins des éditeurs peuvent varier au fur et à mesure de l'évolution de la maison. Savoir autoévaluer ses propres besoins et son positionnement commercial est fondamental pour déterminer quelle stratégie commerciale mettre en œuvre et vérifier notamment qu'on ne se tourne pas vers l'idée de la mutualisation pour de mauvaises raisons.

Car l'idée de mutualiser les moyens revient très fréquemment dans les discours des éditeurs et parfois des institutions qui les accompagnent.

En effet, outre les outils de commercialisation que nous évoquons plus particulièrement ici, des expériences de mutualisation pour des actions de surdiffusion et de développement des ventes hors librairies existent également. Ces projets naissent souvent de rencontres humaines et partent de besoins très concrets. Avant de s'engager dans des projets trop complexes, les éditeurs qui s'entendent bien commencent souvent leur coopération sous la forme d'échanges de bons procédés, autour de dénominateurs communs facilement repérables, de façon informelle ou parfois associative : présence sur les salons, envoi de catalogues aux médiathèques... Avant d'esquisser une typologie des modes de mutualisation, rappelez quelques points d'attention issus des expériences passées.

> Mutualiser les moyens commerciaux, pourquoi pas, mais en ayant conscience des enjeux

Une épreuve de vérité

La mise en place d'un outil commercial est l'occasion de sortir de l'entre soi et d'être face à la réalité des contraintes qu'implique un vrai professionnalisme (tenir un planning de parution par exemple). L'éditeur est face aux conditions d'accès au marché et cela peut être douloureux. Contrairement à ce qu'ils imaginent, tous les éditeurs n'y sont pas prêts.

La mobilisation des acteurs

La mobilisation des acteurs est très dépendante de la confiance mutuelle, du charisme d'un leader éventuel, de la clarté de la gouvernance. Il ne faut donc pas négliger le facteur humain, ni la volatilité des éditeurs. En effet, la constitution du « catalogue de diffusion » est soumise aux aléas de la fragilité des structures (disparition de catalogues), à la confiance réciproque, à l'envol des catalogues les plus conséquents vers de plus grosses structures de diffusion une fois qu'ils ont atteint une certaine taille...

Ne pas sous-estimer les besoins financiers

Le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) doit être fait très tôt dans le montage du projet car c'est un élément clé de la pérennité de la structure. La légèreté des moyens nécessaires (salaires, frais de déplacement) favorise une sous-capitalisation de départ alors que le BFR est en général très important (délais de

paiement moyens de la profession importants, impayés des points de vente importants...). L'action commerciale coûte de l'argent avant d'en rapporter.

Le positionnement des institutions

Les institutions peuvent avoir un rôle décisif pour lancer le projet et le pérenniser, à condition de trouver la juste place et de ne pas dévier le projet de son objectif commercial.

L'élaboration de critères

Les critères de base pour entrer dans un projet de diffusion mutualisé doivent être drastiques et prendre en compte la taille des catalogues, la qualité des fonds, la régularité des parutions, la cohérence des catalogues entre eux, la qualité de l'information transmise, la prise en charge de la surdiffusion...

Pour être viable économiquement, ce type de projet doit être sélectif. Il ne peut s'adresser à tous. Il doit reposer sur des conditions commerciales solides qui assurent à la structure de générer un niveau de marge nécessaire à sa consolidation et à son extension. Il faut savoir distinguer les objectifs : professionnalisation des éditeurs ou montage d'une structure opérante à but commercial ?

Rester mobilisé

Un éditeur, lorsqu'il trouve une solution de diffusion, partielle ou totale, ne doit pas considérer qu'il s'est « débarrassé du problème »... Aujourd'hui, les libraires ont appris à gérer leur stock de façon très serrée, les taux de retour se sont accrus considérablement. L'éditeur doit accompagner son fonds autrement. La fidélisation, la relation libraire, l'analyse commerciale sont du ressort de l'éditeur même lorsqu'il est diffusé.

Partir de l'existant

Le manque de marges générées par la vente de livre et l'existence de bon nombre de structures liées à la commercialisation du livre (notamment sur le plan de la distribution) doivent inciter à ne pas créer *ex nihilo* de nouveaux projets (surtout des projets lourds) mais plutôt à s'appuyer sur l'existant.

En 30 ans en France, 55 expériences de mutualisation recensées, dont 25 expérimentations de commercialisation (diffusion et distribution) et une trentaine d'expériences de mutualisation de services (liste non exhaustive).

TROIS TYPES DE MUTUALISATION

◆ L'AUTODIFFUSION ÉLARGIE

Un éditeur pratiquant l'autodiffusion prend sous son aile d'autres catalogues qu'il propose aux libraires visités. Au-delà de 250-300 points de vente visités, il devient économiquement nécessaire à l'éditeur d'ouvrir son catalogue de diffusion à d'autres. Néanmoins, certains éditeurs n'attendent pas ce nombre de clients pour proposer ce service.

Le diffuseur assume en général la distribution à partir d'un stock tampon. Certains sont en outre présents sur des salons et

font alors des stands multi-éditeurs. Il peut s'agir également de diffusion en direction des médiathèques.

Exemples : Biotope, Midi diffusion, Cairn diffusion, 16 diffusion, La Compagnie créative... Côté numérique, on peut citer Néobook par exemple.

FORCES

- la cohérence des catalogues diffusés est définie par l'éditeur-diffuseur.
- le projet est porté par une structure privée qui assume ses choix.
- les éditeurs diffusés sont dans une dé-

marche de professionnalisation en déléguant en partie leur diffusion.

- l'élargissement du catalogue renforce l'impact commercial des rendez-vous clients (le libraire est plus enclin à recevoir un fournisseur plutôt que dix).
- la souplesse du partenariat (possibilité de garder certains points de vente en direct, pas de provisions sur retours...).
- certains ont des sites de vente en ligne qui servent à la fois de vitrine pour les clients-libraires et de librairie en ligne pour les particuliers.
- le stock est léger (stock tampon).

FAIBLESSES

- l'éditeur-diffuseur peut avoir tendance à privilégier ses propres livres.
- la tentation d'élargir le fonds, en prenant beaucoup de catalogues aux parutions irrégulières, complexifie au final le travail du diffuseur (manque d'information, peu de nouveautés, non-respect des plannings).
- le développement est limité (en zone de chalandise et en chiffre d'affaires (CA) aux capacités de l'éditeur-diffuseur : s'il est tout seul à gérer la diffusion, il ne pourra prétendre mener une diffusion nationale.
- le CA repose souvent sur un très petit nombre d'éditeurs et la volatilité des diffusés est forte, mettant parfois en péril le diffuseur.

VERS LA STRUCTURATION PROFESSIONNELLE

Ce type d'expérience a pu donner lieu, lorsque l'activité se développait bien, à la création de nouvelles structures de diffusion, distinctes, au moins en termes d'organisation, de la maison d'édition porteuse originellement du projet.

EXEMPLES : Geste, Coop Breizh...

◆ LA MUTUALISATION DE LA DIFFUSION

Plusieurs éditeurs se regroupent pour monter conjointement un outil de diffusion et/ou distribution. La diffusion se fait soit via un commercial recruté par la structure, soit par les éditeurs eux-mêmes, qui se répartissent alors les zones. Le démarrage du projet est soit le fait d'un seul éditeur, soit d'un petit groupe d'éditeurs mais, contrairement à l'autodiffusion élargie, le projet est d'emblée à vocation collective. Exemples : Gidde, Le Passevent, Athélès, In Extenso, Le Comptoir des indépendants, le Collectif des éditeurs indépendants... Le tout dernier-né (janvier 2014) : Terre de livres en Midi-Pyrénées.

FORCES

- professionnalisation des éditeurs impliqués.
- renforcement de la coopération entre professionnels.
- création d'une image de marque.
- développement du CA.

FAIBLESSES

- le manque de fonds propres : les petits moyens mis en commun ne font pas de gros moyens et il ne faut pas sous-estimer le besoin en fonds de roulement lié à l'activité.
- le déséquilibre des catalogues : le CA

repose souvent sur un ou deux éditeurs qui, lorsqu'ils sont en difficultés ou trouvent un autre diffuseur, mettent en péril toute la structure ; ce type de groupement s'avère pérenne pour les plus petits éditeurs, mais tremplin pour les plus moteurs et donc soumise à une forte variation du catalogue des diffusés.

- la mobilisation des acteurs : la gérance de la structure prend beaucoup de temps, et les éditeurs partenaires peuvent rapidement se comporter plus en utilisateur de services qu'en associés, rendant le dialogue douloureux et les décisions difficiles à prendre.
- la dimension humaine : les différences de catalogue (taille, professionnalisme, CA) entraînent souvent des inquiétudes, des jalousies qui peuvent être fatales au projet. La confiance est un ciment indispensable au départ du projet. Il ne faut pas négliger la part « irrationnelle » liée au relationnel

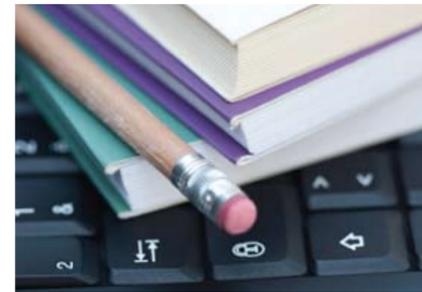


Photo : David Helman - Écla Aquitaine

dans ce type de projet.

- des éditeurs à leur propre service : par réaction aux pratiques constatées chez les diffuseurs, la structure de diffusion créée peut parfois favoriser les éditeurs (conditions commerciales favorables, délais de paiement...) au détriment de la rentabilité de la structure en tant que telle et donc de sa pérennité.
- la faiblesse des moyens : finalement, rares sont les projets qui auront permis de développer l'activité de diffusion au-delà d'un ou deux commerciaux mutualisés.

« Il semble que la grande difficulté de ces groupements soit liée à la difficulté qu'ils ont d'atteindre simultanément un niveau suffisant de professionnalisme et un seuil d'activité en deçà duquel le risque est considérable. Très rares sont les éditeurs désireux et capables de s'investir totalement dans la mise sur pied d'une structure commerciale traitant la production d'une trentaine d'éditeurs. Or, cet ordre de grandeur correspond à un seuil en dessous duquel le financement

d'une équipe commerciale minimale, compte tenu du faible nombre de titres produits par ces éditeurs, paraît peu envisageable. »

◆ LES PROJETS À L'INITIATIVE DES INSTITUTIONS

Plus que de mutualisation, les projets à l'initiative d'institutions relèvent plutôt de la mise en place d'outils communs répondant à des problématiques analysées en amont.

Il n'est pas inintéressant de rappeler que les grands outils nationaux comme la Clil, Prisme ou Dilicom, sont également des outils interprofessionnels, appuyés par les institutions et les syndicats professionnels. Exemples : Calibre, ML2D, Auvergne diffusion... Côté libraires, on peut faire le parallèle avec 1001libraires, lancé par le Syndicat de la librairie française avant d'être porté par une structure *ad hoc*.

FORCES

- les moyens financiers de départ : les capitaux initiaux, les subventions débloquées sont sans commune mesure avec ce que peuvent faire quelques éditeurs rassemblés.
- la mobilisation de forces : études préalables, recrutement... les réseaux mobilisés permettent de faire appel à des experts dans les domaines concernés.
- l'accompagnement à l'innovation : la faible capacité financière des acteurs du livre en termes de R&D les freine bien souvent dans la transformation de leurs outils. L'accompagnement public peut donner les moyens de favoriser l'évolution technologique des acteurs et le changement de mentalité.
- la visibilité : ces projets bénéficient d'une bonne couverture média, surtout dans le domaine professionnel, et sont repérés plus facilement.
- la réponse politique : face aux demandes réitérées des professionnels, la mobilisation des institutions rassure... ou agace !

FAIBLESSES

- la gouvernance : le positionnement institutionnel ou privé n'est pas régi par les mêmes objectifs ; le poids des financeurs institutionnels peut parfois fausser les décisions stratégiques prises et compliquer la gestion du projet ; mais certains exemples prouvent que, même en laissant le champ libre aux dirigeants, les difficultés peuvent néanmoins surgir. La péréquation entre service public et objectifs commerciaux est souvent difficile à tenir.
- la mobilisation des financeurs publics à

long terme : Calibre, ML2D et 1001librairies ont vu leur soutien financier s'arrêter à des moments où il aurait fallu pouvoir réinvestir ; ces projets souvent plus conséquents financièrement doivent pouvoir trouver des actionnaires privés (au moins en partie) au bout d'un moment.

• la sélection : il est difficile de légitimer une sélection sans critères objectifs prédéfinis dans le cadre d'un projet public. Or, il

est impossible de bâtir un projet commercial sans sélection et exigence minimale.

• la méfiance des professionnels : au fur et à mesure des échecs des projets portés par les instances publiques, la méfiance des éditeurs eux-mêmes, mais aussi des libraires envers les projets « venus d'en haut » (Paris ou la capitale régionale) a pu s'avérer un frein au développement serein de l'activité. En ce sens, le projet ebk¹ est le

témoin d'une approche renouvelée de l'accompagnement institutionnel, rappelant le fonctionnement des pépinières et des incubateurs.



1. Voir entretien p. 28/29

Contact : Adeline Barré - Languedoc-Roussillon Livre et Lecture - adeline.barre@lrz1.fr

ML2D, un projet à l'épreuve du collectif

Une Maison du livre, grossiste-dépositaire, existait en Franche-Comté. À son dépôt de bilan en 2009, elle a été rachetée par une SCIC d'éditeurs, appuyés par les institutions. Il s'agissait de permettre de créer un outil de diffusion-distribution adapté à la petite édition. Le projet avait un avantage sérieux : la structure de distribution était parfaitement opérationnelle. ML2D comptait 2 commerciaux et a compté 6 salariés. Elle a fonctionné deux ans et rassemblé jusqu'à 50 éditeurs (30 sociétaires). La commission éditeur était de 55 %. La structure a fermé en 2011.

LES FACTEURS D'ÉCHEC ESSENTIELS :

Il n'y a pas eu de sélection à l'entrée :

tous les éditeurs (respectant un minimum de déontologie comme le compte d'éditeur) pouvaient rentrer. Le caractère politique du projet ne permettait pas d'exclure *a priori* des catégories d'éditeurs et visait leur professionnalisation lente.

L'irrégularité des parutions rendait parfois les tournées des commerciaux non rentables ; globalement, un grand manque de rigueur des éditeurs a été préjudiciable (retards, pas de matériel type argument de ventes...) ; et le fonds n'était pas suffisant pour faire tourner la machine en cas de baisse de nouveautés, notamment parce que les structures les plus intéressantes de la région en termes de taille et de catalogue avaient choisi de ne pas rentrer dans le projet.

Le clivage net, non idéologique mais pratique, entre les éditeurs régionalistes et ceux ayant vocation nationale. D'une part, certains régionalistes estimaient mal le potentiel commercial de leur catalogue, pensant pouvoir élargir leur zone naturelle de chalandise ; d'autre part, cette dissension d'objectifs a usé les relations entre éditeurs, pas d'accord entre eux

sur l'utilisation des moyens : fallait-il mettre plus ou moins de moyens vers le national ou se concentrer sur le régional élargi ?

Un clivage fort entre les éditeurs les plus « avancés » commercialement et ceux qui peinaient à trouver leur marché, provoquant des jalousies et des dissensions (suspicion de favoritisme de traitement par exemple), pointant du doigt la difficulté de certains éditeurs à entrer dans la logique commerciale qui demande une prise de recul par rapport à son propre catalogue.

La gouvernance : la place du CRL était compliquée à tenir : la structure avait un rôle de conseil et d'accompagnement, sans être décisionnaire, mais en étant très impliquée. Par ailleurs alors même que c'est contraire au principe d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), un certain nombre d'éditeurs étaient diffusés sans être entrés au capital, créant un écart entre les sociétaires et ceux qui bénéficiaient d'un service.

La gérance : ce sont les éditeurs actionnaires qui ont choisi le gérant. La tâche n'était pas simple. Personne ne voulait s'engager ni n'estimait avoir le temps de l'assumer. De la

même façon, il a été très compliqué de trouver la bonne personne pour diriger la structure. Soit les candidats étaient d'anciens directeurs commerciaux de grandes entreprises de l'édition dont le positionnement n'était pas tout à fait adéquat avec le projet, soit ils n'avaient pas l'expérience voulue.

La malchance : rapidement, au lancement du projet, une des librairies les plus importantes a déposé le bilan, entraînant une chute de CA conséquente.

Le manque de temps : l'évolution des pratiques des éditeurs aurait nécessité plus de temps, mais les financeurs n'ont pas suivi au-delà de trois ans de financement à perte. S'il est enthousiasmant de réfléchir à un projet mutualisé, sa mise en œuvre concrète nécessite néanmoins une grande prudence et une maturation lente. Particulièrement sur les questions commerciales, il est primordial de ne pas se leurrer ni se tromper d'objectifs.

1. Regards sur l'édition, vol. 1 : Les petits éditeurs et vol. 2 : Les nouveaux éditeurs (1988-2005) de Bertrand Legendre et Corinne Abensour. La Documentation française / www.ladocumentationfrancaise.fr



Jacques Le Priol - DR

« Mutualiser, c'est faire de l'économie et non des économies »

Entretien avec Jacques Le Priol

chargé de mission économie sociale et solidaire/innovation sociale au Conseil régional d'Aquitaine

Propos recueillis par Catherine Lefort

Issu du monde agricole qui a généré très tôt les formes les plus poussées de coopération, et après de multiples expériences dans divers secteurs notamment culturels et de l'éducation populaire, Jacques Le Priol livre ses réflexions sur la mutualisation dans le cadre de sa fonction au Conseil régional d'Aquitaine.

Catherine Lefort – *Quels sont les facteurs qui ont présidé à la création d'un service de l'économie sociale et solidaire au sein du Conseil régional d'Aquitaine ? Sur quels fondements les systèmes d'activités mutualisées appartiennent-ils au champ de l'économie sociale et solidaire ?*

Jacques Le Priol – Aujourd'hui, toute collectivité se pose la question de la mutualisation. À partir de là, il y a deux postures : celle qui consiste à tenter de faire mieux avec moins de moyens, c'est-à-dire une rationalisation et une économie de moyens qui a été induite notamment par la réforme des services publics (RGPP, LOLF...) ; l'autre posture est apparue plus récemment dans les Régions, en lien avec les acteurs et les politiques de l'économie sociale et solidaire, qui ont réellement pris en compte cette dimension de la mutualisation.

Il y a eu un élément déclencheur, c'est l'arrivée en 2000 du secrétaire d'État à l'Économie solidaire, Guy Hascoüët, qui a permis de mettre en place de véritables politiques publiques de soutien à l'ESS en France. En 2004, la recomposition des exécutifs régionaux

a intégré des élus Verts, ralliés aux idées et projets portés par Guy Hascoüët.

C'est à partir de là que les Régions se sont dotées d'outils de soutien à l'ESS. Elles ont engagé une réflexion qui a fait se rejoindre une vision « utilitariste et économiste » du sujet avec une vision au contraire très volontariste, très « organisationnelle », intégrant la question de la coopération, de la mutualisation. Aujourd'hui, elles portent un véritable projet politique¹. J'ajouterai qu'en Aquitaine, le service de l'économie sociale et solidaire est intégré au sein du développement économique ; cela signifie qu'il est un projet économique au même titre que les autres.

C.L.P. – *Comment une collectivité comme la Région Aquitaine peut-elle encourager, accompagner des projets de mutualisation sur son territoire ?*

J.L.P. – Le squelette de la politique régionale en matière d'économie sociale et solidaire (ESS) est le soutien à la mutualisation des acteurs associatifs et coopératifs.

En 2004, au démarrage de la politique régionale, dans le secteur ESS, nous constatons en Aquitaine : 11 000 établissements – à 80 % dans le secteur associatif, et parmi eux 75 % ont moins de 5 salariés – et 120 000 salariés. Une fois ce constat fait de petites structures atomisées et éparpillées à l'image des acteurs culturels, avec peu de structuration professionnelle, la première question qui se pose est la sécurisation des parcours professionnels et la pérennisation des emplois salariés.

Comment permettre à des acteurs culturels de petite taille en termes d'emploi de pouvoir répondre à leurs salariés et de concevoir une stratégie de développement ?

La réponse a été de dire : rapprochez-vous d'acteurs de votre territoire qui vous ressemblent, qui ont des caractéristiques similaires et voyez ensemble les moyens que vous pourriez mettre en commun et qui vous permettraient de mieux vous développer. Partager un lieu, créer une fonction de salarié mutualisée dans une fonction de développement, partager un outil, faire des achats en commun...

L'idée a été d'accompagner des acteurs vers un processus de coopération, avec pour objectif de créer une fonction mutualisée, si possible salariée. Ce soutien massif des acteurs vers la mutualisation est le sens, le point fort de l'action que le Conseil régional d'Aquitaine a portée depuis 2006.

c.l. – La difficulté que ressentent souvent les professionnels, plus particulièrement dans le secteur culturel, est de dégager du temps pour envisager une action de mutualisation. De plus, il peut y avoir des réticences, dans la mesure où ils peuvent craindre de perdre une certaine indépendance...

J.L.P. – La crainte est légitime. Une des caractéristiques de ces structures est d'être de statut associatif : l'objet social est militant, c'est souvent le cas des éditeurs, des producteurs. Ils sont dans le champ de la création, mais en même temps dans l'im-pératif de développement.

Parmi les acteurs culturels ayant démontré les richesses et les retombées de la coopération, de la mutualisation, on peut citer le Rama (voir entretien p. 28/29). Ce réseau a su s'emparer du sujet pour en faire un levier de développement et générer des nouveaux outils au service du collectif : Feppia, Agec... Il est clair que la mutualisation doit apporter un plus, par exemple la création de fonctions supports qui sont à la disposition des acteurs pour leur permettre de dégager du temps.

c.l. – Pouvez-vous nous parler des dispositifs d'aides régionales en vigueur ?

J.L.P. – Le Conseil régional dispose de trois types d'outils de soutien à la coopération et à la mutualisation.

Le premier est un dispositif de soutien financier ponctuel : les acteurs se réunissent autour d'un projet qui s'inscrit dans un temps relativement court : création d'un logiciel, élaboration d'un projet collectif de formation, etc.

Le second est une aide à la mise en place de fonctions mutualisées : plusieurs acteurs de l'ESS se regroupent pour identifier une fonction qui n'existe pas et qui va devenir un support de développement pour chacun d'entre eux : fonction administrative, de communication ou de développement numérique par exemple.

Le troisième est un soutien à des pôles de compétences. Dans ce cas, des acteurs repèrent un outil nécessaire à leur développement sur le territoire où ils vivent et travaillent. La Région va par exemple soutenir financièrement la création d'une centrale d'achat coopérative. Ces deux derniers dispositifs, qui s'appliquent à plus long terme, concernent typiquement les associations et coopératives culturelles. Et parmi les pistes de réflexion et d'évolution qui apparaissent, c'est l'ancrage territorial.

c.l. – Selon vous, qu'est-ce qui conditionne la réussite de projets de mutualisation ?

J.L.P. – La première chose qu'un acteur culturel doit avoir en tête dans un processus de coopération est d'oublier la notion « faire des économies », même si elle est réelle, mais plutôt de réfléchir à une stratégie économique de développement dans lequel il va se mettre en relation avec l'ensemble des parties prenantes dans l'environnement du projet, et cela, dans un esprit de réelle écoute : les institutions, les habitants, les associations culturelles ou autres, le monde artisanal, industriel, commercial...

Cela revient à s'interroger ensemble sur la façon dont le projet va être porté par le territoire. Et dans ce dialogue, les parties prenantes auront à convaincre de la richesse, du potentiel de ce territoire, de susciter l'intérêt des créateurs pour ce territoire, de leur apporter la matière... Des acteurs culturels y parviennent et il faut le développer.

De même qu'il faudrait orienter la réflexion vers la notion de processus de coopération territoriale composé d'acteurs qui bâtissent ensemble une stratégie collective de développement.

Pôles qui seraient à la fois vecteurs de création de richesses – pas seulement en termes financiers –, de liens, de sentiments d'appartenance, de cultures partagées, tout ce que des acteurs culturels peuvent apporter, toutes disciplines confondues.

c.l. – Et les perspectives d'avenir ?

J.L.P. – De manière un peu provocatrice, je dirais que nous avons la chance de vivre une crise multiple, très profonde. Nous sommes en plein bouleversement.

Les acteurs culturels contribuent au passage à l'économie de la fonctionnalité, aux projets collaboratifs, tout en étant vigilants sur la finalité de la richesse créée.

Avec tous les dangers potentiels de ne pouvoir disposer de cadres juridiques adaptés.

Même s'il existe de nouvelles formes réglementaires, comme les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC, modèle créé en 2002), nous avons besoin d'inventer de nouveaux statuts mutuels ou coopératifs. Dans le domaine culturel, où il est important de préserver sa vocation créatrice ou militante, il est important de bien « border » sa stratégie de mutualisation.

De même que le numérique change les pratiques de création et de diffusion culturelle, j'estime que les formes collaboratives qui restent coopératives vont générer de profonds changements. Il faut y réfléchir et le vivre de façon volontariste.



1. Pour en savoir plus sur les politiques d'ESS des Conseils régionaux en France > www.avise.org/ess-en-region

DES LECTURES



Commun : essai sur la révolution du XXI^e siècle

Pierre Dardot, Christian Laval

La Découverte
www.editions-ladecouverte.fr
24 x 16 cm ; 592 p. ; 25 € ; 978-2-7071-6938-9 ; mars 2014

En opposition à l'appropriation par une petite oligarchie des ressources naturelles, des espaces et des services publics, des connaissances et des réseaux de communication, émerge la notion de « commun ». Pierre Dardot et Christian Laval montrent pourquoi cette notion s'impose comme le terme central de l'alternative politique pour le XXI^e siècle et comment elle en appelle à une nouvelle institution de la société.



Pour une autre économie de l'art et de la culture

Sous la direction de Bruno Colin, Arthur Gautier

Collection Sociologie économique
Érès
www.edition-eres.com
22 x 14 cm ; 172 p. ; 20,50 € ; ISBN : 978-2-7492-0992-0 ; nov. 2008

Fruit de la collaboration entre acteurs du secteur culturel et chercheurs en sciences sociales, cet essai éclaire le lien qui unit le champ de l'art et de la culture à celui de l'économie solidaire à partir de définitions, de points de vue et de récits de mobilisation. Il présente le Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC).



L'économie de la culture

Françoise Behamou

La Découverte
www.editions-ladecouverte.fr
19 x 12 cm ; 126 p. ; 10 € ; ISBN : 978-2-7071-6777-4 ; mars 2011

L'auteure fait le point sur les analyses économiques du spectacle vivant, des marchés de l'art, du patrimoine et des industries culturelles et donne un éclairage original sur les fondements et les incidences économiques des politiques culturelles.



Reconsidérer la richesse

Patrick Viveret

Éditions de l'Aube
(La Tour-d'Aigue, Vaucluse)
www.editionsdelaub.com
17 x 11 cm ; 255 p. ; 9,80 € ; ISBN : 978-2-8159-0868-9 ; août 2013

D'après Patrick Viveret, l'une des causes principales de ce qu'on appelle « crise » réside dans l'incapacité du capitalisme financier à assumer l'exigence d'une mutation nécessaire vers des modes économiques écologiquement soutenables et socialement justes. La grande mutation historique que nous sommes en train de vivre conduit à revisiter nos conceptions de la création et de l'échange de richesse.



La renaissance des communs. Pour une société de coopération et de partage

David Bollier

Traduit de l'américain par Olivier Petitjean
Préface d'Hervé Le Crosnier
Éditions Charles Léopold Mayer
www.ecim.fr
22 x 14 cm ; 188 p. ; 19 € ; ISBN : 978-2-84377-182-8 ; janv. 2014

David Bollier revient sur la notion de « communs », l'ensemble de pratiques sociales collectives que la modernité industrielle a fait progressivement disparaître. Aujourd'hui menacé, ce patrimoine, s'il était exploité de façon collective et responsable, permettraient de préserver et de créer des formes de richesse partagée. Cette approche implique des modèles de production innovants et participatifs.



Comment démarrer en mutualisation ? Carnet de route pour les acteurs d'une économie sociale et solidaire.

Sous la direction d'Antoine Pillet
Auteurs : Sonia Belli, Romain Bigay, Anne Meyer.

Collection : Pratiques solidaires
Éditeur : L'AMI (Pantin).
www.lami.org
24 x 16 cm ; 129 p. ; 12 € ; ISBN : 978-2-9517092-9-4 ; oct. 2008

À partir d'un ensemble d'observations de terrain réalisées par l'équipe de L'AMI auprès d'entreprises sociales et solidaires, cet ouvrage présente la manière dont fonctionnent différents systèmes d'activités mutualisées. Sous forme de fiches d'expérience, ce carnet de route est destiné à aider les acteurs désirant s'inscrire dans une économie sociale et solidaire à poser les bonnes questions.



Faire société : le choix des coopératives

Éditions du Croquant / La Manufacture coopérative
<http://atheles.org/editionsducroquant>
18 x 11 cm ; 174 p. ; 13 € ; ISBN : 978-2-36512-047-0 ; mai 2014 ; (existe en numérique)

Cet ouvrage collectif s'adresse à tous ceux qui souhaitent travailler ensemble de manière radicalement différente. La Manufacture coopérative s'engage sur la transformation de collectifs de travail en organisations coopératives. Mais l'évolution vers la coopération implique une capacité collective à repenser le rapport au pouvoir dans l'entreprise, le rapport au travail et la relation aux autres.



Un nouveau référentiel pour la culture : pour une économie coopérative de la diversité culturelle

Philippe Henry

Éditions de l'Attribut (Toulouse)
19 x 13 cm ; 253 p. ; 17,50 € ; ISBN : 978-2-916002-28-6 ; fév. 2014
www.editions-attribut.fr

En s'appuyant sur des expérimentations souvent peu connues, Philippe Henry montre que les mutations de ces dernières décennies sont autant culturelles que strictement économiques et sociales et analyse la question centrale de la construction de nos identités culturelles. Il décèle de nouvelles modalités collaboratives et plaide pour la prise en compte d'une économie coopérative dans le champ de la culture, au même titre que pour l'affirmation d'une gouvernance participative.

photo : Delphine Levy



Une artiste à l'œuvre : Laetitia Mikles

Après Alfred, nous avons le grand plaisir d'accueillir la réalisatrice Laetitia Mikles dans les pages d'Éclairages 2.

Artiste issue des sciences humaines et sociales – sociologie, ethnologie –, Laetitia Mikles s'est très tôt intéressée au documentaire, particulièrement pour le travail de Jean Rouch ou le « cinéma direct » de Pierre Perrault. De sa formation, elle en a gardé le goût de s'intéresser aux autres.

Son œuvre poétique et forte s'est construite au hasard des rencontres, à l'image du film qu'elle est en train de terminer *Et là-bas souffle le vent*, consacré à un artiste au parcours atypique : Laurent Pariente.

Nous avons été particulièrement sensible à son travail d'artiste centré sur l'humain, un travail ambitieux, où chaque film est un défi artistique...

Si son nom a des consonances anglo-saxonnes, c'est parce que son père est américain. Mais Laetitia a grandi en France et après avoir pas mal bourlingué, elle a posé ses valises à Pau (Pyrénées-Atlantiques).

ÉCLA AQUITAINE
Bât. 36-37
Rue des Terres neuves
33130 Bègles
Tél. +33(0)5 47 50 10 00
Fax +33(0)5 56 42 53 69



Retrouvez Écla Aquitaine sur :
ecla.aquitaine.fr

ÉCLAIRAGES

est la publication semestrielle d'Écla,
agence du Conseil régional d'Aquitaine
pour l'écrit, le cinéma, le livre,
l'audiovisuel.

