

Coopérer en matière de programmation artistique : une nécessité qui suppose un changement de paradigme

Cooperation in artistic programming: a necessity that requires a paradigm shift

*Céline Schall**, *Hermann Lugan***

* University of Luxembourg

** Consultant in ecological redirection

Email: celine.schall[at]uni.lu

Abstract

This contribution describes a pre-study carried out on a recent experiment in the performing arts sector in Europe. It concerns CooProg, an online platform launched in September 2023, that aims to reduce the carbon footprint of artistic teams' transport. This contribution presents the tool and the approach adopted by the team behind the project, discusses the cooperative aspect of the programming function; but more importantly, considers the actors discourses and tries to deduce the conditions for success of the tool. While the tool is based on an a priori simple, "common sense" idea, it raises practical, as well as philosophical and ethical questions that presuppose a completely different organization of the sector and a profound change in the values, ways of thinking and even ethos of the players involved. Can a digital tool also trigger or accompany these changes? To what extent can these new cooperative ventures help shape new creative horizons for the cultural sector? These are the questions this paper seeks to answer.

Keywords: cultural programming, digital platform, cooperation.

1. Introduction

La Culture n'est pas le secteur économique qui produit le plus de gaz à effet de serre (GES), mais il est une cause importante de mobilités, utilise d'importantes ressources naturelles et occupe des bâtiments souvent peu performants (Shift Project, 2021). Il génère en Europe, selon les sources, entre 2,6 et 6,5 % du PIB européen et entre 5 et 8,5 millions d'emplois (Robin, 2015).

Si une minorité d'acteurs culturels a acté la crise environnementale depuis une trentaine d'années¹, une prise de conscience collective s'amplifie depuis la crise sanitaire de 2020 et la réaction s'organise à différentes échelles.

L'impact spécifique de la mobilité varie d'une institution à l'autre, mais elle est souvent le premier poste émetteur de GES pour le secteur. Celle des œuvres et des artistes pourrait par exemple représenter jusqu'à 72% des émissions de GES d'une salle de spectacle en périphérie (Shift Project, 2021). L'impact de la mobilité des

¹ Le premier guide sur le théâtre et l'écologie est paru en 1994 (Fried & May) et de nombreuses initiatives lui ont succédé, dont l'*Agenda 21 de la culture* en 2004, *Julie's Bicycle* en 2007 ; *Creative Carbon Scotland* en 2011...

artistes a augmenté avec leur internationalisation, les clauses d'exclusivité de certaines institutions et des scénographies plus volumineuses.

La rationalisation des mobilités des artistes et des œuvres suppose la « mutualisation systématique des dates de tournées d'artistes internationaux entre plusieurs lieux d'un même territoire » et l'« interdiction des clauses d'exclusivité » (Shift Project, 2021, p. 37).

Une équipe² a imaginé un outil pour rationaliser les tournées des artistes du spectacle vivant et ainsi, en diminuer l'impact écologique. CooProg doit être un outil (gratuit) permettant aux programmeurs du secteur des arts vivants de partager, en amont d'une saison ou d'un festival, des idées de programmation, afin de trouver des partenaires sur le territoire (local ou international), prêts à accueillir le même artiste dans le même laps de temps et ainsi rationaliser son parcours (c'est ce qu'on appelle, dans cette contribution, la « coopération en matière de programmation »).

Si l'idée est *a priori* simple, la pertinence du projet ne va pas de soi : de nombreux outils (notamment numériques) pensés *pour* des acteurs spécifiques n'ont jamais été saisis par ces derniers. Ces outils sont parfois pensés comme une réponse simple à un problème complexe, alors qu'ils ne s'intègrent pas dans les représentations, attentes et pratiques de leurs cibles (voir par exemple Schall & Vilatte, 2016).

Une recherche universitaire a accompagné le projet à la fois 1) pour *designer* l'outil le plus pertinent possible au regard des pratiques actuelles, attentes et craintes des programmeurs, et 2) pour générer des connaissances sur les nouvelles formes de programmation et de coopération en matière de programmation et leurs effets, ainsi que les enjeux et limites de la coopération dans le spectacle vivant.

Cette contribution portera uniquement sur la première partie de cette recherche, qui a exploré les pratiques actuelles de programmation et de coopération en matière de programmation, ainsi que les attentes et craintes à l'égard de CooProg *avant sa création*. Nos questions étaient a priori les suivantes : comment l'idée d'un tel outil peut-elle être reçue par le milieu des arts vivants des cinq pays partenaires ? Qu'est-ce qui peut jouer sur les représentations liées à la coopération ? L'idée de CooProg est-elle perçue comme relevant d'un technosolutionnisme naïf ou au contraire, comme une idée pertinente ? Dans quelles limites ?

Dans cette contribution, nous présenterons d'abord, d'un point de vue théorique, les enjeux de la coopération en matière de programmation des arts vivants (1), nous détaillerons la méthode de cette étude préalable (2) et ses principaux résultats (3), pour finir par une conclusion générale donnant un aperçu de la suite du travail sur CooProg.

2. La programmation et la coopération... en théorie

2.1 *Qu'est-ce que coopérer ?*

La coopération peut être définie comme un mode d'organisation travaillant pour un intérêt commun. Il existe plusieurs modes de coopération comme la mutualisation (la mise en commun d'outils ou de méthodes entre plusieurs structures) ou la co-

² CooProg a été développé par : V, W, X, Y et Z. C'est un projet porté par l'ONDA (France) en partenariat avec la Ville de Esch-sur-Alzette et l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte (Luxembourg), Pro Helvetia (Suisse), Goethe-Institut (Allemagne) et l'Association des Scènes Nationales (France). La plateforme a été développée par A et B. L'étude présentée ici a été réalisée par Z avec l'aide de Y.

construction (un travail commun de plusieurs structures, qui n'auraient pas mené le projet seules, notamment du fait de son importance ou des ressources humaines et financières nécessaires) (Deniau, 2014). Mais la « véritable » coopération ne se réduirait pas à de simples mises en commun de ressources ou à des interactions : elle solliciterait l'ensemble des capacités humaines, afin de faire « œuvre commune » et « agir ensemble dans un but commun » (Henry, 2015, p. 13).

Les effets positifs de la coopération ont été magistralement démontrés dans plusieurs situations d'interactions humaines, animales et végétales : la compétition n'est qu'un mode de relation possible à l'autre, qui est certes érigé en modèle par nos sociétés capitalistes, mais qui n'est pas le plus robuste collectivement et individuellement (Servigne & Chapelle, 2019).

La coopération semble également être une façon de penser usuelle dans le secteur culturel (français tout du moins) (Labo de l'ESS, 2017) parce qu'il se compose surtout de petites structures, qui ont *intérêt* à collaborer (Deniau, 2014). Toutefois, le contexte peut jouer sur l'ouverture à la coopération. Ainsi, « lorsqu'on vit dans l'abondance, l'aide des autres ne semble plus nécessaire » (Servigne & Chapelle, 2019, p. 49). Dans certains pays comme la France, l'injonction à la coopération s'explique aussi par des baisses de financements ou encore des réformes territoriales, traduites par la création d'intercommunalités et de métropoles et qui ont encouragé ces rapprochements d'institutions (Guillon, 2011 ; Deniau, 2014 ; FEDELIMA, 2016). En revanche, par exemple, les grands théâtres allemands pourraient être moins ouverts aux pratiques de tournées, du fait notamment de leur fonctionnement auto-suffisant (avec une équipe de comédiens permanents et des moyens financiers importants).

Par ailleurs, dans le secteur culturel, il est difficile de savoir à quel point ces pratiques sont répandues sur le terrain ou si elles dépassent la simple mutualisation (Deniau, 2014). Le surplus coopératif est donc complexe à évaluer et à chiffrer. Toutefois, d'un point de vue économique, le secteur culturel est plus vigoureux lorsque les acteurs se regroupent (Greffé & Simonnet, 2008) et les effets de la coopération, quand le groupe parvient à fonctionner correctement et durablement, seraient « remarquables » (FEDELIMA, 2016). D'ailleurs, au lieu de se considérer en compétition pour les 10% de publics assidus en France, les institutions auraient « intérêt à coopérer de façon à construire des stratégies incluant les 90% restants. » (FEDELIMA, 2016).

Néanmoins, si tout le monde est d'accord sur le principe, en pratique, la coopération rencontre des contraintes et des freins (Helly & Gasparo, 2023). Le secteur culturel est (comme les autres), pris dans des logiques de concurrence généralisée et est aussi hanté par des peurs : de perdre son temps, de perdre un peu de son identité, de se faire « manger » par la structure la plus « grosse » (FEDELIMA, 2016) ou encore, de perdre sa liberté artistique ou des publics (Helly & Gasparo, 2023).

Enfin, il faut noter que la coopération se met souvent en place entre agents de même grandeur (importance matérielle et symbolique proche) et moins entre des « petits » et des « grands » : la coopération existerait donc, mais elle ne serait pas généralisée et ne s'opérerait pas « avec tout le monde » (Lambert, 1998).

D'un point de vue théorique donc, l'idée de la coopération n'est pas forcément et également admise dans l'ensemble du secteur des arts vivants en Europe. La programmation est-elle, en outre, être une fonction éminemment coopérative ?

2.2 Programmation et coopération

Programmer consiste essentiellement à repérer puis organiser des spectacles et des activités en fonction du projet artistique et culturel de la structure (lieu ou festival) et de sa ligne éditoriale. (Dutheil-Pessin & Ribac, 2017). Plusieurs travaux ont montré l'importance de la programmation pour les arts vivants : les programmeurs sont des prescripteurs, qui participent à la définition et à la diffusion d'une culture « légitime », mais aussi des intermédiaires entre les œuvres et les publics, qui affectent pour finir par leurs recommandations, le marché et le travail créatif (Lambert, 1997 et 1998 ; Dutheil-Pessin & Ribac, 2017 ; Chièze-Wattinne, 2022). Toutefois, la programmation est une activité autodidacte, qui peut donner lieu à une diversité de pratiques et représentations de la fonction, et ainsi, une diversité d'habitudes de travail, notamment en termes de coopération.

D'un côté, la programmation est déjà, en soi, une activité coopérative : l'action et la légitimité des programmeurs se construisent via leur appartenance à un « groupe professionnel » (Chièze-Wattinne, 2022) ou à un « groupe social spécifique » avec « une culture commune et des pratiques analogues » (Dutheil-Pessin & Ribac, 2017, p. 48). Les programmeurs appartiennent à des « réseaux d'inspiration », des groupes de nature « familiale », qui « se connaissent et s'observent les uns les autres » (Lambert, 1998). Les réseaux formels et informels joueraient un rôle particulièrement important dans la constitution de leur goût, leur pratique et leur légitimité et dans le développement d'une « expertise collective » (Dutheil-Pessin & Ribac, 2017, p. 159).

D'un autre côté, la programmation suppose un pouvoir de recommandation et de prescription fort et personnel, qui peut s'apparenter à une « signature » (Dutheil-Pessin & Ribac, 2017, p. 187). L'« adoption » ou la « découverte » d'un artiste ne révèle pas seulement la valeur de l'artiste, mais bien aussi une prise de décision esthétique de la personne qui l'a programmé (Lambert, 1998). À cette logique de valorisation individuelle, s'ajoutent les logiques institutionnelles d'exclusivité et de concurrence des territoires. Partager ses idées pourrait donc être problématique. Par ailleurs, la cohérence des tournées est, pour le moment, dévolue aux compagnies et aux chargés de diffusion, ce qui ne responsabilise pas les programmeurs.

Ainsi, tout nous pousse à penser que la coopération condui(rai)t à questionner des valeurs ainsi que les formes d'organisation du travail des programmeurs. Il paraît donc difficile *a priori*, de savoir comment l'idée de CooProg peut être perçue et acceptée et de saisir les freins potentiels à son adoption.

2.3 Un contexte spécifique

Par ailleurs, quatre autres éléments du contexte nous permettent d'envisager une pluralité de réactions possibles à CooProg.

Premièrement, le profil des programmeurs a évolué ces dernières années : ils ont été formés à l'université, sont plus jeunes, et peut-être plus sensibilisés aux enjeux de la transition. D'autre part, on l'a dit, la politique publique de certains pays ainsi que les baisses de financement conduiraient à encourager ces nouvelles pratiques. En outre, l'augmentation spectaculaire du nombre d'institutions en Europe amène à une forte cohabitation de salles sur les territoires et donc potentiellement, à plus de coopération.

Deuxièmement toutefois, le fait que CooProg soit une plateforme numérique pourrait être une source de méfiance, voire un blocage pour des programmeurs non

aguerris ou las de la multiplication des plateformes dans le secteur culturel (voir par exemple Severo, Shulz & Thullias, 2022 ou Vlassis, Rioux & Tchéhouali, 2020).

Troisièmement, les effets de la crise sanitaire de 2020 ont été variables selon les secteurs : dans certains secteurs, la crise a provoqué « l'émergence de nouvelles formes de solidarité, de coopération et de confiance » alors que, dans d'autres, elle a provoqué « davantage de cloisonnement et un sentiment d'isolement renforcé » (Bourgeois, 2022).

Quatrièmement, les premiers impacts visibles de la crise environnementale (événements climatiques, coût de l'énergie, crise économique...) pourraient pousser les programmeurs à accepter une profonde remise en question de leurs pratiques via la coopération. Mais ils pourraient aussi, avec la montée en puissance des alertes scientifiques sur l'état de la planète, provoquer une cristallisation de positions tranchées : d'un côté, un désir de changer les modes de travail (vers plus de sobriété notamment) et, de l'autre, un refus de devoir subir de nouvelles injonctions.

3. Une étude qualitative sur un échantillon varié

Pour comprendre si les programmeurs sont, dans le contexte actuel, prêts ou non à adopter cet outil numérique de coopération et sous quelles conditions, nous avons initié une étude ancrée dans une approche communicationnelle (Davallon, 2004) : elle vise, via l'analyse des faits de communication autour de CooProg, à comprendre les pratiques, représentations, attentes et freins des programmeurs vis-à-vis de la programmation et de la coopération en matière de programmation. Il s'agit essentiellement d'identifier les critères qui peuvent jouer dans l'acceptation de CooProg, comme autant de leviers à activer dans le développement de l'outil.

Cette étude s'est déroulée de janvier à mars 2023, juste avant l'implémentation de la première version de CooProg.

L'analyse a d'abord porté sur les discours d'escorte de la plateforme, à savoir le discours porté sur CooProg (Manifeste par exemple) et durant ses présentations publiques. Elle a ensuite reposé sur 8 entretiens exploratoires libres et 19 entretiens semi-directifs, dont plusieurs collectifs (37 personnes en tout). Les entretiens exploratoires nous ont permis de repérer les questions pertinentes et de cerner avec plus de précision, l'objet d'étude et donc, la grille d'entretien utilisée pour les entretiens semi-directifs suivants.

Les personnes interrogées sont des volontaires, recrutées à partir d'une liste de contacts de l'équipe de conception de CooProg. Une variété de profils était recherchée : ces personnes sont surtout des programmeurs, mais aussi des artistes et chargés de diffusion³. Elles travaillent en Allemagne, Belgique, France, Luxembourg et Suisse, essentiellement dans le secteur des arts vivants, mais aussi de la musique ou des arts plastiques. Les résultats qui suivent reposent sur une transcription puis sur une analyse thématique de leurs propos, c'est-à-dire un découpage de chaque entretien en thèmes et sous-thèmes⁴, qui permettent ensuite une lecture transversale des propos du corpus (voir Molinier & Guimelli, 2015).

³ Pour cette contribution, les propos des programmeurs sont spécifiquement retenus, bien que les autres intervenants nous aient aidé à analyser les enjeux du sujet.

⁴ Parmi les thèmes considérés : comment est réalisée la *programmation* au sein de l'institution (par qui, selon quelle temporalité, avec quels critères, avec quels techniques (et technologies)), puis la pratique de la coopération dans la programmation (avec quels réseaux, quelle fréquence, avec quelles autres institutions, dans quels objectifs, avec quels freins, etc.).

Notons que ces entretiens reposaient sur le volontariat et qu'une partie des propositions d'entretien est restée sans réponse. Il n'est pas possible de traduire ce refus avec certitude, comme un signe de désintérêt ou d'opposition au projet. Il est possible que les programmeurs, habituellement très sollicités, n'aient pas pu se rendre disponibles. Quoi qu'il en soit, cet échantillon n'est évidemment ni suffisamment important ni suffisamment varié pour être « représentatif » d'un secteur, par ailleurs extrêmement hétérogène. En revanche, il nous permet de dépeindre une première vision de la variabilité possible de la réception d'un tel outil.

4. Les discours autour de Cooprogram : quelques résultats

Les principaux éléments issus de cette pré-étude sont présentés en trois parties : nous décrirons dans un premier temps, le discours d'escorte de l'équipe de Cooprogram, pour aborder dans un deuxième temps, le rapport des interviewés à la programmation et ensuite à la coopération en matière de programmation, en identifiant les critères qui peuvent faire varier ces rapports. Les analyses de cette partie sont généralement accompagnées d'une citation illustrative. À partir de cette vision « à plat » de ces critères, nous élaborerons, dans un troisième temps, une typologie croisée des interviewés en fonction de ces critères et de leur rapport à la coopération.

4.1 Le discours d'escorte de Cooprogram

Le discours d'escorte de Cooprogram, visible sur le site même (manifeste) ou à travers les présentations professionnelles de l'outil, montre que la plateforme vise à la fois la mutualisation (s'entendre sur des aspects techniques de la tournée), la co-construction (une tournée qui n'aurait pas existé sur le territoire) et la collaboration (entretenir des interactions par le travail), c'est-à-dire une coopération « totale », dont l'objectif est de faire œuvre commune.

Les co-bénéfices de cette démarche envisagés par l'équipe sont presque autant valorisés que la question de la baisse des émissions de GES : mutualiser les coûts des transports, ralentir le rythme de production des œuvres pour allonger leur diffusion⁵, offrir aux artistes un mode de vie plus confortable (avec moins de trajets et de stress), et permettre aux publics de faire moins de trajets, avec éventuellement des jauges plus restreintes. Par ailleurs, la répétition d'un même spectacle à différents endroits d'un même territoire diminue également la mobilité des publics, venus de moins loin assister à une représentation (Heathfield, 2012).

Il ne s'agit donc pas seulement de mutualiser pour réduire les émissions de GES mais bien de coopérer pour tenir compte du bien-être des autres structures, des artistes, des publics, du territoire, se soucier de la (re)diffusion des œuvres, etc.

Il est ainsi intéressant d'observer que Cooprogram prend place dans un système de valeurs étendu et complexe. Pour autant, l'inscription sur Cooprogram ne réclame pas automatiquement l'adhésion à toutes ces valeurs, mais bien plutôt le besoin d'émettre moins de GES ou de faire des économies.

⁵ Il a été montré dès 2004 (Latarjet) que la diffusion des spectacles est très faible, poussant les artistes à toujours plus de productions.

4.2 Un regard assez uniforme des programmeurs sur la programmation

L'analyse des entretiens montre ensuite que, en 2023 (période post-crise Covid), les programmeurs interrogés décrivent une démarche dans leur façon de programmer (succession des tâches et temporalité), proche de celle décrite en 2017 par Catherine Dutheil-Pessin et François Ribac. On observe une certaine uniformité d'une institution à l'autre en termes de temporalité, étapes et outils⁶. La plus grande différence observée d'une institution à l'autre est le nombre de personnes qui programment (entre 1 et 7). On note aussi des spécificités pour le spectacle jeunesse : sur 16 institutions représentées, 9 directeurs délèguent leur programmation jeunesse à une autre personne.

La programmation est décrite comme le cœur du métier : elle donne du sens au travail et à l'institution. Les contraintes qui pèsent sur cette fonction sont le manque de temps, l'abondance des propositions artistiques et la difficulté d'organisation avec les équipes artistiques.

On déborde, on déborde de mails, on déborde de plein de choses. [E9, programmatrice et directrice de théâtre, scène nationale, France]

Mais au-delà de ces contraintes, la programmation paraît être une démarche satisfaisante, vis-à-vis de laquelle on n'a pas vraiment de doléance ou pour laquelle il ne manque pas d'outils. Toutes les personnes interrogées revendiquent par ailleurs une liberté de programmation totale.

Elle est également perçue comme une activité instinctive, légèrement mystérieuse, éminemment personnelle et pas comme une activité qu'il est possible (voire souhaitable) de rationaliser. Le choix des spectacles repose d'ailleurs autant sur des critères techniques que de « qualité » ou « esthétiques », revendiqués comme personnels, voire subjectifs.

La programmation échappe à la logique : c'est du spontané, c'est pas logique.
[E15, programmeur, maison internationale de production et théâtre municipal, Allemagne]

Ensuite, le contact humain est spontanément cité comme central par tous : c'est la « confiance », la « connivence », la « proximité » avec des personnes (artistes ou autres programmeurs) et des réseaux (formels et informels) qui permettent de suivre des recommandations et qui garantissent le bon fonctionnement des futures collaborations.

Les interrogés semblent toutefois ouverts à des remises en question profondes de leur métier. Du point de vue des outils utilisés par exemple, ils ont, dans leur grande majorité, intégré toute une panoplie d'outils informatiques tels que les calendriers partagés. La plateformes des pratiques⁷ est, de façon surprenante, peu questionnée au sein de l'échantillon, à l'exception de la perte de temps qu'elle est susceptible de provoquer (un entretien).

D'autre part, la prise de conscience écologique semble générale au sein de notre échantillon, provoquée ou amplifiée par la crise sanitaire. Ainsi, le niveau de sensibilité à l'écologie semble élevé voire très élevé pour deux tiers des interrogés⁸.

⁶ Certaines institutions fonctionnent uniquement sur appels à projets (2) ou ne constituent pas de saison (1) et sortent donc un peu de ce cheminement.

⁷ Voir à ce sujet : Bigot J.-E., Bouté É., Collomb C., Mabi C. 2023. Dossier *Plateformiser : un impératif ? Questions De Communication* N° 40/2021.

⁸ Trois femmes évoquent notamment un engagement écoféministe marqué.

C'est quelque chose qui est de plus en plus central : ça fait plusieurs mois qu'au sein de l'équipe, on a pris le rapport Décarbonnons la culture. Et on a pris item par item et on a rassemblé les gens concernés dans l'équipe (...). [E4, directrice, centre culturel, Belgique]

Les personnes les plus engagées (10 structures) affirment la nécessité d'une transition écologique du secteur et celle d'une responsabilité sociale forte en matière de sensibilisation des publics et d'exemplarité, mais aussi d'un besoin de changement dans les modes de travail.

Ainsi ont-elles réinventé une partie de leur métier au cours de la crise sanitaire : les personnes interrogées ont assisté à beaucoup moins de spectacles et effectué beaucoup moins de voyages pour leur repérage (certains ne fréquentent plus que des festivals « vitrines ») ou visionné des vidéos pour gagner du temps et éviter les transports. L'avion est évité par une très grande majorité des interrogés.

Ma vision, de fait, a été totalement modifiée. La situation de l'écosystème, de la nation et du monde a totalement changé ces trois dernières années. [E9, programmatrice et directrice de théâtre, scène nationale, France]

Toutefois, certains changements impulsés pendant la crise sanitaire semblent avoir été provisoires :

Pendant le Covid, on a inventé le « plateau solidaire » avec des directeurs de salle de taille similaire (...) et ça a été applaudi par la région. Aujourd'hui il y a un repli sur soi. [E17, programmateur et directeur, scène spécialisée marionnette, France]

4.3 La question plus nuancée de la coopération dans la programmation

La question de la coopération dans la programmation semble diviser beaucoup plus notre échantillon. Voyons d'abord les idées qui sont partagées par l'ensemble des interrogés, avant d'analyser leurs points de divergence.

D'abord, la démarche de programmation inclut rarement, a priori, l'impératif de coopération et de coordination dans la programmation, c'est-à-dire que l'on programme rarement un artiste parce qu'il passe sur le territoire, dans une institution voisine.

Cependant, la coopération est assez unanimement identifiée comme un levier de la transition écologique et sociale du secteur culturel. Les pratiques de coopération dans la programmation sont fréquentes dans les trois quarts des institutions rencontrées.

On fait régulièrement des coproductions avec les théâtres de création au Luxembourg et des centres culturels régionaux. [E2, programmateur et directeur, théâtre municipal, Luxembourg]

Les bénéfiques et co-bénéfices à la programmation coordonnée sont identifiés par la plupart des personnes interrogées : l'écoresponsabilité, mais aussi les économies budgétaires ou l'intérêt de l'échange avec l'autre, du renforcement des liens, de ce qui fait « société ».

J'ai pris cette habitude de coprogrammation par manque d'argent, c'est une nécessité. [E14, directeur artistique et programmateur, festival de danse, Allemagne]

*Coopérer en matière de programmation artistique :
une nécessité qui suppose un changement de paradigme*

S'il existe des réseaux formels et informels pour réaliser des accueils conjoints et des tournées, la programmation coordonnée suppose également une organisation pratique chronophage pour la quasi-totalité des interrogés.

C'est un casse-tête. Il y a très peu de créneaux disponibles (...). Le paramètre de cohérence géographique passe en dernier. [E18, directrice de production d'une compagnie de danse et programmatrice, scène conventionnée, France]

La coopération dans la programmation génère donc des avis *a priori* positifs, même si l'intensité des coopérations varie, selon plusieurs critères.

D'abord, l'ouverture à la programmation coordonnée semble globalement plus prégnante dans les petites structures avec des programmeurs uniques. L'envie de coopérer avec l'extérieur semble moins présente dans les grandes équipes où la dimension collective de la programmation peut exister (avec des équipes de 4 à 7 programmeurs) ou lorsque les institutions occupent une position de référence dans le secteur culturel de leur territoire.

En outre, les plus jeunes générations et les femmes de notre échantillon paraissent plus ouvertes à la coopération dans la programmation.

Ensuite, elle varie selon la discipline. Dans les musiques actuelles, la programmation coordonnée semble plus difficilement envisageable :

Pour la musique, la clause d'exclusivité concernant la programmation des artistes permet une meilleure rentabilité, il est donc difficile de l'enlever. [E6, directeur et programmeur, centre culturel multidisciplinaire, Luxembourg]

À l'inverse, dans la danse, le cirque ou le théâtre, on retrouve *plus* de personnes très opposées à la clause d'exclusivité (en des proportions semblables) :

Ici, non, surtout pas. C'est quelque chose contre lequel je me bats et qui me hérisse le poil. (...) Ça traduit une vision archaïque et compétitive du monde et du « progrès », de la nouveauté. [E4, directrice et programmatrice, centre culturel, Belgique]

Sans pouvoir généraliser cette observation à l'ensemble du secteur, il semble que la nécessité de collaborer soit plus forte dans les pays ou dans les secteurs qui subissent les restrictions économiques importantes : on coproduit et on coopère en matière de programmation pour faire des économies d'abord, la question de l'écoresponsabilité ne faisant que renforcer cette nécessité. Ce qui voudrait dire qu'on coopère moins quand on est « gros », dans un contexte moins difficile et dans un secteur vécu comme concurrentiel.

Une partie des interrogés décrit par ailleurs la programmation coordonnée comme incompatible avec les lois du « marché », les enjeux de fréquentation (remplissage des salles⁹) et les questions d'image. C'est vrai pour la moitié des personnes interrogées et notamment au Luxembourg, où l'exclusivité est vécue comme une caractéristique importante de la programmation.

On est un pays trop petit pour nous partager les artistes. (...) C'est déjà assez difficile d'attirer les publics (...) faire les mêmes artistes ou les mêmes pièces, ce n'est pas dans notre intérêt. [E8, programmatrice, centre culturel, Luxembourg]

⁹ Il n'est pas prouvé en effet que cette concurrence existe bel et bien pour les publics, comme deux personnes de l'échantillon le soulignent.

De ce fait, une moitié des personnes prêtes à collaborer l'est uniquement avec des institutions qui se situent dans un territoire lointain. Pour ces personnes, la coopération n'aurait alors de sens que pour des artistes internationaux, venus de loin et non pour des artistes locaux, qu'on chercherait à faire tourner dans le territoire.

Ça dépend de quel artiste on parle : les internationaux c'est intéressant de les coproduire, c'est mieux pour l'environnement, mais je ne vois pas l'intérêt pour les autres. [E13, dramaturge et programmeur, centre de danse, Allemagne]

Dans plusieurs pays, il existe des réseaux¹⁰ dont toutes ou une partie des activités visent la coopération dans la programmation ou la coproduction. Ils sont valorisés et perçus comme motivants, intéressants et permettent de ne pas se sentir seul et de réfléchir ensemble. Ils ont un rôle important pour les collaborations même si 1) toutes les institutions n'y sont malheureusement pas invitées (ce qui renforcerait l'effet « club ») et 2) même si peu de propositions peuvent être faites par institution.

D'autre part, il semble que le niveau de sensibilité à l'écologie joue sur l'ouverture à la coopération en matière de programmation : les personnes les plus engagées écologiquement la valorisent en moyenne plus. À l'inverse, les personnes peu engagées sur le sujet n'ont pas ou peu de pratiques de coopération et peu d'attentes envers Cooprogram. Toutefois, ce niveau d'engagement ne présage pas à coup sûr de l'ouverture à la programmation concertée : sur les 15 personnes très engagées écologiquement, 6 se disent peu ouvertes à l'idée de coopération dans ce domaine et 2 ne pensent pas utiliser Cooprogram. Celles-ci préfèrent des accueils plus longs mais restent attachées à des échanges internationaux « exclusifs ». Par ailleurs, la coopération en matière de programmation n'est présentée que comme *une des modalités possibles* de réduction des émissions de GES liées à la mobilité des artistes au côté de : la rediffusion de spectacles locaux, la suppression des accueils courts ou la suppression des têtes d'affiche nationales ou internationales. Ces modalités, par ailleurs tout à fait compatibles, sont le plus souvent envisagées de façon exclusive les unes des autres : on coopère dans la programmation *ou* on rediffuse *ou* on fait des accueils longs, mais pas les trois à la fois.

La spécificité de notre institution, c'est qu'on ne fait pas d'accueil : j'ai changé le mode de faire. [E7, dramaturge et programmeur, centre de danse (résidences), Belgique]

Les freins à la coopération en matière de programmation sont par ailleurs relativement nombreux, même chez les personnes qui la pratiquent. La peur de perdre son « identité » en tant que programmeur est présente chez une minorité de personnes interrogées (trois institutions) :

Je ne rendrais pas publiques toutes mes idées de programmations. (...) Je ne voudrais pas dévoiler trop tôt la coloration de la programmation. [E5, directrice et programmeur, théâtre municipal, Luxembourg]

Une minorité évoque le risque d'une atteinte à la diversité artistique :

¹⁰ Notamment Mito 21 (réseau de théâtres en Europe) ; en Suisse : Be My Guest ; en France : Loop, les réseaux de la DRAC, un réseau informel de six festivals de danse qui se déroulent en été en Europe, L'Est Danse, Grand Ciel, Yo !, Quintest, L'Attitude Marionnette ; en Allemagne : You Can Dance ; en Belgique : AssproPro, Propulse ou l'Association des programmeurs professionnels de Belgique...

*Coopérer en matière de programmation artistique :
une nécessité qui suppose un changement de paradigme*

Si on se dit : on va s'harmoniser avec CooProg pour que les tournées (...) ça veut dire que plusieurs lieux vont programmer les mêmes artistes dans un périmètre plus court. (...) On arrive à moins de projets différents programmés, dans les différentes structures. Donc on arrive à une harmonisation, non ? [E9, programmatrice et directrice, théâtre, scène nationale, France]

Alors que d'autres soulignent une uniformisation déjà présente, qu'au contraire, CooProg pourrait potentiellement contrer :

Les scènes nationales en France programment presque toutes la même chose. Ça n'a aucun sens. [E1, artiste et programmateur indépendant, Luxembourg / France]

Enfin, la peur de perdre sa liberté est également présente chez une petite minorité de personnes interrogées.

4.4 Une acceptation inégale de l'outil

Dans cette dernière partie, nous proposons un regard plus transversal sur les entretiens, partant des faits observés précédemment.

Le fait qu'aucun besoin spécifique ne soit identifié dans l'acte de programmation, qu'il soit fondé sur l'instinct (plus que sur une rationalisation) et sur l'humain, mais surtout, les résistances liées au besoin d'exclusivité dans certains contextes (essentiellement liés au pays et à la taille de l'institution dans ces entretiens) sont des éléments qui pourraient nous faire douter, en première analyse, de la pertinence de CooProg pour ses futurs utilisateurs.

En revanche, en matière de coopération dans la programmation, il paraît difficile d'avoir une vue d'ensemble des artistes qui passent sur le territoire, dans les réseaux officiels (qui n'invitent pas tout le monde et ne proposent pas tous les projets) et informels (qui « enferment » d'une certaine manière, dans un cercle de « semblables »). Les chargés de diffusion ne sont pas toujours présents dans ces réseaux et n'ont pas toujours les moyens de négocier dans le sens d'une meilleure coordination dans le cadre des relations bilatérales avec chaque programmateur. Il paraît alors difficile pour les programmeurs de prendre la responsabilité de constituer des tournées cohérentes. En ce sens, CooProg peut avoir un sens et une utilité, renforcés par l'ouverture au changement observée chez les programmeurs et par l'attente de mutations globales dans les modes de travail (surmenage, valeurs sociales affirmées...).

Néanmoins, la pertinence et les enjeux de l'outil varient en fonction des profils des utilisateurs. On peut finalement distinguer trois types de profils au sein de l'échantillon.

Un premier groupe, les « partants » (un peu moins de la moitié des interrogés, plutôt des femmes, entre 30 et 50 ans) réunit des personnes très sensibles à la transition écologique et sociale, qui ont dépassé les « petits gestes » pour apporter des changements structurels dans leur organisation, avec une approche militante, écologique et sociale. Elles sont ouvertes à la coopération et en demande de partage, déjà très structurées en réseaux et le plus souvent au sein de petites / moyennes équipes. Elles interrogent leur rôle par rapport au monde et aux artistes et se perçoivent en rupture avec un « ancien monde ». Pour ces personnes, la clause d'exclusivité n'a plus lieu d'être. Elles sont *en attente* de CooProg, à la seule condition que l'outil ne soit pas chronophage. CooProg peut devenir un outil pour coopérer dans la démarche de programmation (identifier des coopérations sur certains projets) mais aussi pour programmer (repérer des artistes inconnus d'elles ou émergents ou des institutions

avec une esthétique proche). Leurs enjeux sont multiples : écologiques, sociaux, économiques, territoriaux et esthétiques, voire politiques.

Le deuxième groupe, les « hésitants », à peu près équivalent en termes de taille (presque la moitié des personnes), réunit des programmeurs sensibles voire très sensibles à la transition écologique et sociale mais 1) soit ils proposent d'autres modèles que la coopération dans la programmation, parce que pour eux, il est difficile de s'extirper de la notion de concurrence (ce sont de grosses institutions surtout et / ou des institutions d'un secteur ou d'un territoire perçu comme saturé) ; 2) soit ils s'interrogent encore sur les effets d'un changement de paradigme. Plus de la moitié de ces personnes ont des pratiques de coopération dans la programmation mais elles sont souvent moins ancrées dans leur travail quotidien et dans leur discours. Elles se disent ouvertes à CooProg *sous certaines conditions* : si l'outil n'est pas chronophage et surtout s'il permet de coopérer dans la programmation des propositions internationales, avec des institutions lointaines. Leur usage de CooProg viserait alors moins à s'ouvrir à de nouveaux partenaires ou à construire des relations locales (les réseaux sont suffisants) qu'à s'informer des propositions artistiques internationales exceptionnelles sur un territoire bien plus large. Leurs enjeux sont alors des enjeux écologiques, mais aussi de repérage et d'image internationale.

Enfin, un dernier groupe, les « réfractaires », rassemble des personnes dont la sensibilité à l'écologie peut varier, dans des secteurs ou des territoires où la coopération n'est pas ancrée (un peu moins de 2 personnes sur 10). Elles souhaitent garder une exclusivité sur « leurs » artistes. Une partie a développé d'autres moyens pour diminuer les effets de la mobilité des artistes (par exemple : accueils plus longs, artistes plus locaux). Ces personnes considèrent comme irréaliste, l'idée de partager des envies de programmation via CooProg et ne l'utiliseront sans doute pas.

Conclusions

Il apparaît ainsi que les récits qui accompagnent la mise en place de CooProg sont très proches des réalités professionnelles décrites au cours des entretiens. On peut l'expliquer par le fait que les personnes qui ont conçu l'outil ainsi que les institutions qui les ont soutenu sont des professionnels du secteur, très au fait de ses pratiques. Par ailleurs, cette pré-étude a permis de penser CooProg « avec » plutôt que « pour » les programmeurs et de travailler au plus près de leurs attentes et freins.

Toutefois, même si les discours d'escortes sont admis par les professionnels interrogés, on observe des formes de résistances ou d'inquiétudes face à l'outil. Même si le problème de la mobilité des artistes et des œuvres peut paraître simple (il « suffirait » que des institutions se coordonnent pour éviter des émissions de GES), la coopération et coordination en matière de programmation ne peuvent se résumer à un problème technique de mutualisation. Autrement dit, changer les façons de programmer peut entraîner des mutations profondes dans l'ensemble du secteur. Ainsi, ce qui est perçu comme une opportunité pour certains, est perçu comme un risque pour d'autres.

La transition écologique apparaît cependant comme un *levier* nouveau pour actionner des enjeux anciens : l'outil proposé questionne notamment la logique d'exclusivité, la faible diffusion des spectacles créés, le besoin de personnaliser la programmation des institutions, l'importance des chiffres de fréquentation comme critère d'évaluation, les rapports de pouvoir entre institutions ou entre institutions et artistes, le rapport au territoire et à l'émergence, ou même le rôle des institutions culturelles vis-à-vis des publics.

*Coopérer en matière de programmation artistique :
une nécessité qui suppose un changement de paradigme*

Ainsi, il ne suffit pas d'être sensibilisé à la transition ou d'être à l'aise avec l'informatique pour adopter CooProg : il faut aussi avoir opéré un changement de paradigme et notamment de valeurs, de modes de pensée voire d'éthos pour se projeter dans une toute autre organisation du secteur.

D'après nos entretiens, un outil tel que CooProg 1) ne sera pas adopté par le groupe des « réfractaires » (qu'il est difficile de quantifier) et surtout 2) ne peut donc *suffire* à changer les pratiques des groupes des partants et des « hésitants » : il ne peut qu'*accompagner* ces changements. CooProg, pour fonctionner, doit donc constituer *un des éléments* d'un dispositif (au sein de Foucault, 2001) plus vaste, à savoir un élément de l'ensemble hétérogène composé de discours, d'institutions, de décisions réglementaires (comme l'écoconditionnalité des financements à la coopération par exemple¹¹) destinés à favoriser la coopération en matière de programmation.

Pour finir, signalons qu'à la suite de cette première étude, une version de CooProg a été développée, qui a tenu compte à la fois de la façon actuelle de programmer et de coopérer et à la fois, des changements attendus pour opérer une véritable transition. Ainsi, il est possible sur CooProg de suivre des programmeurs qu'on apprécie (et ainsi de reconstituer notre réseau sur CooProg), mais le nombre de *followers* n'apparaît pas, pour ne pas renforcer le pouvoir de prescription de certaines. Autre exemple : la spécificité des programmations jeunesse a poussé l'équipe à permettre une recherche des projets par public ciblé.

À la suite du développement de la plateforme, elle a été testée par 80 personnes, notamment lors du Festival d'Avignon 2023. Une deuxième version finalisée a été mise en ligne après dix mois de travail (en septembre 2023), puis présentée au sein de nombreux réseaux dans les pays partenaires. À l'heure de l'écriture de cet article, elle compte plus de 763 institutions inscrites et 1238 projets de tournées, dont une partie (encore à quantifier et à qualifier) fait l'objet de tournées plus cohérentes. L'impact de CooProg reste cependant à démontrer, par une étude scientifique (2024), qui visera à comprendre qui utilise l'outil, avec quelles pratiques, quels enjeux, et pour quels résultats sur les tournées, les artistes et les institutions.

Références bibliographiques

- Chièze-Wattinne, E. (2022). *Les directeurs et les directrices de théâtres de ville : socio-histoire d'un groupe professionnel*. Thèse de doctorat de Sociologie, sous la direction de O. Thévenin et de B. Péquignot, soutenue le 30 mai 2022 à l'Université Paris 3.
- Davallon, J. (2004). Objet concret, objet scientifique, objet de recherche. *Hermès, La Revue*, 38, 30–37.
- Deniau, M. (2014). Nouvelles pratiques de mutualisation ou de *coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*. Rapport de recherche pour le Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication.
- Dutheil-Pessin, C., & Ribac, F. (2017). *La fabrique de la programmation culturelle*. La Dispute.
- FEDELIMA. (2016). La coopération entre projets de musiques actuelles : enjeux, freins et facteurs facilitants musique et environnement professionnel. Éditions Seteun. <https://www.fedelima.org/article131.html>
- Foucault, M. (2001). *Dits et écrits*. Gallimard.
- Fried, L. K., & May, T. (1994). *Greening up Our Houses: A Guide to a More Ecologically Sound Theatre*. New York: Drama Book Publishers.

¹¹ L'Onda en France a déjà ciblé ses aides sur des projets de diffusion montés en coopération entre plusieurs acteurs, sans pour lors conditionner leur attribution à l'usage effectif de CooProg. Reste encore aux pays partenaires, à apporter leur réponse à cette question.

- Greffe, X., & Simonnet, V. (2008). La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique. *Recherches économiques de Louvain*, 74, 327–357.
- Guillon, V. (2011). *Mondes de coopération et gouvernance culturelle dans les villes : une comparaison des recompositions de l'action publique culturelle à Lille, Lyon, Saint Etienne et Montréal*. Sciences politiques, Université de Grenoble.
- Heathfield, H. (2012). *Beaford Arts Touring Model Carbon Assessment*. Non disponible en ligne.
- Helly, S., & de Gasparo, S. (2023). Développer la coopération comme levier de transformation, dans le secteur culturel, et au-delà. Rapport pour Arviva. <https://nuage.arviva.org/index.php/s/KsB73bf4WeLMgtK>
- Henry, P. (2017). *Pôles territoriaux de coopération économique culture : des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude*. https://www.lelabo-ess.org/system/files/inline-files/poles_territoriaux_de_cooperation_economique_culture_des_regroupements_pragmatiques_dans_des_secteurs_d_activite_de_grande_incertitude_philippe_henry_-_aout_2015_%282%29.pdf
- Labo de l'ESS. (2017). *La coopération territoriale des structures culturelles*. <https://www.lelabo-ess.org/la-cooperation-territoriale-des-structures-culturelles>
- Lambert, B. (1998). Les programmeurs face aux artistes, ou la parabole des pingouins. *Du Théâtre*, 20, 76–84.
- Latarjet, B. (2004). *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*. Rapport pour le ministère de la Culture et de la Communication, Paris.
- Moliner, P. & Guimelli, C. (2015). *Les représentations sociales*. Presses universitaires de Grenoble.
- Robin, P. (2015). L'importance des industries culturelles et créatives : mythe ou réalité ? *Idea*, <https://www.fondation-idea.lu/2015/07/31/limportance-industries-culturelles-creatives-mythe-realite/>
- Schall, C., & Vilatte, J.-C. (2016). « La contribution du numérique à la transformation des musées et de la muséologie ». DHNord Humanités numériques : théories, débats, approches critiques, les 21-23 novembre 2016, Université de Lille.
- Servigne, P., & Chapelle, G. (2019). *L'entraide, l'autre loi de la jungle*. Les liens qui libèrent.
- Severo, M., Shulz, S., & Thullias, O. (2022). *Culture en partage : Guide des plateformes culturelles contributives*. Fyp Éditions.
- Shift Project. (2021). *Décarbonons la culture !* <https://theshiftproject.org/article/decarboner-culture-rapport-2021/>
- Vlassis, A., Rioux, M., & Tchéhouali, D. (2020). *La culture à l'ère du numérique*. Les Presses Universitaires de Liège.