

Panier Agriculture / Panier Culture : de la pertinence de la transposition du modèle AMAP pour un projet entrepreneurial dans l'univers culturel : Etude de cas¹

N. Schieb-Bienfait*, Sandrine Emin, A.F. Kogan***, D. Pailler*, A. Amberrée*, C. Urbain*–**

*** LEMNA – Université de Nantes**

**** GRANEM – Université d'Angers**

***** LEMNA - Ecole des Mines de Nantes**

Contact : nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

Résumé :

L'objet de cette communication est de discuter de la pertinence du recours au modèle AMAP pour développer une innovation, un circuit court dans l'univers culturel qui explore de nouvelles modalités de l'agir ensemble. Intitulé « Panier Culture », ce projet entrepreneurial territorial vise à développer les circuits courts culturels, avec différents acteurs et échelles de mobilisation (associations culturelles, artistes, contributeurs, collectif d'artistes, adhérents).

Après avoir rappelé la diversité mais aussi les « invariants » constitutifs du modèle AMAP, nous en dégageons les logiques socio-économiques sous-jacentes pour aborder le modèle AMAP, à la fois comme dispositif organisationnel mais aussi comme modèle d'activité (modèle d'affaires). Puis dans un second temps, nous présentons la démarche de travail et l'étude de cas du Panier Culture. Enfin, nous analysons les difficultés rencontrées dans cette phase d'émergence du projet sur la conception du modèle d'activités, qui achoppe autour des enjeux socio-économiques, mettant en cause la question de la valeur. La discussion permettra de mettre en débat cette question de la valeur, concept central pour la construction d'un modèle d'activité dans un contexte d'hybridation des acteurs- parties prenantes, des ressources et des revenus et de mieux cerner les enjeux d'une démarche d'essaimage de ce type d'innovation.

Mots clés : Entrepreneuriat social, Essaimage, Modèle d'affaires (« BM »), Création de valeur.

¹ Cette communication est le fruit d'un travail collectif engagé dans le cadre du programme de recherche régional (Pays de la Loire) Valeurs et Utilités de la culture pour un territoire.

Panier Agriculture / Panier culture : de la pertinence de la transposition du modèle AMAP pour un projet entrepreneurial dans l'univers culturel

Etude de cas²

La résurgence de projets visant à développer des relations directes entre producteurs et consommateurs suscite de nombreuses questions, a fortiori dans l'univers culturel où l'offre présente des particularités en raison de son caractère intangible, parfois éphémère et associé à un haut niveau de risque perçu, notamment pour le spectacle vivant. Les premières initiatives de circuits courts engagées dans l'univers agricole présentent une large diversité dans leur genèse et leurs modes de fonctionnement. Elles ont suscité des réflexions théoriques et pratiques, à la fois pour mieux comprendre mais aussi mieux accompagner leur dynamique³. L'intérêt grandissant porté à ces projets de circuits courts et leur forte médiatisation ont favorisé l'idée d'une certaine accessibilité et facilité à déployer de telles initiatives. Or, les processus d'appropriation de ces projets innovants présentent une complexité qui rend difficile leur développement et leur pérennisation dans la perspective d'asseoir des nouvelles formes d'économie de proximité (Cone et Myrhe, 2000 ; Hinrichs, 2000 ; Chiffolleau, 2008 ; Mundler, 2013). Ce constat peut être d'autant plus vrai si l'on cherche à accompagner leur essaimage vers de nouveaux secteurs d'activité.

L'objet de cette communication est de discuter la pertinence du recours au modèle AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) pour développer une innovation dans l'univers culturel : un Panier Culture. Le principe d'une AMAP est d'associer un groupe de consommateurs et un ou plusieurs producteurs de proximité autour d'un contrat dans lequel chaque consommateur s'engage à acheter à un coût constant en début de saison une part de la production qui lui est livrée périodiquement sous forme de panier alimentaire dont la composition varie en fonction des saisons et des aléas de production. Peut-on, et comment transposer un tel modèle dans le secteur culturel ? Quels sont les points d'achoppements ? Analyser l'émergence du projet Panier Culture, projet conçu à partir de la transposition du modèle des AMAP dans le secteur culturel, requiert une interdisciplinarité à la fois théorique et méthodologique, pour mieux se saisir des problématiques qui renvoient à des réflexions multi-niveaux et multi-acteurs (Lecocq, 2002). Le modèle AMAP est considéré par les protagonistes du projet Panier Culture comme modèle de référence en matière d'innovation à la fois par le dispositif organisationnel, mais aussi par le dispositif de gestion qu'il propose. Dans cette étude de cas du projet de circuit court culturel Panier Culture, nous nous sommes attachées à en comprendre la dynamique en nous intéressant à la construction de l'action collective et plus particulièrement du modèle d'activité à partir du cadre théorique relatif au processus d'émergence organisationnelle⁴ (Gartner, 1993a, b ; 1995 ; 2001), dans le sens d'*organizing* (selon K. Weick). En tant que phénomène génériquement collectif, l'entrepreneuriat repose sur l'interaction entre un ensemble d'acteurs aux capacités différenciées et se construit par un effort collectif (Johannisson, 2002). Le processus prend forme à la fois dans l'interaction avec d'autres et dans un contexte particulier, le collectif pouvant également agir sur ce dernier. Il s'appuie sur la capacité de conviction et d'enrôlement du (des) porteur(s) de projet. Il évolue en fonction des parties prenantes impliquées. Comprendre le projet panier Culture avec cette approche de l'émergence organisationnelle, amène à considérer les problématiques de conception, de coordination

² Cette communication est le fruit d'un travail collectif engagé dans le cadre du programme de recherche régional (Pays de la Loire) Valeurs et Utilités de la culture pour un territoire.

³ Voir par exemple Maréchal (2008) et Traversac (2010) pour un premier panorama.

⁴ L'émergence organisationnelle est entendue comme le processus d'organisation menant à une nouvelle organisation. Ici, l'entrepreneuriat privilégie davantage l'organisation en tant que processus que l'organisation en tant qu'entité.

inter-organisationnelle, de régulation, de négociation et donc de médiation, faisant ainsi écho aux enjeux de la Project based View en entrepreneuriat (Lindgren et Packendorf, 2003 ; n° spécial *Revue de l'entrepreneuriat*).

Cette étude de cas a pu être réalisée dans le cadre d'une recherche-action, ce qui a permis une immersion facilitant une approche compréhensive.. Nous avons cherché à retracer les initiatives innovantes engagées (tant sur les plans culturel, partenarial qu'économique) pour mobiliser des acteurs et des ressources, organiser leurs coordinations, définir leurs prestations afin de concevoir et commercialiser un panier d'offres culturelles sur le territoire d'une grande métropole. Les difficultés repérées dans cette phase d'émergence du projet sont analysées sur le plan de la conception du modèle d'activités, autour de deux points majeurs d'achoppement, le processus d'évaluation *ex ante* mais aussi *ex-post* des prestations (« la valeur / l'évaluation »), et le modèle économique. Ces deux points d'achoppement ont permis de soulever des questions de fond : quels sont les bénéfices que de tels projets produisent tant sur les plans économique, social, environnemental, territorial ? Comment les valoriser dans le modèle d'activité ? Dans quelle mesure le modèle d'activité peut-il intégrer des dimensions de valorisation plus intangibles telles qu'une meilleure connaissance mutuelle, une plus grande proximité (à l'objet culture, à l'Autre), une consommation plus engagée tout en aidant à la conception d'une action collective pour garantir de meilleurs revenus aux artistes / producteurs ? Comment assurer la viabilité à long terme du modèle ?

Après avoir rappelé la diversité mais aussi les « invariants » constitutifs du modèle AMAP, nous en dégageons les logiques socio-économiques sous-jacentes pour aborder le modèle AMAP, à la fois comme dispositif organisationnel mais aussi comme modèle d'activité (modèle d'affaires). Puis, dans un second temps, nous présentons la démarche de travail et l'étude de cas du Panier Culture. Enfin, nous analysons en deux temps les difficultés rencontrées dans les phases d'émergence et de pérennisation du projet. Nous abordons tout d'abord les difficultés inhérentes à la reproduction d'un modèle, qui nécessite que soient conçus de nouveaux modèles d'activité et d'organisation. Nous discutons ensuite des difficultés inhérentes à la transposition d'un modèle initialement conçu pour l'échange de produits agricoles au secteur culturel. Ces réflexions posent la question de la valeur, concept central pour la construction d'un modèle d'activité dans un contexte d'hybridation des acteurs / parties prenantes, des ressources et des revenus. Elles visent à mieux cerner les enjeux d'une démarche d'essaimage de ce type d'innovation.

1. Le « modèle » AMAP : dispositif organisationnel et dispositif de gestion

Le modèle des AMAP, conformément aux circuits courts alimentaires de proximité dont il est la forme la plus aboutie, propose une nouvelle forme d'échanges créatrice de valeurs plurielles. Derrière le modèle AMAP, se dessinent également deux axes de caractérisation : d'une part, le modèle en tant que dispositif de gestion permettant de concevoir différemment les modalités de réappropriation de la valeur par des acteurs producteurs et, d'autre part, le modèle AMAP conçu comme un dispositif organisationnel pour engager l'action collective avec différentes parties prenantes nécessaire à la co-construction du projet. Derrière la constitution d'une AMAP s'engage ainsi une réflexion sur le modèle d'affaires (ou modèle d'activité) à co-construire. Ce questionnement renvoie à une conception du modèle d'affaires en tant qu'outil de médiation et d'intermédiation (PPP, 2012 ; XXX, 2013).

1.1. Le modèle des AMAP : une nouvelle forme d'échange créatrice de valeurs plurielles

Les marchés constituent historiquement la forme la plus ancienne des circuits courts dans la distribution alimentaire. Mais, au cours des années 2000, en mobilisant les spécificités du média internet, de nombreuses initiatives de distribution en circuit court ont émergé dont les AMAP sont la figure emblématique (de Saint Laurent-Kogan et Norberto, 2012). Depuis plusieurs années, des auteurs (Le Velly, 2011, Dubuisson-Quellier, 2004) ont tenté de définir et délimiter les contours du phénomène des circuits courts, en s'interrogeant sur ses rapports avec d'autres modes de commercialisation plus classiques. Mais, leur diversité souligne déjà la relative difficulté à définir le concept de circuit court. Selon le Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, est considéré comme un circuit court « un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire ». Cette définition renvoie donc à un mode de commercialisation qui peut s'exercer à l'échelle locale (les foires et les marchés, les ventes à la ferme) ou à distance (lorsqu'un intermédiaire intervient le producteur peut se trouver très éloigné du consommateur). Pour de nombreux auteurs, le concept de circuit court est à rapprocher de celui de proximité et renvoie d'abord à des circuits alimentaires de proximité. Ainsi, Maréchal (2009) propose une définition ou une caractérisation des circuits courts à partir de critères tels que le nombre et la nature des intermédiaires, mais également la monétarisation de l'échange, la distance, le caractère collectif ou individuel de l'échange et surtout la relation entre producteurs et consommateurs (Chiffolleau, 2008 ; Prigent Simonin et al., 2012). Les circuits courts sont appréhendés par la nature des relations construites entre acteurs autour d'une offre, en cherchant à la fois à conjuguer les trois dimensions de la proximité, à savoir la dimension géographique, relationnelle et politique. Les questions sous-jacentes sont celles de la création d'une nouvelle façon d'échanger, du lien au territoire et du lien entre acteurs. La monétarisation de l'échange soulève la question du juste prix et en conséquence des processus d'évaluation : comment définir un juste prix ? Quels coûts prendre en compte ? Quelle méthode de calcul des coûts retenir ? Quelles valeurs sont créées ? Lesquelles et comment les rémunérer ?

Parmi les innovations, les AMAP se sont particulièrement affirmées, depuis 2001 autour d'un modèle alternatif⁵ privilégiant un nouveau type de vente directe de produits fermiers locaux (Hinrichs, 2000). Elles constituent le modèle archétypal d'un circuit court (vente directe) de proximité (périmètre local) collectif (caractère collectif des échanges). Apparu au début des années 1970 (et inspiré par le modèle japonais des Teikei⁶), on comptait en 2011 environ 1200 AMAP se référant à ce système, qui vise à apporter une aide à de petits producteurs, notamment en maraîchage biologiques sous la forme d'un engagement de paiement, pris vis-à-vis d'un producteur, par un groupe de consommateurs partenaires (Amemiya, 2011). Derrière ce mouvement des AMAP, ou d'autres formes nouvelles de vente directe, on découvre des projets initiés par des citoyens, qui cherchent à la fois à redonner vigueur à des activités économiques, à retravailler le lien entre producteur et consommateur mais également à créer un espace convivial d'échanges et d'invention / de construction de nouvelles modalités du mieux vivre ensemble. On assiste à la fois à un processus de reconstruction d'une proximité entre producteurs et consommateurs et à une reconfiguration à la fois physique et sociale des interactions dans la chaîne de valeur (depuis l'amont jusqu'à l'aval) (Traversac, 2010), à un engagement économique mutuel (de la part des producteurs et des consommateurs). Ces repères nous permettent d'identifier différentes dimensions

⁵ Modèle alternatif aux modèles de production et de consommation de produits standards insérés dans des filières agro-industrielles et soutenus par les politiques agricoles

⁶ Le teikei est né d'initiatives de groupements d'achat organisés par de jeunes mères citadines, qui étaient angoissées par la pollution alimentaire. Elles ont cherché à se mobiliser pour défendre la santé de leurs enfants.

structurantes du modèle AMAP, telles que la revendication de se situer en dehors des règles habituelles du marché (Hinrichs, 2000), la création de bénéfices non seulement économiques (sécurisation des producteurs) mais surtout sociaux (création de liens entre consommateurs et producteurs, entre agriculteurs), identitaires (valorisation du métier d'agriculteur, des productions locales), environnementaux (réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, préservation de la biodiversité et aménagement du territoire), sanitaires (en réponse aux crises qui ébranlent la confiance dans l'industrie agro-alimentaire), politiques (maintien de fermes en zones périurbaines) ou encore d'éducation et de capital social (Cooley et Lass, 1998).

Les AMAP présentent une large diversité de pratiques qui soulignent la complexité de l'engagement des acteurs dans les circuits courts. En effet, selon l'objectif recherché, les acteurs concernés (et à l'origine de ces initiatives), le contexte local, le rapport au territoire et le positionnement vis-à-vis des pratiques d'échanges et de marché dominantes, les projets peuvent adopter un modèle différent. Dans leur travail d'analyse institutionnelle du mouvement des AMAP, Lanciano et Saleilles (2011) nous rappellent les principes fondamentaux que le mouvement s'efforce de préserver dans son processus actuel de développement : (1) l'autonomie dans la co-construction des règles de l'échange et dans le fonctionnement, (2) la singularité de chaque groupe de consommateurs autour d'un producteur tout en veillant à ce que le projet initial soit respecté, (3) la différenciation des autres mouvements et démarches économiques autour du lien producteurs – consommateurs, (4) le développement d'une visibilité et d'un poids national pour peser politiquement.

Ces principes induisent une complexité des démarches, qui tient notamment à l'enchevêtrement des activités et des compétences qu'il faut à la fois déployer et maîtriser pour s'engager dans une logique de circuits courts (des compétences techniques, commerciales, comptables, informationnelles, communicationnelles....). La pérennisation de ces innovations suppose la maîtrise de cette complexité, complexité *a minima* relationnelle et organisationnelle.

1.2. Le modèle AMAP : un modèle d'activité (entendu au sens de Business Model)

Nous considérons le modèle AMAP comme un modèle d'activité, au sens de Business Model, dans une acception plus large que celle de modèle économique. En tant que modèle d'affaires (Business Model, BM dans la suite du texte), il permet de guider la construction d'un projet collectif à partir de plusieurs fonctions : des fonctions d'enrôlement et d'engagement des parties prenantes, et des fonctions de définition de la proposition de valeur fondée sur des bénéfices porteurs de valeur de dépassement (xxx, 2013).

Si de prime abord, on peut considérer que le BM des AMAP est unique, les recherches sur les processus d'émergence des AMAP montrent qu'il n'en est rien, et que de nombreux questionnements et difficultés sont rencontrés dans l'élaboration de ces modèles, notamment sur la prise en compte des coûts et la fixation des prix des paniers.

Pour aborder le BM, nous utilisons ici une représentation largement inspirée des modélisations existantes et dominantes chez les praticiens (Chesbrough, 2003; Osterwalder et Pigneur, 2010) dont les composantes s'articulent autour de quatre grandes logiques (Desmarteau et Saives, 2008) :

- Une logique de création de valeur principalement liée à une proposition de valeur pour un « client » : l'idée est de toujours dépasser les attentes de ce « client ». Il s'agit de réfléchir à la notion de valeur en formulant les bénéfices d'ordre économique, technique, symbolique ou politique qui découleraient de la mise au point, de l'usage et

de la mise en marché d'un produit ou d'un service, pour le client et les parties prenantes de l'activité envisagée.

- Une logique d'expertise fondée sur les ressources et compétences clés de l'entreprise.
- Une logique de réseau (de valeur) où l'ouverture vers l'externe et un réseau de parties prenantes devient stratégique.
- Enfin, une logique de revenus (souvent recouverte par le vocable français 'modèle économique'), où il convient de se poser la question 'd'où vient le flux monétaire?'.

Le modèle économique, au sens de modèle de revenu, n'est bien qu'une des composantes du BM. Rappelons que le modèle économique et agricole de l'AMAP se fonde sur une relation longue durée, pour permettre à l'agriculteur de se projeter dans une saison (visibilité des besoins de production) et de faire des investissements nécessaires, de limiter le gaspillage, d'avoir une meilleure visibilité de trésorerie, et également de rappeler au consommateur ce qu'est un cycle agricole⁷. A ce jour, cette approche limitée au modèle économique délaisse la prise en compte des effets / externalités indirectes des AMAP autour de l'activité et la consommation agricole (par exemple, sur l'installation d'agriculteurs, sur l'éducation, le lien social, sur la reconquête de l'espace périurbain, etc...) mais aussi et surtout en tant que catalyseurs de l'interconnaissance entre producteurs et consommateurs (Blanc, 2011). Effectivement ce modèle suppose un dispositif organisationnel guidé par le principe que le système de transaction modifie le rapport du consommateur au producteur et au produit. Ce rapport récurrent crée de la relation et par delà de la confiance (veillons toutefois à ne pas idéaliser ces relations qui peuvent être aussi très intéressées et pragmatiques) (Traversac, 2010).

1.3. La délicate identification du périmètre d'acteurs et de sa mobilisation

Les projets de circuits courts de proximité - et plus précisément d'AMAP - posent d'emblée une question critique : quels sont les acteurs mobilisés ou à mobiliser pour à la fois concevoir mais aussi porter le projet ? Les cas étudiés soulignent la diversité de leurs processus d'initialisation, : ils peuvent être déclenchés par un entrepreneur isolé ou institutionnel, une organisation associative ou par un collectif d'acteurs (plus ou moins hétérogènes).

Cette problématique pose d'emblée la question de l'échelle de l'agir collectif et du périmètre du « local ». La définition du local ne fait pas forcément consensus. Selon la position des acteurs (consommateurs, élus, producteurs...), le « local » peut renvoyer à une dimension géographique, relationnelle et/ou politique. Le local renvoie-t-il à une échelle géographique et dans ce cas laquelle ? Est-on proche parce qu'il est facile (rapidité et coût) de se rencontrer ou parce qu'on est distant de moins de tant de kilomètres ? Faut-il être proche de manière permanente ou une proximité temporaire suffit-elle (cas d'un producteur faisant le tour des marchés de la région...) ? Le « local » renvoie ainsi également à la capacité physique qu'ont les acteurs d'interagir. Est-elle indispensable à la qualification de « local » ? Enfin, sur le plan politique, deux acteurs situés de part et d'autre d'une frontière administrative (pays, région, département...) seront jugés éloignés alors que proches d'un point de vue géographique ; les élus s'attachant à assurer la provenance territoriale des productions. Les proximités géographiques et relationnelles participent de la formation d'un même espace géographique, des mêmes représentations et connaissances, de l'acceptation de règles partagées, ce qui permet de faciliter la construction de l'action collective.

⁷ Les AMAP : agir local pour agir global, entretien avec Stéphanie Cabantoux porte parole du MIRAMAP (mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), paru dans *Mouvements* n°75, automne 2013.

Les AMAP, et plus globalement les circuits courts, participent d'un changement d'échelle et de nouveaux jeux de pouvoir, en permettant à des acteurs de s'émanciper des régulations dominantes. Selon le choix fait du périmètre de l'action collective (et donc du périmètre du « local »), le profil des acteurs ainsi que la nature et l'emprise des régulations peuvent être différents. Dans un second temps, se pose le problème de l'enrôlement, de la mobilisation d'autres acteurs, qui sont susceptibles de devenir des parties prenantes du projet.

Cependant, au-delà de l'emballage militant, le travail d'organisation de l'activité, qu'il soit central avec l'action de la tête de réseau, ou plus localisé avec un fonctionnement propre à chacune des AMAP, s'avère « fondamental dans les conditions de pérennisation de ce mouvement associatif. » (Piferrer, 2010). En effet, tout aurait pu croire que le mouvement s'épuise, alors que dix ans après sa création en France, il continue sa progression, malgré les contraintes apparentes du système. Il s'avère qu'au delà de la Charte des AMAP, « la confrontation aux réalités des terrains pousse responsables et adhérents des AMAP à mettre en place une organisation spécifique dont le but est de surmonter les contraintes rencontrées ». (ibid., p.9). La dynamique des échanges et des relations s'articule autour de ce qui fait « valeur » pour les différentes parties prenantes. Quelles sont les attentes de chacun (intérêts propres) ? Comment se dégagent des zones d'intérêts communs autour de valeurs convergentes ? Qu'est ce qui suscite désaccords et accords ? Dit autrement, il s'agit de comprendre les projets⁸ des acteurs, car cela contribue à organiser l'action tant sur les plans éthique, politique qu'économique.

2. La démarche de recherche

Cette recherche s'intéresse à la pertinence de la transposition d'un modèle AMAP dans une autre univers, celui de la culture. De type compréhensif, elle analyse le cas Panier Culture dans ses problématiques de conception, de coordination inter-organisationnelle, de régulation et de négociation. Après avoir présenté d'accès au terrain, puis la posture méthodologique, le cas Panier Culture sera exposé, mettant en évidence les étapes structurantes.

2.1. La démarche d'accès au terrain

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action qui a permis, notamment, l'étude de cas qui fait l'objet de cette communication. Plusieurs chercheurs ont dès le départ suivi la constitution du projet Paniers Culture, qui en tant que projet innovant et singulier, s'est construit chemin faisant. Son inscription dans une recherche-action a permis d'articuler à la fois des temps d'observation et d'action. Plus précisément, l'immersion des chercheurs – depuis la phase d'émergence de l'idée jusqu'à la phase de commercialisation des premiers paniers – a permis de mobiliser des méthodes ethnographiques, pour mieux se saisir de cette situation d'émergence organisationnelle. Le projet, dans cette phase, se redéfinit en effet de manière permanente. Par conséquent, l'observation participante, avec le partage des interrogations et des pistes de réponse des acteurs du terrain au fur et à mesure qu'ils les élaborent et ce, pour les co-construire avec les différentes parties prenantes est un outil privilégié pour la compréhension de l'émergence organisationnelle.

Ces parties prenantes ont très facilement accepté l'investissement des chercheurs, mais il a rapidement été remarqué que pour assurer une cohérence avec le fonctionnement qui se construisait, sa logique

⁸ Le projet est entendu au sens d'ensemble des règles qu'un collectif se reconnaît en interne, et vis-à-vis de l'externe, soit les règles que l'on se donne et que l'on respecte.

horizontale et d'implication de chacun, les chercheurs ne devaient pas avoir un rôle différent de celui des autres membres : tous s'impliquaient dans les réflexions théoriques liées au projet, tous s'impliquaient dans sa mise en œuvre pratique. En réponse à cela, deux chercheuses sont devenues membres de l'association et y ont assumé des responsabilités : trésorière puis trésorière adjointe et membre du groupe « coordination » pour l'une, responsable du groupe communication pour l'autre. Ces rôles leur ont permis de recueillir de nombreux matériaux auxquels autrement elles n'auraient pas eu accès de la même façon : participation aux réunions générales et à celles de deux groupes de travail – groupe coordination et groupe communication –, accès aux comptes-rendus des autres groupes (groupes distribution et groupe coordination), échanges d'e-mails, discussions spontanées, etc.

Les modalités de la recherche-action n'ont pas été définies *a priori*, mais construits au gré du projet. Les chercheurs ont ainsi, en réponse à la volonté partagée par l'ensemble des membres de l'association de mener à bien une démarche réflexive, engagé une action partagée de recueil des retours d'expérience des artistes et des contributeurs.

A cet effet, un groupe de travail *ad hoc* a été constitué comprenant deux chercheurs et trois autres membres de l'association, sensibilisés par leurs milieux professionnels, aux méthodes de la recherche en sciences sociales. Ce groupe est allé à la rencontre des artistes et contributeurs pour les questionner autour de trois grands thèmes : “qu'est-ce que pour vous le panier culture ?”, “qu'est-ce qui vous a plu et déplu ?”, “que souhaitez-vous/proposez-vous pour la suite ?”. Quinze rencontres ont eu lieu, complétées par plusieurs temps collectifs permettant de recueillir la parole des personnes que le groupe n'allait pas rencontrer.

En parallèle de ce travail direct avec l'association, dans le cadre du projet "Valeur(s)", des rencontres régulières avec d'autres chercheurs plus “distants” ont favorisé la prise de recul, l'avancée des réflexions et l'émergence de problématiques.

2.2. La posture méthodologique

Sur le plan méthodologique, l'étude des processus d'émergence organisationnelle et de structuration de l'action collective suppose de s'intéresser aux dimensions d'action conjointe ou d'action concertée. En effet, l'action collective relève d'un individualisme méthodologique complexe (Dupuy, 1992) : 1/ les individus font les collectifs et participent de la construction de l'action et des régulations ; 2/ les collectifs et les régulations mettent en jeu des phénomènes systémiques, une écologie de l'action qui fait que les régulations échappent pour partie aux instigateurs de l'action. Comme le soulignent AAA (2009), c'est dans l'entre-deux, entre l'individu et le système que tout se joue, là où l'action collective émerge et se construit. L'émergence organisationnelle nous amène à tenter de comprendre de façon endogène comment un collectif se constitue. Notre approche de travail s'attache à analyser la coordination des actions pour constituer un projet entrepreneurial en adoptant une posture intermédiaire entre individualisme et holisme. Pour aborder le projet Panier Culture en tant qu'action collective, nous avons étudié les formes organisationnelles déployées, en privilégiant le concept d'action organisée proposée par Crozier et Friedberg (1977), (Friedberg, 1992, 2004), en nous intéressant aux choix retenus pour concevoir le modèle d'activité.

2.2. Le cas Panier Culture

Deux phases du projet sont particulièrement utiles pour la compréhension de sa construction : de l'idée au projet puis sa mise en œuvre.

2.2.1. De l'idée au projet

Début 2010, dans un contexte de crise du secteur culturel, l'association Trempolino (Nantes), qui œuvre pour l'accompagnement et le développement des pratiques musicales, a engagé avec des membres de son bureau, des salariés et des usagers, une réflexion sur le soutien aux initiatives et solidarités économiques. A l'issue de cette réflexion, a été constitué un groupe de travail "*artistes et entraide*": y est né le projet de construire un circuit-court culturel permettant plus d'échanges entre les artistes et avec le public. Il visait un triple objectif (1) faire émerger une communauté qui participe et s'engage pour soutenir une production culturelle locale et variée (théâtre, bande dessinée, musiques actuelles, arts plastiques...) (2), désintermédier la diffusion culturelle et développer des relations durables mais aussi innovantes entre publics et artistes, (3) permettre une juste rémunération des artistes.

Pour aborder les aspects organisationnels et technico-économiques du projet, il a été décidé que le support de ces échanges serait un panier culturel construit selon le modèle des AMAP. La forte médiatisation de ce modèle ainsi que l'engagement de certains protagonistes du projet dans des AMAP ont suscité un accord tacite, le modèle AMAP étant considéré comme exemplaire de l'auto-organisation d'une consommation désintermédiée, solidaire et équitable.

Les premiers débats portent sur l'importance, dans cette expérimentation culturelle, de la coopération entre toutes les parties prenantes dans une logique horizontale. Celle-ci relève moins d'une participation au processus artistique - qui reste majoritairement laissé à la discrétion des artistes - que d'un travail de conception collective du projet, de son offre (composition du panier), de ses modalités d'organisation et de son modèle économique, travail qui repose sur une mobilisation d'acteurs différents (artistes et contributeurs, ...). Ce travail se déploie dès le départ dans un cadre ouvert et peu défini, pour permettre son évolution en fonction des envies et attentes de tous les participants qui rejoignent le projet. Il s'agit ainsi de construire une démarche d'innovation reposant sur un apprentissage par essai-erreur et la co-création du modèle d'activité.

C'est dans cette posture de co-exploration et de co-construction que s'inscrit le caractère novateur de ce projet. Le choix a été fait de ne pas proposer aux contributeurs intéressés un produit fini qu'ils "n'auraient plus qu'à" acheter. Il leur est au contraire demandé de s'investir dans le processus d'élaboration de l'offre, non pas tant encore une fois en termes artistiques qu'en termes opérationnels et de constitution/programmation des futurs paniers. Cet investissement, qui permet à chacun de prendre position pour définir le projet collectif, rejoint les enjeux de démocratie culturelle. L'idée également présente est que les liens qui se construisent dans l'échange, contribuent à donner un sens au projet dans lequel chacun puisse se retrouver (en sortant du "*c'est pas pour nous*" associé à la culture savante) et favorise ainsi la démocratisation des pratiques culturelles.

Néanmoins, pour communiquer autour du projet, le collectif d'artistes à l'origine du panier culture choisit d'élaborer *a priori* un modèle de panier assez précis pour pouvoir être présenté de façon convaincante lors de réunions publiques aux potentiels membres de l'association. Il a ainsi été retenu la forme d'une distribution d'un panier par trimestre - soit quatre par an -, à un tarif de 60 euros. Ce rythme devient la période contractuelle d'engagement des consommateurs, appelés contributeurs (cf. la figure infra). Quatre propositions artistiques devront être faites dans chaque panier. Elles devront présenter une certaine diversité de genre,

d'esthétique et de maturité. Il y aura donc à la fois des propositions physiques (livre, CD, photographies,...) et immatérielles (spectacle de théâtre, concert, conférence,...), ainsi que des propositions achevées, d'autres à co-construire.

Cette diversité correspond à une volonté de démocratisation des cultures : chaque personne qui reçoit un panier peut y retrouver des propositions dont elle est déjà familière mais également d'autres qui lui sont totalement étrangères. Le panier est donc susceptible de jouer un rôle de sensibilisation à des disciplines et des styles artistiques que ses contributeurs ne fréquenteraient pas par ailleurs.

Afin de considérer une « juste rémunération des artistes », il a été prévu une moyenne de 750€ par proposition artistique ce qui se traduit par une valorisation de chaque panier à 60€ (soit 240€ sur l'année pour chaque contributeur) avec un objectif de mobiliser 50 contributeurs.

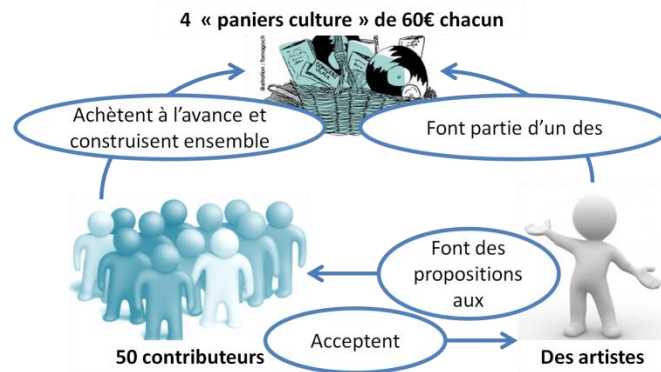


Figure 1 : le modèle Panier Culture

On retrouve, dès la première mouture du panier, calée sur les principes fondateurs des AMAP - engagement contractuel annuel, à un prix défini permettant une juste rémunération des artistes, établissement conjoint de la diversité et de la qualité des propositions artistiques constitutives du panier – la recherche de bénéfices non marchands (diversité culturelle, démocratisation et démocratie culturelles) comme partie intégrante du projet.

Lors de la première réunion publique autour du concept de paniers culture en septembre 2011 un équilibre économique à 50 contributeurs fut annoncé avec un démarrage prévu pour janvier 2012. Dans les faits, les premiers paniers ont été distribués en avril 2012 à 30 personnes. Au fur et à mesure de l'année des personnes ont rejoint l'aventure pour atteindre l'objectif de 50 contributeurs lors de la distribution du dernier panier en avril 2013.

2.2.2. La mise en œuvre du projet et ses étapes structurantes

Pour mettre en œuvre ce projet, l'association ne dispose d'aucun salarié. Les membres bénévoles prennent en charge toute l'organisation et la logistique. Sur le principe d'un fonctionnement démocratique, des groupes de travail ouverts à tous les membres sont établis, avec des missions précises : trouver des participants supplémentaires pour atteindre le seuil critique estimé à 50 personnes (groupe communication) ; contractualiser les engagements respectifs des artistes et des contributeurs (groupe contrats) ; choisir le contenu des paniers et mettre en œuvre leur distribution (groupe distribution) ; coordonner l'ensemble de la vie associative (groupe coordination). Au départ chaque groupe est constitué de trois à six personnes. Cependant, ces effectifs vont se réduire au fur et à mesure de l'avancée du projet, des membres se désengageant sans être remplacés par de nouveaux venus.

Pour porter à la connaissance d'un public élargi l'initiative du panier culture, un premier groupe d'artistes, avec l'association Trempolino, fait appel à plusieurs médias pour annoncer

la première réunion publique qui a lieu en septembre 2011 : réseaux sociaux, mailing listes et presses locales sont mobilisées.

La forme du panier culture est mobilisée car elle semble la plus évocatrice pour faire comprendre l'objectif premier : construire un circuit-court de la culture sur le modèle des AMAP. Bien que relativement concrète (des idées de prix et de type de contenu sont proposées), elle n'est pas complètement figée et l'objectif des réunions publiques est avant tout de constituer un collectif qui s'empare du projet et le re-travaille à sa façon, dans une optique plus large que celle des seuls initiateurs. La philosophie du projet est présentée et soumise à discussion. Y sont abordées et débattues les grandes valeurs de la démocratie et de l'économie sociale et solidaire : soutien à la dignité des artistes, démocratisation et démocratie culturelles, information et pédagogie autour des processus créatifs et des conditions économiques, gouvernance horizontale et partagée, etc.

Trois réunions publiques sont organisées au cours du dernier trimestre 2011. Elles vont rassembler entre trente et quatre-vingt personnes. C'est ainsi qu'une quinzaine de personnes s'organise en groupe de travail pour structurer le projet en fonction de différents impératifs liés aux paniers, dont la forme ne sera donc plus discutée.

Les cinq membres du groupe communication vont se charger de rassembler 50 contributeurs avant le lancement prévu en janvier 2012 en reprenant, entre autre, la main sur un blog ouvert par l'un des artistes (www.panierculture-nantes.fr). L'objectif est de réaliser une vitrine pour informer des réunions suivantes et des différentes rencontres à venir. Les médias traditionnels (radio, TV, presse) s'emparent de ce projet et exigent des interviews, des portraits. Cette médiatisation dès le début du projet n'avait pas du tout été anticipée par les initiateurs. Elle a permis aux uns et aux autres de mieux se connaître, et surtout de connaître les raisons pour lesquelles chacun s'impliquait dans ce projet. Elle a également favorisé la construction d'une identité de pionniers parmi les premiers contributeurs, car la dimension innovante et de rupture du projet en matière de pratiques culturelles était largement mise en avant par les médias.

Au regard de l'urgence de mise en oeuvre du projet et malgré une faible mobilisation (30 contributeurs au lieu des 50 attendus, six mois après la première réunion publique), les 30 premiers contributeurs décident de distribuer malgré tout le premier panier.

Pour les membres de l'association, chaque distribution correspond à la réalisation du projet collectif. La première d'entre elles permet de donner forme et consistance aux principes qui ne relevaient jusqu'alors que du discours. Les distributions réunissent la majorité des contributeurs, y compris ceux ayant renoncé à s'engager dans la gestion de l'association et la construction des paniers. Elles sont des événements festifs qui permettent de se retrouver plus nombreux que lors des réunions de préparation. A chaque distribution, les contributeurs découvrent le contenu des paniers (seuls ceux impliqués dans le groupe distribution - donc dans sa constitution - le connaissent à l'avance). Chaque distribution se déroule dans un lieu différent. Chaque distribution est l'occasion d'un temps de rencontres et de découvertes mutuelles entre artistes et entre contributeurs.

3. La transposition du modèle AMAP au secteur culturel est-elle faisable ? Les difficultés de mise en oeuvre

Le modèle des paniers nécessite que soient interrogés au moins quatre éléments : la durée de l'engagement contractuel, la délimitation de l'échelle de proximité concernée (et des acteurs associés), la définition d'un juste prix des paniers, les critères de la composition des paniers. Ces questions soulevées dans le secteur agricole se retrouvent dans le cadre de la conception du Panier Culture : quelle contractualisation ? Quels artistes ? Quels tarifs ? Quels types de biens culturels ? Cependant, avec le projet Panier Culture, les acteurs ont pris appui sur une

idée générique du modèle AMAP, sans pour autant identifier les problématiques posées par le dispositif organisationnel et le dispositif de gestion qui le caractérise.

Ces acteurs se sont efforcés de favoriser un maillage relationnel et cognitif en vue d'impulser des mutations - voire de nouvelles régulations - autour de propositions artistiques et d'une dynamique territoriale permettant une réappropriation de la valeur ajoutée et un soutien aux artistes. Habités par la certitude de la valeur du projet et la volonté de le lancer rapidement (rappelons que des artistes sont à l'origine du projet), ses initiateurs ont proposé une transposition du modèle AMAP qui a figé la forme que celui-ci a pris, sans que ne soit véritablement pris en compte les attentes des divers acteurs à mobiliser et enrôler. Les premiers principes avancés par le groupe d'artistes se sont vus figés par l'urgence de leur mise en œuvre. Cela a rendu difficile la mobilisation de nouveaux contributeurs. Avec la réduction du temps de discussion au profit du temps de décision et d'action, les moments d'explicitation du projet se sont amenuisés.

3.1. Un « modèle » porteur de négociations / concertations / discussion

Le modèle organisationnel AMAP repose sur un collectif hétérogène d'acteurs, plus ou moins stables dans leur engagement, mais à son démarrage, l'AMAP s'appuie sur un noyau d'acteurs susceptibles de rendre possible la viabilité économique du projet.

Dès les premières rencontres autour du projet Culture, les protagonistes découvrent des problèmes non structurés dans un système dynamique, ouvert. Si les objectifs initiaux du projet se fondaient sur plusieurs principes : « *bien rémunérer les artistes* », « *avec un prix préalablement défini et un nombre de paniers posé* », il fallait définir les modalités effectives de l'action, ce qui a suscité la création de plusieurs groupes de travail (avec la création d'un bureau pour l'association, la création d'un groupe « communication », d'un groupe « contrats avec les artistes », d'un groupe « distribution »). Ces groupes présentaient un caractère hybride, associant des acteurs pluriels relevant d'identités, de sphères et d'organisations professionnelles différentes.

Très vite, les questions de l'enrôlement des autres acteurs (par exemple via les AMAP locales pour mobiliser des contributeurs) ainsi que la définition des processus de régulation de l'action se sont posées : depuis la désignation des représentants par structure culturelle, partie prenante du projet... jusqu'à la définition de la composition du panier et de la fixation de « son juste prix ».

L'élaboration collective du projet ainsi que sa mise en œuvre mettent donc en jeu une double dynamique de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000, 2005). Elle a fortement été impactée par l'importante médiatisation du projet qui certes a favorisé la formation d'une identité collective de pionniers, sans pour autant permettre une activation plus forte des relations.

Cette phase de conception du projet pose à la fois la question de la constitution des collectifs et des modalités de leur constitution (qui s'engage sur quoi dans le projet ? comment déterminer des communautés pertinentes de l'action ? mais aussi comment travailler, négocier collectivement les processus de régulations) ou encore sur la question de la rationalisation de l'action elle-même (AAA 2009 ; BBB, 2011). Si les artistes pensaient qu'en réalisant un site Internet ils pourraient facilement constituer un public, il s'avère que l'on touche ici les limites de l'Internet, comme le souligne Cardon (2010, p.84), « *Il est difficile d'y recruter un corps de citoyens engagés, concernés et partageant préalablement des valeurs communes pour participer à un débat thématique* ».

La situation est ici d'autant plus délicate que le panier proposé s'articule autour d'offres culturelles de genres différents (disque, spectacle, livre...) qui s'inscrivent dans des univers

de pratiques et de régulations spécifiques mais aussi qui émanent d'acteurs divers (association culturelle, consultant, artistes, collectifs d'artistes...). Avec ce projet, ils sont donc confrontés à une complexité plus importante que celles des AMAP. Les acteurs disposent-ils des savoirs pour aborder cette complexité socio- économique ? Quels peuvent être les facteurs clefs pour mieux maîtriser cette complexité à l'échelle du projet Panier Culture ? Dans quelle mesure à l'échelle d'un territoire, les enjeux de la mutualisation entre producteurs – artistes peuvent constituer une réponse pertinente ? En effet, les différentes recherches montrent que ces projets – entendus comme des formes d'action collective – introduisent une nouvelle dimension organisationnelle complexe, en raison des problèmes posés par la cohérence des projets, la mise en place d'outils communs, l'échange d'informations, le partage de valeurs....

Dans le domaine culturel, rares sont les dispositifs susceptibles d'accompagner ces démarches pour maîtriser cette complexité organisationnelle. Comme le soulignent Prigent-Simonin (2011), chacun mobilise à sa manière des outils et actionne des leviers à différentes échelles et participe à la construction de formes hybrides d'action. Aussi la pérennisation de ces projets suppose une professionnalisation des démarches et des outils susceptibles de soutenir ces modalités d'hybridation d'action publics et privés.

3.2. La délicate question des valeurs associées au projet

Au démarrage du projet, les acteurs impliqués ont exprimé, revendiqué et adossé leur projet à des valeurs, en tant qu'orientations de leur agir collectif. Dans toute société, la détermination des objectifs s'effectue à partir d'une représentation du désirable et se manifeste dans des idéaux collectifs. Ces valeurs, qui systématiquement ordonnées, s'organisent en une vision du monde apparaissent très souvent comme un donné irréductible, un noyau stable, un ensemble de variables indépendantes (Boudon, 2003). Cependant, les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'organisation ont conduit à devoir réinterroger les valeurs initialement posées pour orienter les décisions du Panier Culture en tant qu'organisation émergente et les choix d'activités et de structuration qu'elle veut déployer. L'application/ le recours aux valeurs comme vecteur guidant à la fois la conception du projet entrepreneurial et de l'action organisationnelle nécessite de recourir au jugement pour décider du degré de pertinence de ces valeurs. Deux éléments interrogent la force structurante des valeurs dans un processus de création organisationnel innovant :

- Au niveau individuel : dans ces orientations fondamentales, l'individu dispose d'une certaine latitude de choix (notamment, sur le continuum / l'échelle entre les valeurs dominantes et déviantes) et notamment en fonction de la plasticité du système au sein duquel les valeurs se trouvent agencées.

- Au niveau collectif : il serait faux d'exagérer le rôle des valeurs dans la réalisation de la cohésion sociale (idem dans la formation d'un projet). Si les valeurs peuvent rassembler, elles peuvent aussi séparer le groupe. Soulignons aussi que la sensibilité à ce qu'elles représentent n'est pas identique dans l'ensemble du corps social.

Il apparaît ainsi nécessaire de prendre en compte les interrelations entre acteurs, en donnant une priorité aux explications endogènes – et non exogènes.

4 – La transposition du modèle AMAP au secteur culturel est-elle pertinente ? Les modifications à apporter au modèle

Les spécificités du projet Panier Culture sont si marquantes que sa conception et sa mise en œuvre montrent les limites d'une transposition d'un modèle AMAP entendu comme dispositif organisationnel et modèle d'activité. Ainsi au-delà des difficultés inhérentes à l'impossibilité de transposer un modèle car il n'y a pas de modèle unique et surtout pas de mode opératoire associé au modèle (chaque projet développe ses propres logiques et modèle

d'activité), la transposition de l'expérience des AMAP à la culture a soulevé de nouvelles difficultés d'élaboration d'une part autour de la question de la valeur sous-jacente au modèle et d'autre part liés à sa pérennisation.

4.1. Valeur et modèle d'affaires (ou l'importance des externalités produites)

Nous avons identifié six valeurs - ou externalités produites - qui ont contribué à l'évolution du panier culture, que ce soit pour pérenniser certains choix, ou en abandonner d'autres.

1°/ *Le Panier Culture est une alternative économique mineure pour les artistes.*

L'idée que le Panier Culture offrirait une nouvelle ressource économique aux artistes venait du modèle des AMAP qui assurent à elles seules, le revenu de certains agriculteurs. Devant la difficulté à recruter des adhérents, et d'autant plus à essaimer le modèle, il est vite apparu que le panier culture ne serait qu'une ressource financière mineure pour les artistes. Dès lors, les attentes en matière d'implication des artistes dans le fonctionnement de l'organisation ont été revues à la baisse.

2°/ *Le panier culture n'a plus pour objectif de se destiner à un public éloigné de la culture.*

L'objectif de diversité du panier culture concernait non seulement les propositions artistiques, mais également le public. C'est pourquoi, dans un premier temps, une association d'insertion a adhéré pour faire découvrir le panier à ses adhérents. Devant le temps et la disponibilité qu'exige l'accompagnement de personnes qui se considèrent peu concernées par ce type d'offre culturelle, il a été finalement décidé d'abandonner, dans un premier temps l'objectif d'ouverture et de diversification du public.

3°/ *Le Panier Culture est un moyen d'énoncer son opposition à une culture globalisée, unique et de reconstruire de la confiance pour une offre solidaire vis-à-vis des artistes*

Les filières culturelles présentent des particularités selon le genre d'offre (livre, disque, spectacle vivant peinture, photographie...). La montée en puissance de l'offre en ligne modifie les comportements et pratiques culturels (avec Youtube, Deezer, ...) tandis que des initiatives locales se créent selon les univers (musique classique, musiques actuelles, danse...). Peut-on alors considérer que le Panier Culture s'inscrit dans un mouvement d'opposition à un modèle unique dominant ? (L'agriculture s'inscrit- elle en opposition à une agriculture mondialisée, standardisée, qui crée de la pauvreté) ; S'inscrit-il dans un combat « Agir local pour agir global », pour porter un modèle politique de transformation sociale dans la culture ?

Par ailleurs, l'innovation majeure des AMAP est selon Pilleboue et Pouzenc (2007)⁹, qu'elles réintroduisent l'opacité dans la fixation des prix et que c'est la confiance qui est « l'étalon de l'échange ». la question de l'engagement réciproque qui constitue aussi un moyen mutuel de s'assurer contre la volatilité des prix alimentaires demeure en effet vraiment ouverte, les prix payés pour les produits et les services associés demeurent très mal connus (Mundler , 2013), la composition des paniers peut varier d'une semaine à l'autre et peu d'informations sont données sur ce que paie le consommateur. Ces principes se retrouvent dans le cas du Panier Culture où la confiance est donnée au groupe distribution constitué d'artistes et de citoyens. Les contributeurs délèguent l'application d'un principe de « juste rémunération des artistes » qui est au cœur du projet et se traduit par le fait de ne pas négocier le montant du cachet exigé par les artistes.

4°/ *Le Panier Culture porte un projet de renouvellement démocratique de la culture et permet de modifier les valeurs au cœur de l'échange et de l'expérience culturels.*

⁹ Pilleboue J., Pouzenc M. (2007), AMAP et PVC ; vers de nouvelles formes péri-urbaines d'agriculture et de consommation alimentaire ? Communication au colloque « Les agricultures périurbaines, un enjeu pour la ville, vers des projets de territoire », Nanterre, 10-12 octobre, 16p.s

L'idée de co-construire une offre culturelle en s'affranchissant du rôle prescripteur des institutions culturelles implantées sur le territoire est une des valeurs clés du projet. L'idée est même de favoriser l'alternance des contributeurs au sein du groupe distribution pour que tous ceux qui le souhaitent puissent se confronter à la pratique de la programmation culturelle. Cette pratique contribue ainsi à mieux comprendre les mécanismes de l'économie de la culture, et favorise le rapprochement avec les artistes. Ces dimensions restent plébiscitées et le collectif cherche à ce qu'elles soient maintenues. En effet, les produits artistiques sont évalués sur la façon dont ils participent au projet initial qui est de vivre et faire vivre la culture selon les principes définis dans la charte initiale. C'est pourquoi les contributeurs expriment leur préférence pour le spectacle vivant plutôt que pour les biens tangibles : CD, livres.

Les valeurs mises en avant renvoient aux savoirs produits lors de l'organisation du panier se référant au droit, à l'économie de la culture, à la production artistique, autant d'effets attendus que l'on retrouve dans les démarches d'éducation populaire.

Enfin, la possibilité de découvrir de nouvelles formes artistiques ou de diffusion culturelle est également plébiscitée.

Ainsi, les effets produits par chaque distribution de panier modifient les rapports à la culture. Ils sont de deux ordres : d'une part, une diminution du risque perçu par les contributeurs qui achètent les paniers sans en connaître le contenu (plus celui-ci est divers, plus les risques d'être déçu par l'ensemble sont faibles) [le risque perçu associé notamment au spectacle vivant étant l'un des principaux freins à la consommation] ; favoriser, d'autre part, un effet de surprise et une ouverture à de nouvelles propositions artistiques.

5°/La mise en œuvre du panier culture produit un territoire de vie culturelle.

D'autres valeurs mises en avant concernent la construction du lien social et la découverte de nouveaux lieux dans l'agglomération qui participent à construire le territoire du projet.

En effet, cette ouverture sur l'extérieur permet d'activer le territoire commun, la métropole nantaise. Comme pour les œuvres, la diversité est recherchée et plusieurs types de lieux ont été sollicités : habitations privées, salles de spectacles, arrière-salles de cafés, locaux associatifs, etc. La plupart d'entre eux ont des activités et une programmation en dehors du panier. La distribution devient une occasion de les présenter aux contributeurs. Ils pourront ensuite en tenir compte dans leurs activités personnelles. Le panier contribue ainsi à ouvrir le "paysage mental" de ses membres à de nouvelles possibilités d'activités et de sorties culturelles. Cela accroît leur autonomie de spectateurs, et contribue ainsi à alimenter la démocratie culturelle.

Par ailleurs, entre le monde agricole et celui de la culture, cette démarche d'émancipation ne peut être similaire, d'autant que les acteurs culturels sont très liés dans leur mode de financement à des soutiens institutionnels locaux (ceux proposés par les villes, les conseils départementaux et régionaux, les relais d'action de l'état -DRAC-), mais aussi à une diversité des sources de revenus (avec la particularité du régime français de l'intermittence). Dans le modèle organisationnel AMAP, il y a une volonté que le système de transaction modifie le rapport du consommateur au producteur et au produit. Rappelons que dans l'univers culturel, chaque acte de consommation est spécifique et unique, d'autant plus dans le cas du spectacle vivant. Pour que ce rapport crée de la relation et par delà de la confiance il faut aussi qu'il puisse avoir une certaine récurrence. Dans cette perspective, la relation devient le vecteur d'informations génériques sur le produit, sur le producteur (ici l'artiste), mais aussi sur les conditions de la production, voire de sa consommation. Elle permet au consommateur de (re)-découvrir la réalité de la production artistique, du métier d'artiste, de l'environnement artistique local et territorial... A travers cette échelle locale, l'incertitude (voire la méconnaissance) peut s'atténuer, elle peut favoriser la création d'une sphère locale à laquelle les acteurs peuvent s'identifier, en quelque sorte favoriser l'émergence d'un nouveau territoire de vie (et de consommation) culturelle.

6°/La mise en œuvre du panier culture permet de créer des savoirs sur le fonctionnement de la culture.

La découverte mutuelle entre artistes et entre contributeurs, réitérée à chaque nouvelle distribution, permet des temps d'échange et de partage autour du projet et des œuvres. Il est admis aujourd'hui que la rencontre ne suffit pas à générer la révélation et l'appropriation des œuvres par leurs publics. Plusieurs éléments peuvent cependant la faciliter tels que le contexte de l'expérience ou les informations fournies sur le contexte de création et sur les courants dans lesquelles l'œuvre s'inscrit. Les échanges récurrents entre artistes et contributeurs (qui sont les mêmes d'une distribution à l'autre) permettent à ces derniers de recueillir des clés d'interprétation ou de contextualisation qui pourraient leur manquer pour s'approprier une œuvre. Elles peuvent également être fournies non pas par l'artiste directement mais par d'autres contributeurs partageant leur expérience de réception (médiation horizontale).

4.2. De la transposition d'outils / instruments de gestion

L'ensemble de ces analyses montre la difficulté de transposition d'un modèle économique dans un autre secteur. Une des difficultés structurelles majeures qui empêche cette transposition est liée au système intrinsèque de production. En effet, si dans le modèle AMAP l'engagement vis-à-vis du producteur se fonde sur sa durée et la fidélité, il ne peut en être de même dans le champ culturel. En effet, un des leviers de la consommation culturelle (et ce qui fonde l'une des forces du Panier Culture) est la capacité de l'offre à renouveler des propositions artistiques, afin d'assurer diversité culturelle, découverte, surprise.

Le défi du nouveau modèle économique, organisationnel et citoyen qui doit s'inventer est qu'il soit tout à la fois porteur de sécurité, de viabilité pour les artistes et de diversité artistique pour les contributeurs. L'idée d'un panier tournant pourrait-il être une solution ? Il s'agirait d'alterner entre un panier fixe dans le temps pouvant être distribué sur plusieurs lieux et des paniers diversifiés distribués en un même lieu. Cela interroge d'une part les modalités d'organisation de la rotation et d'autre part, la nécessité du développement du modèle à l'échelle nationale.

Conclusion

Il apparaît que le modèle des AMAP repris pour le Panier Culture agit comme modèle d'action pour les contributeurs qui s'engagent financièrement sur le long terme (un an), pour un ensemble d'œuvres artistiques qu'ils vont devoir choisir et découvrir sur un territoire défini. Les contributeurs du Panier Culture constituent ainsi un public captif, mais aussi un collectif citoyen qui revisite les formes de la démocratisation culturelle, en se dégageant des prescripteurs habituels, notamment institutionnels. Si les externalités produites pour les citoyens semblent positives, elles sont plus contrastées pour les artistes. Ils ne peuvent en effet s'appuyer sur le projet du Panier Culture pour trouver une source de financement pérenne et doivent continuer à solliciter d'autres modalités de diffusion de leurs œuvres. Or, il s'agissait là de la motivation initiale de la création du Panier Culture, au-delà des enjeux artistiques et citoyens.

La recherche analyse par ailleurs que tant pour les AMAP que dans le cas du Panier Culture, on retrouve le principe de reconstruction de la confiance dans le processus de diffusion de l'offre sur un marché, en réduisant les intermédiaires, en impliquant les consommateurs dans le choix des producteurs, qu'ils soient artistes ou agriculteurs. Dès lors ils deviennent partie prenantes de l'offre et garants des valeurs revendiquées auprès de ceux qui sont moins impliqués.

BIBLIOGRAPHIE

- Amemiya H. (2011), *Du teikei aux AMAP, le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux*, PUR.
- Blanc J. (2011), « Construire l'alternative agro-alimentaire : ressorts sociaux et politiques du déploiement des AMAP en Ile de France », *Norois*, revue en ligne, <http://norois.revues.org>.
- Boudon R. (2003), *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF.
- AAA, (2009)
- BBB (2011)
- Cardon D. (2010), *La démocratie Internet : promesses et limites*, Seuil.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chiffolleau Y. (2008), « Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable », in Maréchal G., *Les circuits courts alimentaires, Bien manger dans les territoires*, Educagri Editions.
- Cone C.A., Myhre A. (2000), « Community Supported Agriculture : a sustainable Alternative to Industrial Agriculture » *Human Organization*, vol.59, n°2, p.187-197.
- Cooley P.J., Lass D.A. (1998), « Consumer Benefits from Community Supported Agriculture Membership », *Review of Agricultural Economics*, vol.20, n°1, p.227-237.
- Dubuisson-Quellier S., Lamine C., (2004), « Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs ». *Sciences de la Société*, n°62, 145-167.
- Dupuis J.-P., (1992), *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.
- Friedberg E. (2004), « Organisations et mobilisation collective », in Soulet M.-H., *Agir en Société. Engagements et mobilisations aujourd'hui*, Academic Press, Fribourg.
- Friedberg E., (1992), « les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, vol.33, n°4, p.531-557.
- Friedberg, E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Gartner W.B., (1993a), « Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, p.231-239.
- Gartner W.B., (1993b), « Organizing the Voluntary Association », *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, p.103-106.
- Gartner W.B., « Aspects of organizational emergence » (1995), in Bull I., Thomas H., Willard G., *Entrepreneurship – perspectives on Theory Building*, Pergamon.
- Gartner, W. B., « Is there an Elephant in Entrepreneurship ? Blind Assumptions in Theory Development », *Entrepreneurship Theory and Practices*, summer, 2001, p. 27-37.
- Hatchuel, A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David et al. (2000).
- Hatchuel, A. (2005), « Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline », *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hinrichs C.C. (2000), « Embeddedness and local food systems : notes on two types of direct agricultural market », *Journal of Rural Studies*, n°16, p.295-303.
- Johannisson, B. (2002), « Entrepreneurship as a collective phenomenon », Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University, Sweden.
- YYY, (2014)

- Lanciano E., Saleilles S. (2011), « Le travail institutionnel du mouvement des AMAP », *Revue française de Gestion*, vol. 8, n°217, p.155-172.
- Lecocq, X. (2002), Contribution à une réflexion sur l’articulation des niveaux d’analyse en Sciences de gestion, in N. Mourges, *Questions de méthode en Sciences de Gestion*, EMS, 174-192.
- Le Velly R. (2011), « Les enjeux de la consommation engagée ». *Problèmes politiques et sociaux* n°982. La Documentation Française. Dossier réalisé par Ronan Le Velly.
- Lindgren, M., Packendorff, J. (2003), “A project-based View of Entrepreneurship: towards Action-orientation, Seriality and Collectivity”, in C. Steyaert & D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 86-102.
- Maréchal G., (2008), *Les circuits courts alimentaires, Bien manger dans les territoires*, Educagri Editions
- Mundler P. (2013), “Le prix des paniers est-il un frein à l’ouverture sociale des AMAP : une analyse des prix dans sept AMAP de la région Rhône-Alpes », *Economie rurale*, 336n juillet-août.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*. Self Published, BusinessModelGeneration.com.
- Prigent Simonin A.H et Hérault-Fournier C. (2012), *Au plus près de l’assiette*, Educagri
- Reynaud, J.-D. (1988), « *La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome* », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1, p. 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1989/1997) *Les règles du jeu ; l’action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. et Richebé, N., (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologique*, vol. 48, p. 3-36.
- Saint Laurent-Kogan (de) A-F, Norberto E. (2012), « Usage des TIC et proximités : le cas de l’agriculture biologique (France et Brésil). Colloque international EUTIC 2012. Metz, 17-19 octobre.
- NNN. (2012).
- XXX. (2013)
- Traversac J.-B. (2010) (sous la coordination), *Circuits courts, contribution au développement régional*, Educagri Editions.