DÉFENDRE LA CULTURE AUTREMENT : MÉTHODES POUR DEMAIN

Benoît Labourdette

Édition du 3 septembre 2026

Accès sommaire

BIP ÉDITIONS

Introduction

Pourquoi ce livre ?

Ce livre, déclinaison de publications régulières dans mon site web entre 2020 et 2025, s'adresse à celles et ceux qui œuvrent au quotidien dans le secteur culturel français et qui, face aux transformations profondes en cours, s'interrogent sur les voies de son renouvellement. Directeurs et directrices de structures culturelles, responsables de l'action culturelle dans les collectivités territoriales, médiateurs et médiatrices, chargé·e·s de projets, artistes engagé·e·s dans des démarches participatives, formateurs et formatrices, étudiant·e·s en politique culturelle : vous trouverez ici des analyses et des méthodes forgées sur le terrain, dans la confrontation avec les réalités multiples de l'action culturelle, à partir du poste d'observation subjectif qui est le mien.

Ce livre s'adresse également aux élu·e·s, maires, adjoint·e·s à la culture, conseiller·e·s départementaux et régionaux, parlementaires, qui portent la responsabilité politique des choix culturels opérés sur leurs territoires. Car pour défendre la culture face aux arbitrages budgétaires et aux remises en question de sa légitimité, encore faut-il pouvoir en formuler clairement le rôle démocratique. Les pages qui suivent offrent je l'espère des clés de compréhension et des arguments étayés par l'expérience pour articuler, au-delà des discours convenus, ce que la culture apporte concrètement à la vie démocratique d'un territoire et pourquoi son financement public constitue un investissement pour la cohésion comme pour la transfor-

mation sociales et l'émancipation des citoyen·ne·s.

Ce livre n'est ni un manuel théorique ni un recueil de recettes. Il est le fruit de plus de trente années de pratiques pluridisciplinaires, création artistique, formation professionnelle, médiation culturelle, accompagnement stratégique d'institutions et collectivités, qui m'ont offert un observatoire privilégié, nécessairement subjectif, mais ancré dans l'épaisseur des réalités sociales. Des premières expérimentations de cinéma participatif aux dispositifs numériques les plus récents, de l'accompagnement de petites associations aux missions auprès de grandes institutions nationales, ma trajectoire me permet de dessiner, je l'espère, une compréhension incarnée des dynamiques à l'œuvre dans le secteur culturel.

Le constat qui fonde cet ouvrage est partagé : le secteur culturel français traverse une crise profonde. Cette crise ne se réduit pas aux tensions budgétaires, aussi réelles soient-elles. Elle touche à la légitimité même de l'action culturelle publique. Sa qualification de « non essentielle » lors de la crise du Covid-19 à montré sa grande fragilité ; elle est concurrencée par l'explosion des pratiques culturelles via les plateformes numériques, en perte de sens et entravée par des difficultés récurrentes, notamment celles qui consisteraient à construire des coopérations intersectorielles et à évaluer honnêtement ses propres effets. L'enjeu n'est plus seulement de défendre l'existant, mais de refonder les principes et les méthodes de l'action culturelle pour qu'elle retrouve sa pertinence démocratique. Et c'est je crois le mieux qu'on puisse faire en temps de crise.

Car c'est bien de démocratie qu'il s'agit. Si je défends avec conviction un secteur culturel financé par les impôts des contribuables, ce n'est pas par corporatisme,

ni par défense de « la création » (qui peut tout à fait être libre de toute inscription institutionnelle) mais parce que je suis convaincu que ce secteur porte des possibilités d'émancipation, de développement des libertés et des pouvoirs d'agir que les acteurs privés, soumis aux logiques de rentabilité et de captation de l'attention, ne peuvent pas offrir de la même manière. Cette conviction n'est pas naïve : elle s'accompagne d'une exigence de lucidité sur nos propres contradictions, sur les systèmes de domination que nous perpétuons souvent malgré nous et de façon inconsciente, et sur l'écart entre nos discours et nos pratiques.

Ce livre propose donc un double mouvement. D'abord, une analyse critique de l'état actuel du secteur : son histoire, ses fondements idéologiques, ses impensés, ses fragilités structurelles. Ensuite, et surtout, des méthodes concrètes pour agir autrement, pour construire des liens authentiques avec les publics, pour évaluer nos actions avec rigueur et honnêteté, pour coopérer réellement entre acteurs et de façon interdisciplinaire, pour intégrer les transformations numériques sans y perdre notre souveraineté, pour réinventer nos pratiques professionnelles à l'aune des droits culturels.

Ces méthodes ne sont pas des « modèles » à appliquer. Elles sont des outils à adapter, des propositions à éprouver, des pistes à explorer selon les contextes et les singularités de chaque territoire, de chaque contexte socio-culturel, de chaque équipe, de chaque projet. Elles ont toutes été expérimentées, affinées, parfois abandonnées puis reprises sous d'autres formes. Leur valeur réside précisément dans cet ancrage expérimental : elles ont fait leurs preuves non pas dans l'abstraction des principes, mais dans la rugosité des situations réelles.

L’ambition de ce livre est modeste et ambitieuse à la fois : contribuer à ce que le secteur culturel public français soit plus fort demain qu’il ne l’est aujourd’hui. Plus fort non pas au sens d’un repli défensif sur ses acquis, mais au sens d’une capacité renouvelée à remplir sa mission démocratique : permettre à chacune et chacun d’exercer ses droits culturels, de participer à la vie culturelle de la communauté, de contribuer à l’élaboration de récits communs. Cette pérennité passe par une transformation assez profonde de nos façons de penser et d’agir. Elle passe aussi par le partage généreux de ce qui fonctionne, dans l’espoir que d’autres s’en emparent, le transforment, l’enrichissent.

Ma parole est personnelle, subjective, libre. Elle n’est pas liée à une institution ou à des sources de financements, et elle peut parfois être partiale. Et c’est précisément, me semble-t-il, la richesse de notre organisation démocratique que de considérer que le désaccord et l’argumentation sont productifs d’enrichissements mutuels, dans le respect de la diversité des cultures, des expériences et des opinions.

Benoît Labourdette

Benoît Labourdette est consultant en politiques culturelles et innovation, chercheur indépendant, pédagogue et ingénieur culturel. Il est aussi artiste, cinéaste et président de l'agence Benoît Labourdette production, qui construit des expériences culturelles et numériques et développe l'ingénierie créative.

Il accompagne depuis plus de 30 ans institutions culturelles, collectivités territoriales et structures de l'éducation populaire dans leurs stratégies d'innovation culturelle et sociale, dans la perspective des droits culturels. Il a fondé entre autres le « Festival Pocket Films » avec le Forum des images en 2005, co-fondé la « Fête du court métrage » avec le CNC en 2011, conçu le projet collaboratif « Par ma fenêtre » pendant la crise du Covid-19 en 2020, etc. Son expertise porte sur la médiation culturelle, les dispositifs participatifs et la construction du lien entre les publics et les propositions culturelles.

Sa démarche s'appuie sur une analyse critique du secteur culturel qu'il observe en profondeur à travers ses multiples pratiques. Il développe des méthodologies d'accompagnement pour renforcer l'antifragilité des projets culturels face aux transformations sociétales et numériques. Il intervient en dialogue avec les champs de la création artistique, de l'action culturelle, sociale et de santé, de l'éducation populaire et des politiques publiques, dans une approche résolument pluridisciplinaire et horizontale.

Il anime des formations professionnelles et universitaires sur les stratégies numériques du secteur culturel, l'ingénierie de projets participatifs et les enjeux de démocratie culturelle à l'ère des plateformes. Il ex-

plore les nouveaux modes de participation culturelle liés aux innovations technologiques (interactivité numérique, téléphone mobile, réseaux sociaux, intelligence artificielle…) et leurs implications pour les politiques culturelles. Il accompagne par du conseil et de la formation professionnelle entreprises, institutions et collectivités dans leurs stratégies d'innovation culturelle, notamment vis-à-vis de la jeunesse, en appui sur les droits culturels et les transformations numériques. Il encadre aussi le développement de plateformes web créatives et collaboratives. Il partage de nombreuses ressources dans le site web www.benoitlabourdette.com

Sommaire

La version PDF de ce livre est interactive, pour faciliter son usage en tant qu'outil de travail. Dans le sommaire, les titres sont cliquables et amènent directement aux chapitres et parties du livre. Je vous suggère de le lire partiellement et dans le désordre, au gré de vos besoins !

À l'intérieur des chapitres, l'en-tête et le bas de page sont cliquables aussi, permettant retrouver ce sommaire ou ses parties de façon immédiate.

PARTIE I - FONDAMENTAUX : REPENSER LE LIEN CULTUREL

Cette première partie pose les bases conceptuelles et pratiques de tout ce qui suivra. Elle part d'un constat simple mais aux grandes conséquences : la fréquentation culturelle ne dépend pas de la communication mais du lien tissé entre les personnes et les propositions.

CHAPITRE 1 : LA RELATION AU PUBLIC

Pourquoi certaines propositions culturelles mobilisent-elles des foules tandis que d'autres, pourtant de grande qualité, peinent à trouver leur public ?

Le public relié

Repenser la participation culturelle par la construction du lien.

La relation artistique au public

L’intimité paradoxale des lives sur les réseaux sociaux.

L’œil accéléré

Manifeste pour une nouvelle écologie du regard.

Ce que le discours artistique révèle de lui-même

Analyse sémiologique d’un texte de présentation de spectacle, quand la parole sur l’art parle surtout de pouvoir.

La théâtralisation de la défiance

Quand les lieux culturels mettent en scène le contraire de leurs discours.

CHAPITRE 2 : LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE

Qui décide de ce qui mérite d'être appelé « culture » ? Sur quels critères certaines pratiques sont-elles valorisées tandis que d'autres sont reléguées au rang de divertissements mineurs ou de loisirs sans importance ?

Légitimer les pratiques culturelles qui nous sont inconnues
Anthropologie du futur.

Le mythe d’une reconnaissance par la démocratisation culturelle
Repenser la valeur artistique au-delà des systèmes de domination.

L’institution culturelle non institutionnelle
Pour une réappropriation citoyenne de la création.

PARTIE II - DÉMOCRATIE ET POUVOIR DANS LA CULTURE

Cette deuxième partie plonge au cœur des enjeux politiques de l'action culturelle. Elle propose une analyse historique et critique des relations entre culture et pouvoir en France, depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1959 jusqu'aux crises contemporaines qui fragilisent le secteur. Elle ouvre ensuite des perspectives concrètes pour refonder l'action culturelle sur des bases véritablement démocratiques.

CHAPITRE 3 : HISTOIRE ET POLITIQUE CULTURELLE

Pour comprendre la crise actuelle du secteur culturel français, il faut remonter à ses origines et en examiner les fondements sans complaisance.

Le secteur culturel français face à l'urgence d'une refondation

De 1959 à 2025, une histoire qui se répète… à l'envers.

La culture et le pouvoir politique : d'un mariage de raison à un divorce consommé

De Louis XIV à Rachida Dati : anatomie d'une rupture entre culture subventionnée et légitimité politique.

Culture et politique : la leçon oubliée du totalitarisme sanitaire

Réflexions sur la soumission du secteur culturel face à l'autorité.

L'hypocrisie de l'indépendance des acteurs culturels

Quand la peur de l'alternance politique révèle les non-dits du secteur culturel français.

La vraie fausse liberté culturelle

Quand la défense de la liberté de création

masque un conflit corporatiste.

CHAPITRE 4 : VERS UNE DÉMOCRATIE CULTURELLE

Après l'analyse historique et critique du chapitre précédent, ce chapitre ouvre des perspectives concrètes de refondation. Il ne s'agit plus seulement de comprendre ce qui ne fonctionne pas, mais de proposer des voies pour faire autrement.

Droits culturels et postures professionnelles

Outils pour une mise en œuvre concrète des droits culturels.

L’accueil des personnes radicalisées dans les lieux culturels

Pour une démocratie culturelle véritablement inclusive.

Qu’est-ce qu’une politique culturelle ? Pourquoi la culture est-elle politique ? Et qu’est-ce qui est politique dans la culture ?

Approche critique des politiques culturelles à l’aune des droits culturels.

Mettre en œuvre la dissémination culturelle

Vers un réseau culturel décentralisé et participatif.

Pour une révolution narrative des territoires

L’urgence d’une démocratie culturelle horizontale.

La création autorisante

Pour une démocratisation radicale de l’acte créateur.

La culture est-elle au service du public ?
Réflexion sur les impasses de la politique culturelle française.

PARTIE III - STRATÉGIES NUMÉRIQUES ET SOUVERAINETÉ

La révolution numérique a bouleversé en profondeur les pratiques culturelles. Les citoyen·ne·s consacrent aujourd'hui en moyenne 35 heures par semaine aux pratiques culturelles en ligne, tandis que les institutions traditionnelles peinent à maintenir leur fréquentation.

CHAPITRE 5 : PRÉSENCE NUMÉRIQUE ET CONTENUS

Les institutions culturelles maintiennent aujourd'hui une présence sur les réseaux sociaux qui relève davantage de l'obligation que du choix réfléchi.

Au-delà des murs : la vidéo comme vecteur de démocratie culturelle

Quand la médiation numérique transforme la relation entre citoyens et patrimoine.

Lieux culturels et réseaux sociaux

Comment transformer les publics en ambassadeurs plutôt que de courir après les followers.

Repenser la stratégie de contenu numérique des institutions culturelles

Pour une présence web qui privilégie l’autorité éditoriale à la dispersion sociale.

Réseaux sociaux et institutions culturelles : sortir de l’impasse stratégique

Pour une politique numérique qui renonce à la communication au profit de l’empouvoirement des citoyen·nes.

CHAPITRE 6 : SOUVERAINETÉ ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

En cette fin d'année 2025, tout juste trois ans après l'arrivée de ChatGPT, il est certain que nous sommes au

début d'un changement anthropologique profond et sans retour.

Documentation et intelligence artificielle
Pour repenser les pratiques professionnelles.

L’enquête culturelle avec l’intelligence artificielle
Vers une méthodologie ouverte et non-directive pour révéler l’inattendu.

Cultiver la souveraineté numérique
Pour une reconquête démocratique de nos espaces numériques.

Vers un secteur culturel distribué
Hypothèses sur les communs et la diversité numérique.

Du bon usage de l’Intelligence Artificielle dans le secteur culturel
Pistes méthodologiques.

L’IA au service de la transformation démocratique des institutions culturelles
Proposition méthodologique inspirée de la gestion de processus, adaptée aux valeurs du secteur culturel.

PARTIE IV - MÉTHODES ET PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Après l'analyse des fondements théoriques, des enjeux de pouvoir et des transformations numériques, cette partie entre dans le concret des pratiques quotidiennes. Comment évaluer nos projets de façon sincère et constructive ? Comment construire des projets robustes face à l'incertitude ? Comment coopérer efficacement malgré la diversité des attentes ?

CHAPITRE 7 : ÉVALUATION ET MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE

L'évaluation des projets culturels et la mémoire des institutions sont deux sujets que le secteur préfère généralement éviter. L'évaluation, parce qu'elle fait peur : peur de ce qu'on pourrait découvrir, peur d'être jugé·e, peur de perdre des financements. La mémoire institutionnelle, parce qu'elle semble secondaire face à l'urgence des projets à mener.

Pour une robustesse coopérative des projets culturels

Réflexion sur les modalités de coopération territoriale et d’évaluation.

Vers une évaluation volontaire des projets culturels

Pour des politiques de « prévention culturelle ».

La mémoire institutionnelle au service des droits culturels

Repenser la relation entre les lieux culturels et les personnes.

Formaliser l’informel

L’informel, essentiel aux apprentissages, résiste à la structure tout en l’appelant. Méthode pour l’apprivoiser.

Ce que nous évitons de voir quand nous

défendons la culture
Quand des jeunes sont contraints d'aller au théâtre sous peine de sanction, l'émancipation promise peut devenir oppression subie.

CHAPITRE 8 : MÉTHODOLOGIES DE PROJET
La crise du Covid-19 a révélé avec brutalité l'extrême fragilité du secteur culturel face aux contingences. Les festivals annulés, les tournées reportées, les salles vides pendant de longs mois ont mis à nu une vulnérabilité structurelle que les plans de prévention des risques n'avaient pas su anticiper.

Pour une antifragilité des projets culturels
Proposition méthodologique.

L'équilibre et les appuis
Une méthode pour la pérennité des projets.

Mind-mapping collaboratif
Une écriture instituante et évolutive.

L'espace de développement potentiel
Méthode d'innovation collective.

Cadre, objectif et transgression
Pour ne pas se pas se perdre en route.

CHAPITRE 9 : COOPÉRATION ET ORGANISATION
Les meilleures idées, les projets les plus transformateurs, les innovations les plus fécondes naissent rarement dans la solitude d'un bureau. Ils émergent de la rencontre, du frottement des perspectives, de l'intelligence collective en action.

Groupes thématiques
Élaborer en commun.

L'atelier des liens durables
Créer des connexions significatives lors d'ate-

liers collaboratifs.

Les traces numériques pour faire lien
De la puissance du numérique pour rassembler.

Échanges en binômes
Pour donner la parole à chacun.e.

World Café
Une technique éprouvée et toujours réinventée.

Les conseils secrets
Enrichissement mutuel en profondeur.

L'importance de l'expression
Identification d'une voie essentielle pour l'émancipation.

La parole à l'assaut du PowerPoint
Pour des échanges collectifs plus utiles.

L'état d'ouverture
Pour une animation démocratique et transformatrice.

La réception
Exercice de mise en pratique de l'interaction.

Bibliographie collective
Pour une rencontre avec soi-même à travers les livres.

Systématiser les découvertes mutuelles entre acteurs culturels
Lever les freins pour les coopérations.

Le temps propre
« On n'a jamais le temps » ne décrit pas une pénurie mais une dépossession. Propositions pour rendre à chacun·e son temps propre, dans le champ culturel, et pas seulement.

PARTIE V - VERS UN SECTEUR CULTUREL RENOUVELÉ

Les parties précédentes ont posé le diagnostic d'un secteur en crise, exploré les cadres théoriques d'une refondation, proposé des stratégies numériques et des méthodes concrètes pour transformer les pratiques. Cette dernière partie ouvre sur l'avenir. Non pas un avenir rêvé ou fantasmé, mais un avenir à construire, avec lucidité, à partir de la réalité telle qu'elle est.

CHAPITRE 10 : TRANSFORMATION DU SECTEUR

Le secteur culturel français traverse un moment de bascule historique. Les financements publics diminuent, parfois brutalement. Les pratiques culturelles des citoyen·ne·s ont massivement migré vers le numérique. Les institutions perdent leur pouvoir symbolique de prescription.

Dépasser la fragilité des financements publics de la culture

Point de vue anthropologique, pour dessiner des pistes d’avenir.

La marginalité des institutions culturelles

Lucidité d’un changement de paradigme.

Pour un éparpillement vertueux du secteur culturel

La fin de l’influence culturelle traditionnelle.

Dilapidation des moyens dans la logique d’offre

Pour une révolution démocratique des pratiques culturelles.

Le mauvais sujet des baisses de financement pour la culture

Repenser le rôle des financements publics au-delà des chiffres.

Pour une transformation culturelle per-

manente
Sortir de l’infantilisation politique pour reconstruire nos institutions.

Vrai-faux débat public-privé dans le secteur culturel
Ce qui se joue dans les politiques culturelles n’est pas l’opposition public-privé, mais une mutation de ce que nous attendons de la culture.

CHAPITRE 11 : RÔLES ET PRATIQUES ARTISTIQUES
Les artistes sont au cœur du secteur culturel. Sans elles et eux, pas d'œuvres, pas de spectacles, pas de propositions à partager. Mais quel rôle jouent ces artistes exactement dans la société ? Comment se positionnent-iels dans l'espace politique, volontairement ou non ?

L’évolution des formes de la création artistique
Pour une réflexion anthropologique sur les formes de la création artistique subventionnée.

Pratiques culturelles primaires et pratiques culturelles secondaires
Pour une dialectique culturelle des propositions publiques.

Sur le rôle des artistes
Pour une politique de l’artiste.

Création participative et Intelligence Artificielle
Protocoles et précautions pour une innovation maîtrisée.

CHAPITRE 12 : PERSPECTIVES ET ENGAGEMENTS
Ce dernier chapitre conclut l'ouvrage par un appel à l'ac-

tion. Après avoir analysé les transformations profondes du secteur, repensé les rôles des artistes et les formes de la création, il est temps de se projeter dans l'avenir et d'assumer pleinement notre responsabilité citoyenne.

L’institution libre
Ouvrir des espaces de création hors des logiques de domination culturelle.

Pourquoi les acteur·rice·s culturel·le·s sont-ils/elles si fragiles ?
Plaidoyer pour une refondation démocratique des institutions culturelles face à l’arbitraire politique.

De la fragilité des corporatismes
Quand la défense des privilèges culturels se pare des atours de la liberté d’expression.

Pour un réengagement citoyen du secteur culturel public français
Pistes d’action pour un futur permanent.

PARTIE I - FONDAMENTAUX : REPENSER LE LIEN CULTUREL

Pour qui

Cette partie sera utile aux professionnel·le·s qui s'interrogent sur les raisons profondes des difficultés à mobiliser certains publics, qui souhaitent repenser leur stratégie de relation aux habitant·e·s de leur territoire, ou qui cherchent à sortir d'une posture de surplomb pour entrer dans un véritable dialogue avec les personnes auxquelles ils et elles s'adressent. Elle intéressera également les élu·e·s qui veulent comprendre pourquoi les politiques de démocratisation culturelle ont montré leurs limites et quelles alternatives se dessinent du côté des droits culturels et de la démocratie culturelle.

Synthèse

Cette première partie pose les bases conceptuelles et pratiques de tout ce qui suivra. Elle part d'un constat simple mais aux grandes conséquences : la fréquentation culturelle ne dépend pas de la communication mais du lien tissé entre les personnes et les propositions. Cette affirmation, qui peut sembler évidente une fois formulée, remet en question une grande partie des stratégies déployées par les institutions culturelles pour « toucher » leurs publics.

Le premier chapitre explore en profondeur cette notion de relation au public. Il déconstruit l'illusion selon laquelle une meilleure communication suffirait à résoudre les problèmes de fréquentation. Quand des milliers de places s'écoulent en quelques minutes pour un concert, ce n'est pas la qualité de l'affiche qui explique ce succès, mais

l'importance préalable que ce groupe de musique revêt dans la construction identitaire des spectateurs et spectatrices. L'expérience culturelle est d'abord une transformation de soi : « Je suis allé·e au Louvre » ne construit pas la même identité que « Je ne suis jamais allé·e au Louvre ». Comprendre cette dimension identitaire de la participation culturelle change radicalement la manière dont nous concevons notre travail.

Ce chapitre propose des pistes concrètes pour cultiver ce lien : organiser dans nos emplois du temps des moments formalisés de rencontre avec les habitant·e·s du territoire, développer une connaissance incarnée et vivante plutôt que des études de public abstraites, accepter que cette connaissance n'est jamais acquise définitivement. Il analyse également les nouvelles formes de relation artistique qui émergent sur les plateformes numériques, où l'interaction sincère avec les spectateurs et spectatrices connecté·e·s devient la condition même de l'existence de l'œuvre. Il interroge enfin les transformations des pratiques de réception, l'accélération du visionnage, le zapping, le multitâche, non pas comme des dégradations à déplorer, mais comme des compétences à reconnaître et des droits culturels à respecter.

Le second chapitre aborde frontalement la question de la légitimité et de la reconnaissance. Qui décide de ce qui est culturellement valable ? Selon quels critères ? Au bénéfice de qui ? Ces questions, souvent esquivées dans le secteur culturel, sont ici traitées sans détour. Le mythe de la démocratisation culturelle, l'idée qu'il suffirait de rendre accessible la « grande » culture pour que les publics s'en emparent, est déconstruit pour ce qu'il est : une illusion méritocratique qui masque

des mécanismes de domination. La hiérarchisation des pratiques culturelles n'est pas naturelle, elle est construite socialement et sert des intérêts particuliers.

Ce chapitre propose une autre voie : légitimer des pratiques culturelles que nous ne connaissons pas, sans présupposer qu'elles seraient inférieures aux nôtres. Cette posture n'est pas un relativisme qui nierait toute valeur, mais une humilité épistémologique indispensable au dialogue interculturel. Elle est particulièrement nécessaire face aux pratiques des jeunes générations, trop souvent jugées moins nobles que celles des adultes. L'histoire culturelle est faite d'objets qui, un jour, ne sont pas légitimes et qui, le lendemain, le deviennent. Il s'agit d'anticiper ces mouvements et de construire des ponts.

CHAPITRE 1 : LA RELATION AU PUBLIC

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à sortir de l'impasse d'une communication toujours plus sophistiquée mais toujours aussi inefficace, qui souhaitent repenser concrètement leur relation aux habitant·e·s de leur territoire, ou qui s'interrogent sur la manière d'intégrer les transformations des pratiques de réception dans leur projet artistique et culturel. Il propose non pas des recettes, mais un changement de regard : comprendre que le public n'est pas un ensemble de « cibles » à atteindre mais un tissu de relations à cultiver, et que cette culture du lien est la condition même de notre pertinence.

Synthèse

Pourquoi certaines propositions culturelles mobilisent-elles des foules tandis que d'autres, pourtant de grande qualité, peinent à trouver leur public ? La réponse habituelle pointe du doigt un déficit de communication : il suffirait de mieux faire connaître l'offre pour que les spectateurs et spectatrices affluent. Cette croyance, qui a de grandes conséquences dans les arbitrages budgétaires, mérite d'être interrogée. Car elle repose sur une incompréhension fondamentale de ce qui motive réellement la participation culturelle.

Ce chapitre propose une autre lecture : la fréquentation ne dépend pas de la communication mais du lien préalablement tissé entre les personnes et les propositions. Quand des milliers de billets s'écoulent en quelques minutes pour un concert, ce n'est pas l'affiche qui a créé cet engouement, mais l'importance que ce groupe de musique revêt depuis longtemps dans la construction identitaire de ces spectateurs et spectatrices. La communication n'a été que l'étincelle ; le combustible était déjà là, patiemment accumulé au fil des années d'écoute, de partage, d'identification. L'enjeu pour les professionnels de la culture n'est donc pas d'améliorer sans cesse leurs outils de communication, mais de comprendre comment se construit ce lien et comment le cultiver.

La première section, « Le public relié », développe cette thèse centrale. Elle montre que l'expérience culturelle est d'abord une transformation identitaire : nous ne nous rendons pas au Louvre pour contempler la Joconde, la distance imposée et le temps limité devant l'œuvre ne le permettent guère, mais pour vivre l'expérience d'avoir approché le tableau le plus célèbre du monde et pour devenir, par cette pratique, une personne différente de celle qui n'y est jamais allée. Cette dimension identitaire de la participation culturelle a des conséquences pratiques considérables. Elle implique d'aller véritablement à la rencontre des habitant·e·s du territoire, de les connaître et de les reconnaître, non pas à travers des études de public abstraites mais dans une relation vivante et continue. Elle implique aussi de comprendre comment certains acteurs, comme Netflix, ont fait du lien algorithmique le cœur même de leur stratégie, non pour les imiter, mais pour saisir ce qu'ils ont compris que nous tardons parfois à admettre, notamment sur le sujet des données.

La deuxième section, « La relation artistique au public », explore les nouvelles formes de présence qui émergent sur les plateformes numériques. À partir de l'observation du duo pop belge Candeur Cyclone et de leurs lives sur TikTok, elle analyse ce qui fait la spécificité de la relation artistique en contexte numérique. Sur un réseau social, faire un live sans établir de véritable échange avec les personnes connectées mène à l'échec immédiat : sans interaction sincère, les spectateurs et spectatrices se déconnectent aussitôt. La valeur du live réside dans cet « être-là », dans cette qualité de présence qui crée une forme paradoxale d'intimité publique. Mais cette maîtrise de la présence numérique ne garantit pas l'excellence sur scène : ce sont deux arts distincts, chacun avec ses exigences propres, ses techniques, ses pièges. On peut exceller dans l'un tout en étant maladroit dans l'autre, et cette observation a des implications profondes pour la formation des artistes et pour la programmation des lieux culturels.

La troisième section, « L'œil accéléré », constitue un véritable manifeste pour une nouvelle écologie du regard. Elle prend à contre-pied le discours dominant sur le supposé déficit d'attention des jeunes générations. Le visionnage accéléré, cette pratique désormais courante qui permet de consommer des contenus à 1,25x, 1,5x voire 2x leur vitesse normale, n'est pas un symptôme de déclin culturel et de déficit des capacités d'attention, mais l'expression d'une exigence. Le spectateur ou la spectatrice qui accélère ne le fait pas uniformément : il ou elle sculpte son expérience en temps réel, revenant à la vitesse normale quand surgit un moment qui mérite son attention. Cette pratique s'inscrit dans le cadre des droits culturels tels qu'énoncés dans la Déclaration de Fribourg : le droit de participer à la vie culturelle selon ses propres termes, de ne pas être un simple récepta-

cle de la vision de l'artiste mais un·e co-créateur·rice de son expérience esthétique. Les artistes qui s'offusquent de ces appropriations et exigent qu'on « respecte » leur œuvre n'ont pas compris ce qu'était l'art, une expérience partagée ; ils ont seulement compris ce qu'était la domination.

Le public relié

Repenser la participation culturelle par la construction du lien.

La fréquentation culturelle ne dépend pas de la communication mais du lien tissé entre les personnes et les propositions. Cette relation préalable détermine le sens que chacun·e trouve à participer.

Au-delà de la logique d'offre : le lien comme fondement

Dans l'action culturelle, qu'elle soit subventionnée ou privée, l'objectif est le plus souvent d'atteindre un public, c'est-à-dire que des personnes éprouvent l'envie de participer. Je suis convaincu que toute proposition culturelle, dans sa singularité, a quelque part son public naturel. Lorsque la fréquentation est faible, la cause ne réside pas dans l'inadéquation de l'œuvre proposée, mais dans l'absence de lien tissé entre cette proposition et les personnes qu'elle pourrait toucher. L'enjeu consiste donc à établir cette relation, à construire ce pont entre l'œuvre et celles et ceux qu'elle concerne.

L'approche que je défends ici dépasse la simple adéquation entre offre et demande. Comme l'explique Antoine Hennion dans *La Passion musicale* (1993), la médiation culturelle ne se résume pas à la transmission d'un contenu mais implique la construction d'attachements. Il s'agit de travailler d'emblée sur la nature du lien, car la participation culturelle relève avant tout d'une question identitaire : ai-je en moi une connexion profonde qui me fait reconnaître cette activité culturelle comme essentielle à mon parcours ?

Prenons un exemple : j'adore depuis mon adolescence ce groupe de musique que j'écoute régulièrement. Il symbolise pour moi quelque chose de très important, si ce n'est essentiel, dans la construction de mon identité. Lorsque j'apprends que ce groupe se produit dans une grande salle, je me précipite pour acheter des billets. En quelques minutes, des milliers de places peuvent s'écouler. Une analyse superficielle

pourrait conclure que c'est une bonne communication qui a généré cette affluence. En réalité, c'est précisément l'inverse : la communication n'a été que l'étincelle. La véritable raison de cette mobilisation réside dans l'importance préalable de ce groupe de musique pour ces personnes. Rares seront dans l'assistance celles et ceux qui découvrent l'artiste. Les néophytes présents auront été convaincus par des proches eux-mêmes profondément attaché·e·s à ce groupe, désireux·ses de partager une expérience commune.

L'illusion de la communication et la réalité du lien préexistant

Nous rêvons que le même processus puisse s'appliquer aux artistes émergent·e·s. La place doit exister pour tout le monde, et le renouvellement nourrit la diversité culturelle, essentielle à notre écosystème créatif et humain. Comme l'affirme l'UNESCO dans la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005), cette diversité constitue *« un patrimoine commun de l'humanité »* qui *« devrait être célébrée et préservée au profit de toutes et tous. »*

Le raisonnement habituel postule qu'un artiste avec moins de notoriété nécessite davantage de communication pour créer des occasions de rencontre. Cette logique est elle aussi fausse. Pourquoi ? Parce que le lien n'ayant pas été préalablement tissé, même la communication la plus sophistiquée, la mieux ciblée, se heurtera à cette absence de connexion préexistante. Il convient donc de cultiver ce lien par d'autres moyens.

Les professionnel·le·s connaissent certaines techniques éprouvées. Un groupe émergent de métal industriel peu connu sera programmé en misant sur l'appartenance au genre musical pour toucher les amateur·rice·s de cette esthétique. C'est le principe des premières parties : des artistes établi·e·s accueillent des talents émergents du même univers musical. Cette pratique, devenue presque un dogme dans la programmation des musiques actuelles, permet effectivement de tisser progressivement des liens. Les spectateur·rice·s, venu·e·s pour l'artiste principal·e, découvrent malgré elles et eux de nouveaux horizons qui peuvent, avec le temps, devenir significatifs pour leurs parcours.

L'expérience culturelle comme transformation identitaire

Le lien ne se construit pas uniquement dans la continuité esthétique des propositions. Il faut comprendre l'ensemble des motivations qui conduisent les personnes à participer à une proposition culturelle. Aller au spectacle, visiter un musée ou un monument constitue avant tout une expérience sociale et identitaire. Pourquoi se presser pour voir la Joconde au Louvre dans une salle bondée, alors que des reproductions numériques de qualité exceptionnelle sont accessibles en deux clics sur nos écrans haute définition ?

On ne se rend pas au Louvre pour contempler la Joconde, la distance imposée et le temps limité devant l'œuvre ne le permettent guère. On s'y rend pour vivre l'expérience, personnelle et collective, d'avoir ap-

proché le tableau le plus célèbre du monde. Cela s'applique à toutes les propositions culturelles. Je ne nie pas la possibilité d'une découverte ou d'une émotion esthétique authentique dans un musée. Mais ce qui donne sens à notre déplacement, c'est l'importance symbolique de cette visite et la transformation identitaire qu'elle opère en nous.

« *Je suis allé·e au Louvre* » ne construit pas la même identité en tant que personne que « *Je ne suis jamais allé·e au Louvre* ». Nous devenons différent·e·s par cette pratique. Et « *Je suis allé·e au Louvre Abu Dhabi* » construit encore une autre facette identitaire. Je n'évoque pas ici les bénéfices sociaux ou le capital culturel au sens de Bourdieu (*La Distinction*, 1979), mais notre propre identité, transformée par une pratique culturelle. Certaines personnes, néanmoins, ne trouvent aucune résonance dans le Louvre et n'y verraient aucune transformation identitaire, même en le visitant, faute de lien préalable avec leur construction personnelle. Chacun·e possède des critères identitaires différent·e·s, qui peuvent être enrichis, transformés, proposés, et cultivés.

Netflix ou la stratégie du lien algorithmique

Observons comment certaines plateformes contemporaines travaillent cette question du lien. Par exemple, Netflix représente bien plus qu'un simple canal de diffusion. La plateforme est devenue un label identifié : on y trouve des contenus moins convenus qu'à la télévision traditionnelle, mais remarquablement scénarisés et réalisés. Netflix cultive le lien en perma-

nence grâce à une analyse extrêmement fine de ses audiences.

La plateforme ne relève pas d'une simple logique d'offre mais d'une stratégie de lien profond, intrinsèque à sa conception même. Après avoir acquis les droits de séries de qualité, Netflix a analysé les comportements de visionnage avec une précision chirurgicale. L'intelligence artificielle a ensuite orienté la production de leur première série originale, *House of Cards* (2013), dont le cadre narratif répondait précisément aux attentes identifiées. Cette série, d'une grande qualité, a été littéralement conçue pour faire lien avec ce qui importait déjà à de nombreux·ses spectateur·rice·s.

Cette approche (dite « data-driven »), bien qu'efficace commercialement, soulève des questions sur la standardisation culturelle et la prise de risque artistique. Néanmoins, elle démontre l'importance de connaître celles et ceux à qui l'on s'adresse, non pour les flatter, mais pour établir une connexion authentique.

La rencontre comme méthode : vers une connaissance incarnée du territoire

Pour les lieux culturels ancrés dans des territoires, le travail consiste simplement, mais cette simplicité est très exigeante, à aller à la rencontre des habitant·e·s, à les connaître et les reconnaître. Il ne s'agit nullement de démagogie mais de connaissance de l'autre. Interrogeons-nous honnêtement : quelle part de notre temps professionnel consacrons-nous à la rencontre

formelle avec nos publics ? Nous légitimons aisément le temps passé en prospection au Festival d'Avignon ou à au Festival de Cannes pour repérer de nouvelles créations. Mais déployons-nous autant d'efforts pour rencontrer celles et ceux à qui nous nous adressons ?

Sans cette connaissance, comment proposer des œuvres qui résonnent avec ce qui leur importe, qui leur donnent une raison profonde de se déplacer ? C'est tout bonnement impossible. Cette exigence, car c'en est une, ne relève ni de la démagogie ni de la volonté de plaire. Il s'agit de connaître celles et ceux à qui l'on s'adresse. Connaître l'autre, c'est être en lien avec cette personne. De cette relation peuvent naître l'enrichissement mutuel, les surprises, les désaccords féconds, les disputes constructives.

Le lien authentique permet la prise de risque : *« Je te fais confiance, je viens voir tout ce que tu proposes, même ce qui pourrait me déplaire. Cela m'intéresse quand même. »* C'est cela, le lien véritable. Ce lien, il faut le construire, l'activer, le cultiver. Cette responsabilité nous incombe. On ne peut demander aux personnes de faire ce travail à notre place sur la base de quelques affiches, aussi esthétiques soient-elles, ou de publications sur les réseaux sociaux, aussi nombreuses soient-elles.

Cultiver la relation : un processus vivant et continu

Ma proposition est simple dans son énoncé et exigeante dans sa mise en œuvre : organiser dans notre emploi du temps des moments formalisés consacrés à la rencontre avec les personnes

auxquelles nous nous adressons. À partir de cette pratique régulière, nous établirons des connexions profondes, nous les connaîtrons véritablement.

Attention, cette connaissance n'est jamais acquise définitivement. Les communautés évoluent, les attentes se transforment, les identités se recomposent. Il ne s'agit pas de commander une étude de public à un cabinet externe pour connaître une fois pour toutes « les attentes du public ». Je parle exactement de l'inverse : il ne s'agit pas de connaître les goûts ou les attentes d'un public abstrait, mais de se mettre en lien avec des personnes concrètes.

Ce lien passe entre des êtres humains. Ce n'est pas un questionnaire en ligne à remplir, c'est une relation vivante. Les outils numériques et les bases de données doivent aussi nous accompagner. Dans un lieu culturel, le travail est collectif, le personnel change, il faut préserver la mémoire des relations tissées. Nous ne pouvons nous permettre de perdre le lien. Car si nous le perdons, nous perdrons bien plus : nous perdrons notre lieu lui-même. **Sans liens, pas de lieux.** La formule peut sembler lapidaire, mais elle résume l'enjeu fondamental de notre action culturelle, à mon sens.

Comme l'écrivait déjà Walter Benjamin dans *L'Œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* (1935), l'expérience culturelle authentique relève de l'aura, cette *« singulière trame d'espace et de temps »* qui nous relie à l'œuvre (avec bien des nuances, que j'ai documentées dans l'article L'œuvre d'art à l'époque de sa médiation numérique). Aujourd'hui, cette aura ne réside plus seulement dans l'unicité de l'œuvre, mais dans la qualité du lien tissé entre les personnes et les propositions culturelles. C'est ce lien qu'il nous appartient de cultiver, patiemment, avec hu-

milité mais détermination et organisation.

La relation artistique au public

L’intimité paradoxale des lives sur les réseaux sociaux.

A partir du duo pop belge Candeur Cyclone sur les réseaux sociaux, j’explore la dialectique de la rencontre artistique contemporaine. Interroger nos conceptions traditionnelles de la performance et du lien au public.

La singularité de la présence numérique

J'ai découvert Candeur Cyclone à travers leur émergence douce sur les réseaux sociaux. Ce duo pop belge proposait des fragments de chansons lors de lives sur TikTok, mettant en musique des textes envoyés par leurs fans connecté·e·s entre autres. J'appréciais vraiment leur travail, cette façon qu'ils avaient de parler du mal-être de la jeunesse tout en tissant, dans l'instant même du live, des liens authentiques avec celles et ceux qui les regardaient. Et leur univers artistique, se rencontrant avec les textes de leurs spectateur·rice·s, avait une grande épaisseur, dans cette improvisation et ce dialogue.

Cette relation m'a fait comprendre que sur un réseau social, faire un live sans établir de véritable échange avec les personnes connectées mène à l'échec immédiat. Sans interaction sincère, les spectateur·rice·s se déconnectent aussitôt. Elles et ils n'ont aucun intérêt à rester connecté·e·s à une diffusion en direct si elle ne leur offre pas ce que la télévision, avec sa production soignée et sa narration maîtrisée, fait déjà mieux. C'est pourquoi on s'étonne souvent de voir, lors des lives, des personnes qui semblent ne rien faire de particulier, qui sont simplement là. Mais justement, la valeur du live réside dans cet « être-là », dans cette qualité de présence que Walter Benjamin appelait déjà « l'aura » de l'œuvre, mais qui prend ici une dimension nouvelle.

Pourtant, il ne suffit pas d'être simplement présent·e devant une caméra pour créer un live qui fonctionne. Il faut habiter sa singularité de présence, développer ce que j'appellerais une **« poétique de la connexion »**. Les créateur·rice·s de contenus qui réussissent sur les réseaux sociaux mènent, consciemment

ou non, un travail profond : elles et ils explorent et affinent leur manière unique d'être présent·e·s à leur communauté, créant ce que Sherry Turkle nomme dans *Les yeux dans les yeux. Le pouvoir de la conversation à l'heure du numérique* (2020) une « intimité médiatisée » d'un genre nouveau.

L'interaction comme matière première de l'œuvre

Chaque forme artistique cultive sa qualité de présence spécifique. Un spectacle de danse n'offre pas le même type de présence qu'une performance de rue, un concert de musique classique diffère d'un concert rock, qui lui-même n'a rien à voir avec l'expérience d'une discothèque. Sur les réseaux sociaux, cette spécificité de présence devient le critère déterminant : en me connectant à tel ou tel live, je sais que je vais rencontrer une énergie humaine particulière, reconnaissable entre toutes.

Cette rencontre ne repose plus sur les critères habituels de fabrication artistique, la virtuosité technique, la mise en scène élaborée, le quatrième mur, mais sur des critères relationnels d'un ordre différent. Comme l'observe Henry Jenkins dans *Participatory Culture* (2017), nous assistons à l'émergence d'une culture où la distinction entre producteur·rice·s et consommateur·rice·s s'estompe au profit d'une co-création permanente. C'est une relation au collectif qui s'établit dans l'intime, créant ce paradoxe d'une « intimité publique » que les artistes, même les plus renommé·e·s, peinent souvent à maîtriser lorsqu'elles et ils s'aventurent sur les réseaux sociaux.

Cette intimité partagée via les écrans diffère radicalement de l'intimité vécue avec ses proches dans la vie quotidienne. Elle est médiatisée, mise en scène, mais après tout, comme nous le rappelle Erving Goffman dans *La Mise en scène de la vie quotidienne* (1973), notre vie sociale est déjà théâtre. La différence réside dans la nature spécifique de cette mise en scène numérique, entièrement fondée sur le lien et l'interaction. Il n'existe pas une seule bonne manière d'interagir ; chaque créateur·rice doit trouver la sienne, et cette manière évolue constamment en fonction de ce qui se passe dans la communauté. Le dispositif d'interaction se transforme, se réinvente. Nous ne sommes plus dans une simple offre artistique, mais dans une action qui naît de l'interaction et se métamorphose à travers elle.

Le paradoxe de la transposition scénique

L'histoire de Candeur Cyclone illustre bien les défis de cette nouvelle *économie de la présence*. Leur notoriété, construite sur TikTok et d'autres réseaux sociaux, leur a permis de donner des concerts que j'ai pu voir captés en vidéo. Je n'y étais pas physiquement, mais mon impression, peut-être erronée, mais néanmoins très nette, fut celle d'un décalage assez saisissant : leur qualité de relation artistique au public en concert m'a semblé étonnamment pauvre comparée à celle qu'ils déployaient sur les réseaux sociaux.

Paradoxe troublant : dans ces salles se trouvaient probablement les mêmes personnes qui les suivaient en ligne, celles et ceux qui avaient désiré approfondir

la rencontre artistique. Les thèmes abordés restaient identiques, la solitude, le mal-être, les problèmes de drogue, la précarité financière de la création artistique. Pourtant, toute l'authenticité qui caractérisait leur présence numérique semblait s'être évaporée. En regardant ces captations de leurs performances scéniques, je percevais comme un mur invisible entre eux et leur public. Leur manière de chanter n'entraînait pas les spectateur·rice·s, et cela se lisait dans les attitudes, on sentait une distance, palpable.

Cette observation révèle quelque chose de fondamental sur la nature de la performance à l'ère numérique. Comme le souligne Philip Auslander dans *Liveness*, la notion même de présence live a été profondément reconfigurée par les médias numériques. **Candeur Cyclone maîtrisait parfaitement l'art de la présence médiatisée, mais se trouvait démuni·e face à la co-présence physique traditionnelle. Elle et il n'avaient pas l'expérience de cette forme particulière de relation artistique au public que demande la scène physique, avec ses codes, ses rituels, ses attentes différentes.**

Deux arts distincts de la présence

Cette analyse à partir de Candeur Cyclone n'a pas pour but de suggérer qu'il serait plus facile d'établir une relation artistique authentique sur les réseaux sociaux que sur une scène physique. Les deux exercices présentent des difficultés considérables, mais de natures fondamentalement différentes. **Ce sont deux arts distincts de la présence, chacun avec ses exigences propres, ses techniques, ses pièges.**

Établir une connexion authentique via un écran demande de maîtriser ce que j'appellerais une **« grammaire de l'intimité numérique »** : savoir moduler sa voix pour l'espace intime des écouteurs, comprendre les rythmes de l'interaction asynchrone, naviguer entre spontanéité et performance. À l'inverse, la scène physique exige une tout autre corporalité, une projection de l'énergie dans l'espace, une gestion du collectif présent qui répond à d'autres lois. Comme le note Peggy Phelan dans *Unmarked : The Politics of Performance* (1993), la performance live implique une « ontologie de la disparition », elle n'existe que dans son évanescence partagée, tandis que la performance numérique s'inscrit dans une logique de traces, d'archives, de circulation.

On peut exceller dans l'un de ces arts tout en étant maladroit·e dans l'autre, et ce dans les deux sens. J'ai vu des artistes de scène chevronné·e·s perdre toute leur force sur les réseaux sociaux, incapables de trouver le ton juste de cette intimité publique. Inversement, des créateur·rice·s numériques brillant·e·s peuvent se révéler étrangement absent·e·s sur une scène physique, comme si leur présence ne parvenait pas à franchir la barrière de l'écran pour habiter l'espace réel. Cette double compétence reste rare, et peut-être n'est-elle pas nécessaire. Chaque médium appelle sa propre forme d'excellence, sa propre poétique de la rencontre, et peut-être n'est-il pas nécessaire de vouloir occuper tous les espaces.

L’œil accéléré

Manifeste pour une nouvelle écologie du regard.

Et si la vitesse n’était pas l’ennemie de la culture, mais l’instrument d’une nouvelle forme d’intelligence sensible ? Une réappropriation radicale de notre droit à l’œuvre qui bouleverse les hiérarchies culturelles établies.

L’accélération comme acte de création : dépasser le mythe du déficit d’attention

Le visionnage accéléré, cette pratique désormais courante, surtout pour les jeunes générations, qui permet de consommer des contenus à 1,25x, 1,5x voire 2x leur vitesse normale, est trop souvent réduit à un symptôme de notre époque, qui serait malade de la vitesse et inattentive. On accuse les jeunes de zapping permanent et d’incapacité à se concentrer. Cette lecture est à mon sens erronée : c’est très bien de regarder plus vite les films, les séries, les informations ou autres « contenus » à l’accéléré, ce n’est pas un déficit d’attention, c’est au contraire une exigence d’une qualité de contenu. Je vais essayer de démontrer pourquoi.

Cette exigence se manifeste par une pratique subtile et nuancée. Le.la spectateur.rice qui accélère ne le fait pas uniformément, mais sculpte son expérience en temps réel : par moments, on choisit de se remettre en vitesse normale, quand on sent qu’on est face à un moment de chef d’œuvre qui nous intéresse. C’est une navigation intime dans le flux, une danse de l’esprit avec les images, où chaque changement de vitesse devient un acte critique, une décision esthétique. 59 % des membres de la Gen Z regardent des versions plus longues de vidéos qu’ils découvrent sur des applications de vidéos courtes, démontrant que loin d’être prisonnier.ère.s de formats courts, ces dernier.ère.s naviguent avec agilité entre différentes temporalités. Et d’ailleurs, à l’intérieur même de certaines vidéos créées par des influenceur.se.s, il peut y avoir des moments d’accélération de leur parole, ces dernier.ère.s

anticipent l'accélération que leurs spectateur.rice.s feraient.

L'accélération n'est donc pas une fuite mais une quête, celle des moments de grâce, des fulgurances qui justifient le retour à la vitesse « normale ». C'est reconnaître que toute œuvre n'est pas uniformément dense, que le rythme imposé par le.la créateur.rice n'est pas nécessairement le rythme optimal pour chaque spectateur.rice. Cela a à mon avis un excellent impact cognitif, contrairement à ce qu'on nous dit. Cette agilité cognitive, cette capacité à moduler sa réception en fonction de l'intérêt ressenti, développe une forme d'intelligence critique que les générations précédentes, soumises au diktat du rythme unique de la projection en salle ou de la diffusion télévisuelle, n'ont pas pu développer de la même manière.

De la consommation passive à la co-création : l'affirmation des droits culturels

Cette pratique de l'accélération s'inscrit dans un mouvement plus large de réappropriation culturelle qui trouve son fondement théorique dans les droits culturels, tels qu'énoncés dans la Déclaration de Fribourg de 2007. Les droits culturels visent à garantir à chacun.e la liberté de vivre son identité culturelle, comprise comme *« l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité »*. L'accélération du visionnage, en ce sens, n'est pas une dégradation de

l'œuvre mais une modalité de son appropriation, un exercice concret du droit de *« participer à la vie culturelle »* reconnu par l'article 27 de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

Le.la spectateur.rice qui accélère affirme son droit à interagir avec l'art selon ses propres termes, à ne pas être un simple réceptacle de la vision de l'artiste, mais un.e co-créateur.rice de son expérience esthétique. L'article 5 de la Déclaration de Fribourg garantit la liberté d'expression dans une langue particulière et le droit de *« poursuivre un mode de vie associé à la valorisation de ses ressources culturelles »*. Par extension, pourquoi ne pas reconnaître le droit de poursuivre un mode de visionnage associé à la valorisation de ses ressources temporelles et cognitives ?

L'œuvre n'est plus un objet sacré et intouchable, mais un matériau vivant, ouvert à la réinterprétation, à la recréation, et c'est tant mieux. D'ailleurs, la bande annonce du film « Film Socialisme » de Jean-Luc Godard (2010) était le film entier (1h40) accéléré en 2 minutes, comme un pied de nez. Jean-Luc Godard aurait certainement adoré que les spectateur.rice.s soient libres de regarder ses films à la vitesse qu'ils veulent. Pourquoi il aurait adoré ? Car il savait que les gens y verraient autre chose que ce qu'il y avait mis lui-même, et c'est bien cela la puissance de l'art, sa recréation par les spectateur.rice.s. Cette vision reconnaît que l'œuvre n'existe pleinement que dans sa rencontre avec un public actif, créatif, qui se l'approprie et la transforme.

L'intelligence de la

vitesse : vers une nouvelle littératie médiatique

L'accélération du visionnage constitue un acte d'éducation aux médias et à l'information par la pratique. Elle développe des compétences cognitives spécifiques : la capacité à évaluer rapidement la densité informationnelle d'un contenu, à hiérarchiser les éléments narratifs, à identifier les moments-clés d'une œuvre. Presque deux tiers de la Gen Z envoient des messages sur les réseaux sociaux à propos de séries ou de contenus vidéo. Pendant leur visionnage, ils sont 60% à parler simultanément avec leurs amis. Cette pratique multitâche n'est pas une dispersion mais une augmentation de l'expérience de visionnage par le partage et le commentaire en temps réel. A ce sujet, lire l'article « La réinvention de la séance collective de cinéma sur TikTok ».

Le.la spectateur.rice devient son.sa propre programmateur.rice, son.sa propre monteur.se, exerçant une curation instantanée des contenus. Cette pratique s'inscrit dans un écosystème médiatique plus large où les 15-24 ans maîtrisent l'art de composer leurs usages à la carte. Ils regardent très souvent les programmes TV en rattrapage, notamment les émissions de téléréalité et les genres à suspens incitant au « binge-watching ». L'accélération n'est qu'un outil parmi d'autres dans cette boîte à outils de la réception active.

Cette agilité cognitive, loin de nous abêtir, nous rend plus intelligent.e.s, plus conscient.e.s de la valeur de notre temps et de notre attention. Comme je l'écrivais dans « Nuée d'écrans nuancés » : sur un téléphone, on est exposé.e à une plus grande diversité d'activ-

ités, d'interactions et de contenus, et ce, à une vitesse plus grande. Cela demande une agilité cérébrale plus importante, que l'on peut hâtivement qualifier de déficit d'attention ou de superficialité. Mais en termes purement objectifs, le cerveau est sollicité par plus d'informations qu'auparavant, et il n'a jamais été prouvé scientifiquement que cela réduisait l'intelligence.

La résistance des artistes : entre domination et partage

Face à ces nouvelles pratiques, le monde artistique est assez divisé. D'un côté, des créateur.rice.s qui s'offusquent, voyant dans l'accélération une profanation de leur œuvre. Netflix a fait face à une polémique lors du développement d'un player permettant de regarder en accéléré ses programmes, accusé par certain.e.s artistes de porter atteinte à l'intégrité des œuvres. De l'autre, des artistes qui comprennent que l'art vit dans sa réappropriation par le public.

Les artistes qui veulent qu'on « respecte » leur œuvre n'ont pas compris ce que c'était que l'art, ils ont juste compris ce qu'était la domination et la vanité. L'artiste qui exige un mode de réception unique, qui refuse toute appropriation créative de son œuvre, reste prisonnier.ère d'une vision surannée de l'art, fondée sur la domination symbolique et non sur le partage.

La véritable création artistique accepte, voire célèbre, la multiplicité des lectures et des appropriations. Elle reconnaît que l'œuvre, une fois livrée au public, ne lui

appartient plus entièrement. Elle vit sa propre vie dans les consciences et les pratiques de celles et ceux qui la reçoivent. L'accélération, le ralentissement, le découpage, le remontage, le commentaire, la parodie, toutes ces pratiques participent de la vie culturelle de l'œuvre, de sa circulation sociale et historique, de son impact réel sur les imaginaires.

Pour une politique culturelle de la confiance et de l'accompagnement

Les institutions culturelles, héritières d'un modèle de démocratisation culturelle vertical et paternaliste, peinent à intégrer ces nouvelles pratiques. Elles restent souvent prisonnières d'une vision où le public doit être « éduqué » aux bonnes pratiques de réception, où la médiation consiste à traduire le savoir légitime pour des publics supposés ignorant.e.s. Les droits culturels ne doivent pas être pensés comme une limite aux politiques culturelles, mais comme un fondement exigeant la mise en place des politiques qui répondent à nombre de préoccupations.

La révolution numérique a fait de nous tou.te.s des producteur.rice.s et des diffuseur.se.s de contenus, déplaçant le centre de gravité de la culture de l'institution vers l'individu. Les politiques culturelles doivent prendre acte de ce changement de paradigme et passer d'une logique de l'offre à une logique de l'accompagnement des pratiques. Les changements attentionnels auraient un superbe impact, dès lors qu'on respecte les droits culturels des personnes, car elles n'acceptent plus de s'ennuyer devant de mauvais spec-

tacles. Je sais que c'est un peu brutal, mais je pointe une réalité que le secteur culturel peine à admettre : une part significative de la production artistique subventionnée ne trouve pas son public non pas par manque d'éducation de ce dernier, mais par manque d'intérêt réel pour les publics de la part des artistes et des institutions. Il n'y a pas d'adresse. La vraie exigence, elle est dans l'intérêt pour les personnes à qui on s'adresse. C'est donc très bien que les spectateur.rice.s n'en soient plus dupes, car ils et elles ont plus de connaissances qu'avant.

Repenser la médiation : du magistère à l'échange

Cette transformation implique de repenser radicalement la médiation culturelle. Il ne s'agit plus d'une traduction unilatérale du savoir légitime, mais d'un dialogue, d'une mise en partage des expériences et des savoir-faire. La mission d'observation doit permettre de faire culture commune à partir des différents référentiels, reconnaissant la diversité des approches et des pratiques culturelles.

Il s'agit de créer des espaces de confiance où les publics peuvent exprimer leurs goûts, leurs rejets, leurs manières de faire, sans être jugés. C'est en s'intéressant sincèrement à ces « usages », y compris l'accélération, le zapping, le multitasking, que les institutions culturelles pourront retisser du lien avec les citoyen.ne.s et réaffirmer leur pertinence. Les médiateur.rice.s culturel.le.s doivent apprendre à valoriser ces compétences développées par les publics : la navi-

gation transmédiatique, la curation personnelle, la création de communautés d'interprétation.

L'enjeu est de construire une véritable démocratie culturelle, où chaque personne est reconnue dans sa capacité à contribuer à la vie culturelle collective. Pour ses promoteur.rice.s, les droits culturels visent à garantir à chacun.e la liberté de vivre son identité culturelle, comprise comme *« l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité »*. Cela passe par une remise en question profonde des hiérarchies culturelles et des postures d'autorité.

L'urgence d'une nouvelle alliance : faire avec l'intelligence collective

L'artiste, comme l'institution, doit apprendre à « faire avec », à composer avec l'intelligence collective, à voir dans ces pratiques émergentes non pas une menace, mais une opportunité de réinventer l'art et la culture. Les données sont éloquentes : Plus de la moitié des 15-24 ans se rendent tous les jours sur des sites et applications de vidéo et cinéma (55,9% contre 37,5% pour l'ensemble de la population). Cette génération n'est pas en rupture avec la culture, elle en redéfinit les modalités d'accès et de pratique.

Les créateur.rice.s qui sauront embrasser cette transformation, qui accepteront de voir leurs œuvres vivre différemment dans les pratiques des publics, qui com-

prendront que l'accélération peut être une forme d'hommage, on n'accélère que ce qu'on veut voir jusqu'au bout, celles et ceux-là trouveront des publics engagé.e.s, créatif.ve.s, fidèles. Les autres resteront prisonnier.ère.s dans leur tour d'ivoire, se lamentant sur la décadence des temps modernes tout en perdant progressivement leur pertinence sociale.

L'avenir appartient à une culture du remix, de l'appropriation, de la transformation créative. Une culture où le.la spectateur.rice n'est plus passif.ve mais acteur.rice, où l'œuvre n'est plus close mais ouverte, où la vitesse n'est plus ennemie mais alliée de la profondeur. C'est cette culture-là que nous devons construire ensemble, artistes et publics réconcilié.e.s dans une nouvelle alliance créative.

Vers une écologie de l'attention choisie

L'accélération du visionnage n'est finalement qu'un symptôme d'une transformation plus profonde : l'émergence d'une nouvelle écologie de l'attention où chacun.e devient gestionnaire actif.ve de ses ressources cognitives et temporelles. Oui, notre espace médiatique est saturé de contenus, les jeunes passent environ 4,7 heures par jour à regarder des formats longs, alors la capacité à moduler sa vitesse de réception devient une compétence de survie culturelle.

Cette pratique affirme avec force que notre temps a de la valeur, que notre attention est précieuse, et que nous avons le droit de l'investir selon nos propres termes. Elle constitue une forme de résistance à l'économie de l'attention qui cherche à nous capturer, à nous retenir, à

nous consommer. En accélérant, nous reprenons le contrôle, nous affirmons notre souveraineté sur notre expérience culturelle.

Les institutions culturelles et les créateur.rice.s qui sauront reconnaître et valoriser cette nouvelle forme d'intelligence sensible, qui accepteront de voir dans l'accélération non pas une dégradation mais une modalité légitime de l'expérience esthétique, celles et ceux-là seront les artisan.e.s d'une culture véritablement démocratique, inclusive et vivante. Car comme le rappelle la Déclaration de Fribourg, cette Déclaration est confiée aux personnes, aux communautés, aux institutions et organisations qui entendent participer au développement des droits, libertés et responsabilités qu'elle énonce. L'œil accéléré n'est pas l'œil dégradé : c'est l'œil augmenté, l'œil critique, l'œil créateur. C'est l'œil de notre temps.

Ce que le discours artistique révèle de lui-même

Analyse sémiologique d’un texte de présentation de spectacle, quand la parole sur l’art parle surtout de pouvoir.

Un flyer distribué aux spectateurs et spectatrices avant un spectacle peut sembler n’être qu’un outil de médiation. L’analyse linguistique révèle autre chose, un discours qui assigne des places, construit des hiérarchies et programme les conditions d’une domination symbolique. Mais cette analyse ne prend tout son sens que si on la met en regard avec ce qui se passe réellement sur le plateau. Car un texte de présentation et un spectacle partagent la même question fondamentale, celle de l’adresse.

I. Ce qui fait qu'un spectacle existe

La question de l'adresse

Avant d'analyser un texte qui parle de théâtre, il faut poser une question préalable, celle qui détermine si un spectacle existe vraiment ou s'il n'est qu'une succession d'événements sur une scène. Cette question est celle de l'adresse.

Un spectacle peut mobiliser tous les moyens du théâtre. Des interprètes qui se déplacent, qui disent des textes appris, qui travaillent le corps avec précision. Une lumière sculptée par une personne à la création lumière expérimentée. Une musique composée pour l'occasion. Un décor conçu par une personne à la scénographie reconnue. Des costumes élaborés avec soin. Et pourtant, malgré tout cet appareil, il peut ne rien se passer. Non pas au sens où il ne se passerait rien de visible, car il se passe beaucoup de choses visibles, mais au sens où ce qui se passe n'est adressé à personne.

L'adresse ne se confond pas avec les dispositifs participatifs. Il ne s'agit pas de faire comme Guignol qui interpelle les enfants pour leur demander s'ils ont vu le gendarme. Il ne s'agit pas non plus d'inviter le public sur scène ou de lui donner un rôle actif dans le déroulement de la représentation. Ces formes existent et peuvent être pertinentes, mais elles ne sont qu'une modalité particulière d'une question bien plus fondamentale.

L'adresse est une question de présence à l'autre. Elle passe par le moindre des détails, bien au-delà ou bien en deçà de la mise en scène, du travail du corps, de la dramaturgie, de la scénographie. Elle relève d'une

conscience du fait qu'il y a des présences dans la salle, des êtres humains mystérieux et inconnus, assis·es dans le noir, et que ce qui se passe sur le plateau n'a de sens que dans le dialogue qui s'instaure avec elles et eux.

Deux conversations en apparence identiques

Une analogie permet de saisir cette distinction. Imaginons deux personnes assises face à face qui conversent. De l'extérieur, on observe la même scène dans les deux cas, deux corps proches, des paroles échangées, des regards qui se croisent. Pourtant, ces deux conversations peuvent être essentiellement différentes.

Dans le premier cas, chaque personne écoute vraiment l'autre. Ce que l'une va dire naît pendant que l'autre lui parle, dans l'attention portée à ses mots, à ses hésitations, à ce qu'elle cherche à exprimer. La réponse n'est pas préparée d'avance, elle émerge de la rencontre. Il y a une écoute mutuelle qui fait que chacun·e est transformé·e par l'échange.

Dans le second cas, chaque personne a ses idées qu'elle veut défendre et imposer à l'autre. Il suffit d'un mot pour que chacune déroule son argumentation préparée. L'autre n'est qu'un prétexte, un déclencheur. C'est un dialogue de sourds où personne n'écoute vraiment, où chacun·e attend son tour pour parler, où la présence de l'autre est accessoire.

Sur une scène de théâtre, c'est exactement la même chose. On peut avoir des comédien·nes sur le plateau et des spectateurs et spectatrices dans la salle, et cette configuration peut donner lieu à deux expériences radicalement différentes. Dans un cas, il y a un dialogue, une écoute mutuelle, une présence réciproque qui fait que chaque soir est différent parce

que chaque groupe de spectateurs·rices a une énergie différente et que les comédien·nes sont présent·es à cette énergie. Dans l'autre cas, il y a un dialogue de sourds où chacun·e est dans son coin à juger l'autre, le public évaluant si les artistes sont bons ou mauvais, les artistes évaluant si le public était attentif ou dissipé.

La présence comme travail

On dit parfois de certains comédiens et comédiennes qu'ils ont « une présence », comme s'il s'agissait d'un don, d'une qualité intrinsèque à leur personne. Cette formulation est trompeuse. La présence n'est pas une donnée naturelle, c'est le résultat d'un travail, d'une ouverture qui demande énormément d'énergie.

Être ouvert·e à l'autre quand cet autre est mystérieux, inconnu, multiple, quand il est constitué de dizaines ou de centaines de personnes assises dans une salle obscure qu'on ne voit pas distinctement, cela n'a rien d'évident. Cela suppose de renoncer à la maîtrise, d'accepter que quelque chose échappe, de se rendre disponible à ce qui va advenir dans la rencontre plutôt que de dérouler un programme préétabli.

Le but d'une personne sur scène n'est pas de bien interpréter un rôle. Son but est d'être pleinement là. Qu'elle interprète ensuite un personnage, qu'elle raconte sa propre vie, qu'elle reste muette ou qu'elle danse, tout cela relève du détail par rapport à l'essentiel, qui est sa présence à la situation réelle que le spectacle est en train de créer.

Cette situation réelle, c'est la rencontre entre des êtres humains qui ne se connaissent pas, qui se trouvent ensemble dans un lieu pour un temps donné, et qui partagent quelque chose. Le spectacle peut être constitué de deux personnes assises qui lisent un

texte, ou de vingt danseurs et danseuses avec des décors monumentaux qui se transforment. Ces différences, aussi spectaculaires soient-elles, sont secondaires. Ce qui compte, c'est si les personnes présentes sur le plateau sont en train de créer quelque chose avec celles qui sont dans la salle, ou si elles font leur travail indépendamment d'elles.

Ce que signifie « insignifiant »

Quand je qualifie un spectacle d'insignifiant, je ne porte pas un jugement esthétique. Je ne dis pas que la mise en scène est ratée, que les comédien·nes jouent mal, que le texte est médiocre ou que les choix artistiques sont contestables. Tous ces éléments peuvent être parfaitement maîtrisés, et le spectacle peut néanmoins être insignifiant.

L'insignifiance dont je parle est l'absence de signification au sens fort, l'absence de ce qui fait signe vers quelqu'un. Un spectacle insignifiant est un spectacle qui ne s'adresse pas. Il se déroule sur une scène, il mobilise des moyens, il produit des images et des sons, mais il ne crée pas de relation avec celles et ceux qui le regardent. Il ne leur dit rien parce qu'il ne leur parle pas.

On pourrait objecter que tout spectacle s'adresse par définition à un public, puisqu'il est fait pour être vu. Mais cette objection confond l'intention déclarée et la réalité effective. Un spectacle peut être destiné à un public sans être adressé à ce public. Il peut être conçu pour être regardé sans que les personnes qui le font soient présentes à celles qui regardent. La destination n'est pas l'adresse.

Cette distinction est décisive pour comprendre ce qui va suivre. Car l'analyse d'un texte de présentation de spectacle ne prend tout son sens que si on la met en

regard avec ce qui se passe effectivement sur le plateau. Un texte peut révéler une conception de la relation au public, et cette conception peut se vérifier ou non dans la pratique artistique. Dans le cas qui nous occupe, le texte et le spectacle sont parfaitement cohérents. L'un et l'autre partagent le même impensé, celui de l'adresse.

II. Pourquoi ce texte, pourquoi ce spectacle

Le hasard des circonstances a fait que j'ai assisté à une représentation et que j'ai eu entre les mains, avant d'entrer dans la salle, le document qui fait l'objet de cette analyse. Il ne s'agit pas d'un entretien publié dans une revue spécialisée ou sur un site internet. Il s'agit du flyer distribué à chaque spectateur et spectatrice au moment où iel franchit les portes du théâtre, ce petit document qu'on parcourt en attendant que les lumières s'éteignent, qui est censé préparer la rencontre avec l'œuvre.

Cette précision est importante. Le texte analysé n'est pas un document périphérique, c'est l'interface officielle entre l'institution et le public, le premier contact avec le discours qui accompagne le spectacle. Ce qui s'y dit, et surtout ce qui ne s'y dit pas, programme une certaine relation.

Le spectacle que j'ai vu était cohérent avec ce texte. L'absence d'adresse que l'analyse du document va révéler se retrouvait sur le plateau. Des comédien·nes travaillaient avec application, la lumière était soignée, les déplacements étaient réglés, le texte classique était dit avec les intentions qu'on pouvait attendre.

Mais rien de tout cela ne nous était adressé. Nous étions là, dans la salle, et ce qui se passait sur scène aurait pu se passer devant n'importe qui, ou devant personne. Le public était un élément nécessaire au dispositif, pas un partenaire de l'expérience.

Je précise que ce jugement ne vise pas les personnes impliquées dans cette production. D'autres spectacles, construits avec un texte de présentation similaire, sont des expériences magnifiques qui mobilisent pleinement la relation avec les spectateurs et spectatrices. Des artistes qui utilisent le même type de discours institutionnel produisent parfois des œuvres où la question de l'adresse est pensée, travaillée, et où quelque chose se passe réellement entre la scène et la salle. Le discours de domination peut coexister avec une pratique qui le contredit.

Dans le cas présent, ce n'est pas le cas. Le texte et le spectacle sont alignés. L'impensé est le même des deux côtés. C'est précisément cette cohérence qui rend l'exemple pertinent pour l'analyse, car elle permet de montrer comment un certain type de discours produit, ou du moins accompagne, un certain type de pratique.

Je ne vise pas non plus ce spectacle en particulier parce que ce fonctionnement est celui de la majorité du secteur. Il est même vivement encouragé par les tutelles qui financent ces projets. Un centre dramatique national qui adopterait une posture différente, plus ouverte sur son territoire, plus attentive à la relation avec les citoyens et citoyennes, verrait probablement ses crédits menacés. On considérerait qu'il n'affirme pas un « soutien à la création », on y verrait une forme d'éducation populaire incompatible avec l'exigence artistique, et il risquerait de perdre son label et son financement.

Cette contrainte institutionnelle crée une situation que je connais intimement. Je fais partie de celles et ceux qui, pour obtenir des financements, doivent parfois adopter dans leurs dossiers la posture que je critique ici, alors que leur pratique réelle est tout autre. Je croise régulièrement des artistes sincères qui vivent la même contradiction. Ils et elles font semblant dans leurs textes de présentation, mais sur le terrain, ils et elles ne font pas semblant. Leur travail réel contredit leur discours officiel.

Il faut noter également que la situation inverse existe. Certaines personnes déclarent mener un travail artistique à dimension sociale, ce qui leur permet de solliciter des financements spécifiques, et produisent sur le terrain des projets d'« excellence artistique » parfaitement dominateurs, sans aucune ouverture aux citoyens et citoyennes. Le décalage entre discours et pratique fonctionne dans les deux sens.

Ce que j'analyse ici, c'est donc un système, pas des personnes. Un système qui fonctionne majoritairement ainsi parce que les critères de financement et d'évaluation sont définis de cette manière. L'objectif de cette analyse n'est pas de discréditer quiconque, mais de donner des outils de compréhension pour que le spectacle vivant, où il peut se passer des choses essentielles et magnifiques, retrouve pleinement son sens dans la cité.

III. Préambule méthodologique, ce qu'un texte veut dire

Tout texte peut être lu de multiples façons. Un même document peut faire l'objet d'une lecture esthétique

qui s'intéresse aux qualités littéraires de l'écriture. Il peut recevoir une lecture dramaturgique, attentive à la construction narrative et aux ressorts de tension. Une lecture genrée examinera les représentations du masculin et du féminin. Une lecture décoloniale questionnera les rapports de pouvoir hérités de l'histoire coloniale. Une lecture féministe analysera les mécanismes de domination patriarcale.

Ces approches sont toutes légitimes et fécondes. Chacune éclaire une dimension du texte que les autres laissent dans l'ombre. L'analyse que je propose ici n'invalide pas ces regards, elle en ajoute un, celui de la démocratie culturelle.

Ma question est la suivante : que nous dit ce texte sur la relation entre l'œuvre d'art et les personnes qui viennent la voir ? Quel lien ce texte construit-il, ou ne construit-il pas, avec les citoyens et citoyennes que cette institution culturelle est censée servir ?

Pour répondre à cette question, je mobilise les outils de l'analyse de discours, de la sémiologie et de la linguistique. Pierre Bourdieu, dans *Ce que parler veut dire* (1982), rappelait que « les mots exercent un pouvoir typiquement magique : ils font voir, ils font croire, ils font agir ». Le discours n'est jamais neutre. Il institue des positions, assigne des rôles, distribue le pouvoir et la légitimité. Analyser un texte, c'est donc aussi analyser ce qu'il fait, les effets qu'il produit, les réalités sociales qu'il contribue à construire ou à reproduire.

Cette approche fait écho à ce qui a été dit plus haut sur le spectacle lui-même. De même qu'un spectacle a ce qu'il montre et ce qu'il veut dire, de même qu'il y a ce qui se passe visiblement sur scène et ce qui se passe réellement dans la relation avec le public, un

texte a ce qu'il dit explicitement et ce qu'il veut dire, ce qu'il énonce et ce qu'il fait réellement. L'analyse sémiologique cherche à mettre au jour cette dimension performative du discours.

Le texte que j'analyse ici est un entretien avec la metteuse en scène Chloé Dabert, publié dans le programme distribué aux spectateurs et spectatrices de la pièce *Marie Stuart* de Friedrich von Schiller, présentée au Théâtre Gérard Philipe, Centre dramatique national de Saint-Denis, en janvier 2026. Ce type de document appartient à un genre identifié, le texte de médiation culturelle. Distribué au public avant le spectacle, présent dans le programme de salle, repris dans les dossiers de presse et sur le site internet du théâtre, il a pour fonction déclarée d'enrichir l'expérience du spectacle, de donner des clés de compréhension, de préparer la rencontre avec l'œuvre.

C'est précisément cette fonction de médiation qui m'intéresse. Un texte qui se présente comme un pont entre une œuvre et ses publics devrait logiquement faire sentir ce pont, cette relation, ce lien, c'est son rôle. Or, nous allons voir que ce n'est pas le cas. Et cette absence est elle-même signifiante, de la même manière que l'absence d'adresse dans un spectacle est signifiante.

IV. L'architecture du discours, une parole autocentrée

Le dispositif énonciatif

La première caractéristique frappante de ce texte est son dispositif énonciatif. Il s'agit d'un entretien, c'est-

à-dire d'un échange de questions-réponses entre une journaliste et une artiste. Ce format implique des choix qui ne sont pas anodins.

Premier choix : on interviewe la metteuse en scène, et elle seule. Pas les comédien·nes qui incarneront les personnages sur le plateau. Pas la personne à la scénographie qui a conçu l'espace. Pas celle à la création lumière qui sculptera l'atmosphère visuelle. Pas la personne aux costumes qui a travaillé sur l'apparence des personnages. Pas les technicien·nes qui feront exister concrètement le spectacle chaque soir. Pas les médiateurs et médiatrices qui travaillent avec les publics. La parole est monopolisée par une seule personne, celle qui occupe le sommet de la hiérarchie créative.

Ce choix reproduit et renforce une vision pyramidale de la création artistique, où le metteur ou la metteuse en scène serait le seul ou la seule dépositaire du sens, les autres membres de l'équipe n'étant que des exécutants ou exécutantes de sa vision. Cette conception hiérarchique est profondément ancrée dans le théâtre français depuis la figure tutélaire de Jean Vilar, puis sa contestation par les créations collectives des années 1970, mais elle s'est reconstituée depuis lors avec une vigueur renouvelée.

Roland Barthes, dans *La mort de l'auteur* (1967), avait montré que l'idée d'un auteur unique comme source et origine du sens était une construction historique, liée à l'émergence de l'individualisme bourgeois. Le texte, disait Barthes, est « un tissu de citations, issues des mille foyers de la culture ». Cette analyse vaut a fortiori pour le spectacle vivant, qui est par essence une œuvre collective, produite par l'interaction de multiples compétences et sensibilités. Réduire cette polyphonie à une seule voix, c'est opérer une violence

symbolique qui invisibilise le travail des autres.

Mais cette invisibilisation concerne aussi, et peut-être surtout, les spectateurs et spectatrices. Dans un texte qui ne donne la parole qu'à l'artiste, celles et ceux qui viennent voir le spectacle n'ont pas de place. Ils et elles ne sont pas des interlocuteurs ou interlocutrices potentiels, des partenaires de l'expérience à venir. Ils et elles sont les destinataires muets d'un discours qui leur est adressé sur le mode de l'information, pas de la relation.

Le champ lexical de l'intériorité artistique

Examinons maintenant le contenu du discours. La première question porte sur la rencontre avec le texte de Schiller. La réponse est révélatrice : « Après *Le Firmament* et *Rapt*, j'avais envie de monter un texte plus ancien. Je voulais aussi prolonger la recherche sur les costumes, une grande distribution, l'artisanat du théâtre. »

Le sujet grammatical de ces phrases est « je ». L'artiste parle de ses envies, de ses désirs, de son parcours personnel. Nous sommes dans le registre de l'intériorité artistique, de la subjectivité créatrice. Ce que l'artiste veut, ce qu'elle ressent, ce qui l'intéresse.

Ce champ lexical de l'intériorité se poursuit tout au long de l'entretien. On apprend que la metteuse en scène a été « fascinée par le sujet », que « ça m'a plu », qu'elle « avait envie de travailler sur ces personnages féminins complexes ». L'énonciation est constamment centrée sur le ressenti, les préférences, les curiosités de l'artiste.

Ce qui est remarquable, c'est l'absence symétrique d'un autre champ lexical, celui de la relation au public, de la rencontre avec les spectateurs et specta-

trices, de l'inscription dans un territoire, de la fonction sociale de l'art. À aucun moment le texte ne répond, même implicitement, à la question suivante : pourquoi les habitants et habitantes de Saint-Denis, les citoyens et citoyennes qui financent ce théâtre par leurs impôts, devraient-ils s'intéresser à ce spectacle ? Qu'est-ce que cette création peut leur apporter ? Comment entre-t-elle en résonance avec leurs préoccupations, leurs expériences, leurs questionnements ?

Cette absence n'est pas un oubli. Elle est structurelle. Elle révèle une conception de l'art comme production autonome, qui trouve sa justification en elle-même, dans la qualité de sa facture, dans la cohérence de sa vision, dans l'excellence de son artisanat, mais pas dans sa relation aux personnes qu'elle est censée servir.

On retrouve ici, dans le texte, exactement ce que j'ai pu observer dans le spectacle. De même que les comédien·nes sur scène faisaient leur travail sans être présent·es aux spectateurs·rices, le discours qui accompagne ce travail ne mentionne pas le public. L'impensé est le même. La question de l'adresse, absente du plateau, est absente du texte.

La survalorisation de l'excellence artistique

Le texte est parsemé de marqueurs de valorisation qui construisent l'image d'une excellence artistique exceptionnelle. Le texte de Schiller est qualifié de « grand texte, très passionnant ». La traduction « arrive à conserver la beauté de la langue, la complexité de la pensée et en même temps, sa version est très accessible ». Les personnages féminins sont « complexes », offrent « des partitions magnifiques aux interprètes ».

Cette rhétorique de l'excellence n'est pas propre à cet entretien. Elle constitue le socle discursif de la com-

munication culturelle institutionnelle. Mais elle mérite d'être questionnée. Car cette survalorisation systématique de la qualité artistique produit un effet pervers, elle établit une hiérarchie implicite entre celles et ceux qui produisent cette excellence et celles et ceux qui sont appelé·es à la recevoir.

Marjorie Glas, dans son ouvrage *Quand l'art chasse le populaire* (2023), analyse avec précision ce mécanisme. Elle montre comment « l'héroïsation de l'artiste est allée de pair avec la marginalisation des profanes ». Le discours de l'excellence artistique n'est pas seulement descriptif, il est performatif. En célébrant la grandeur de l'œuvre et de ses créateurs et créatrices, il construit simultanément la position de celui ou celle qui doit venir l'admirer, la recevoir, s'en laisser impressionner.

Cette structure est celle de la domination symbolique. Le spectateur ou la spectatrice n'est pas invité·e à une rencontre d'égal à égal, à un échange, à une expérience partagée. Iel est convié·e à venir contempler une magnificence qui lui est supérieure, à recevoir un enseignement, à être élevé·e par le contact avec l'art. C'est la logique du ruissellement culturel, héritière de la démocratisation culturelle malrucienne, la culture comme bien précieux que les élites éclairées transmettent vers le bas.

V. Les non-dits du discours, ce que le texte ne dit pas

L'absence du public dans l'équation

L'analyse sémiologique ne s'intéresse pas seulement à

ce qui est dit, mais aussi à ce qui ne l'est pas. Les silences d'un texte sont souvent aussi éloquents que ses paroles. Dans cet entretien de plusieurs centaines de mots, le mot « public » n'apparaît qu'une seule fois, et de manière purement instrumentale : « une scénographie qui n'est pas classique et qui permet au public de se projeter dans l'histoire ». Le public est ici un réceptacle passif, à qui on « permet » quelque chose. Il n'est pas acteur, partenaire, co-constructeur de l'expérience.

Les termes « spectateur·rice », « habitant·e », « citoyen·ne » sont totalement absents. De même que « territoire », « quartier », « Saint-Denis », « Seine-Saint-Denis ». Le lieu où se joue le spectacle, le contexte social et géographique dans lequel il s'inscrit, les personnes qui vivent autour de ce théâtre, tout cela n'existe pas dans ce discours. C'est une création hors-sol, qui pourrait se jouer n'importe où, devant n'importe qui.

Cette absence est d'autant plus frappante que le Théâtre Gérard Philipe est un centre dramatique national implanté à Saint-Denis, ville populaire de la banlieue parisienne. Les CDN sont financés par l'État pour environ 57%, les communes pour 27%, les régions pour 9% et les départements pour 7%. C'est donc l'argent de tous les citoyens et citoyennes qui fait vivre ces institutions. On pourrait légitimement attendre que le discours de présentation d'un spectacle fasse au moins mention de cette responsabilité, de ce lien avec les collectivités qui le financent.

John Dewey, dans *L'art comme expérience* (1934), proposait une tout autre vision de la fonction de l'art. Pour lui, l'art devait « libérer quiconque des mythes intimidants qui font obstacles à l'expérience artistique ». Il insistait sur la continuité nécessaire entre

l'art et la vie quotidienne : « L'œuvre d'art développe et accentue ce qui est spécifiquement précieux dans les choses qui nous procurent quotidiennement du plaisir. » Cette conception de l'art comme prolongement et enrichissement de l'expérience ordinaire est aux antipodes du discours analysé ici, où l'art apparaît comme un monde séparé, accessible seulement par l'intermédiaire de l'expertise artistique.

L'absence du public dans le texte fait écho à son absence dans le spectacle. Dans les deux cas, les personnes qui viennent voir l'œuvre ne sont pas pensées comme des partenaires de l'expérience. Elles sont des destinataires, des récepteurs ou réceptrices, des consommateurs ou consommatrices d'un produit culturel. La question de l'adresse, qui devrait être au cœur de tout projet théâtral, est ici impensée.

Le féminisme de façade

Le texte présente des marqueurs qui pourraient être lus comme féministes. L'intérêt pour des « personnages féminins complexes », le choix d'une pièce où deux femmes s'affrontent pour le pouvoir, la référence à une traduction qui montre « des femmes qui ne sont pas parfaites » avec leur « dimension d'ego et d'orgueil ». La biographie de l'artiste mentionne qu'elle a créé *Le Firmament* « pour seize comédien·nes dont treize femmes ».

On pourrait donc être tenté de voir dans ce discours une démarche féministe, au sens d'une attention aux représentations des femmes et d'une volonté de leur donner une place centrale. Et de fait, dans un secteur où les metteuses en scène restent minoritaires aux postes de direction et sur les grandes scènes, cette visibilité constitue indéniablement une avancée.

Mais l'analyse sémiologique invite à aller plus loin.

Car ce qui est en jeu dans le féminisme, ce n'est pas seulement de remplacer des hommes par des femmes aux positions de pouvoir. C'est de questionner les structures mêmes du pouvoir, de déconstruire les systèmes de domination, de repenser les rapports hiérarchiques.

Dans ce texte, rien de tel. La structure du discours reste identique à ce qu'elle serait si un homme l'avait tenu. La hiérarchie entre metteur ou metteuse en scène et équipe technique est maintenue. La position de surplomb par rapport au public est inchangée. L'autocentrement sur l'intériorité artistique demeure. Ce que nous observons, c'est un féminisme de représentation (une femme occupe la place du pouvoir), mais pas un féminisme de transformation (les structures de pouvoir restent intactes).

Pour reprendre les termes de la théorie féministe, on pourrait dire que le sexe de la personne au pouvoir a changé, mais que le genre du pouvoir n'a pas changé. Le genre, au sens de construction sociale des rapports entre masculin et féminin, implique des modes de relation, des façons d'exercer l'autorité, des manières de se positionner par rapport aux autres. Un pouvoir genré au masculin est un pouvoir hiérarchique, vertical, qui s'exerce du haut vers le bas. Remplacer un homme par une femme dans l'exercice de ce même pouvoir ne modifie pas sa structure genrée.

Un véritable féminisme transformateur impliquerait de repenser le rapport même entre artiste et public, entre création et réception, entre celui ou celle qui propose et celui ou celle à qui on propose. Il impliquerait d'abandonner la posture de surplomb pour inventer des formes de co-création, de dialogue, de relation horizontale. Rien de cela n'apparaît dans ce discours.

La biographie comme légitimation par les pairs

Le texte de présentation inclut une biographie de l'artiste. L'analyse de ce passage est particulièrement éclairante. On y apprend qu'elle a été « formée au Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique de Paris » (institution d'élite), qu'elle a « joué notamment sous la direction de Joël Jouanneau, Jeanne Champagne et Madeleine Louarn » (légitimation par des metteurs et metteuses en scène reconnus·es), qu'elle a été « artiste associée au Théâtre de Lorient, CDN, au CENTQUATRE-PARIS, au Quai, CDN d'Angers » (inscription dans le réseau des institutions légitimes).

Cette biographie fonctionne comme un curriculum vitae de l'excellence. Elle établit la légitimité de l'artiste par accumulation de capitaux symboliques : formation prestigieuse, collaborations avec des maîtres et maîtresses reconnus·es, même si le lecteur ou la lectrice ne les connaît pas, postes dans des institutions labellisées. C'est ce que Bourdieu appelait, dans *La Distinction* (1979), la logique du champ culturel, un espace social où la valeur des agents dépend de leur position relative, elle-même déterminée par l'accumulation de capital spécifique.

Ce qui est absent de cette biographie est tout aussi significatif. On ne trouve aucune mention d'un travail avec des amateurs et amatrices, d'une implantation dans un territoire, d'une collaboration avec des habitants et habitantes, d'une démarche participative, ou autres démarches. L'artiste est présentée comme évoluant dans un circuit fermé d'institutions culturelles légitimes, passant de l'une à l'autre, accumulant les reconnaissances de ses pairs.

Michel Schneider, dans *La comédie de la culture*

(1993), avait analysé avec acuité ce fonctionnement en circuit fermé : « La culture est devenue une administration comme une autre, avec ses fonctionnaires, ses hiérarchies, ses rites et ses territoires. Elle produit moins des œuvres que des discours sur les œuvres, moins de la création que de la légitimation. » La biographie de l'artiste est précisément cela, un discours de légitimation par les pairs, qui parle aux initiés et initiées du système mais qui n'a rien à dire aux citoyens et citoyennes ordinaires qui pourraient se demander pourquoi ils et elles devraient s'intéresser à cette personne et à son travail.

VI. Le spectateur programmé, assignation des rôles et dispositif de domination

Le dispositif au sens d'Agamben

Giorgio Agamben, dans *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* (2006), définit le dispositif comme « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants ». Le dispositif n'est pas seulement un arrangement technique ou matériel, c'est un réseau de relations qui produit des subjectivités, qui assigne des positions, qui distribue le pouvoir.

Ce texte fait partie d'un dispositif plus large, celui du spectacle théâtral tel qu'il est organisé dans les institutions culturelles subventionnées. Ce dispositif com-

prend l'architecture de la salle avec sa frontalité et sa séparation scène/salle, les rituels d'accueil avec le contrôle des sacs et les annonces préalables, les supports de communication avec les programmes, les dossiers de presse et les entretiens avec les artistes, les codes de comportement attendus avec le silence, l'immobilité et les applaudissements.

Le texte de présentation du spectacle est l'un des éléments de ce dispositif. En le lisant avant d'entrer dans la salle, le spectateur ou la spectatrice est préparé·e à occuper une certaine position, celle de celui ou celle qui va recevoir une œuvre d'excellence, créée par des artistes légitimes, et qui devra faire preuve de la « bonne » attitude pour en être digne : attention, concentration, ouverture, réceptivité. Tout le reste est interdit. On n'a pas intérêt, a fortiori si on est adolescent·e, les conséquences pour nous pourraient être graves, criminalisantes, à déranger le déroulement du spectacle de quelque manière que ce soit. Nous sommes assigné·es à l'obéissance.

La partition du spectateur

Envisageons le fonctionnement des activités théâtrales dans une métaphore musicale, où chacun·e joue sa partition. L'artiste a sa partition : créer, mettre en scène, jouer. Les technicien·nes ont la leur : faire fonctionner le dispositif technique. Et le spectateur ou la spectatrice a aussi sa partition, même si on ne la nomme pas ainsi. Cette partition, c'est le rôle de « bon public » : venir à l'heure, s'asseoir à sa place, éteindre son téléphone, ne pas parler, ne pas bouger, ne pas manger, regarder attentivement, réagir aux bons moments, applaudir à la fin.

Ce que le texte de présentation fait, c'est programmer cette partition. En présentant l'œuvre comme une

« grande » œuvre, les artistes comme des personnes légitimes, le travail comme un travail d'excellence, il prépare psychologiquement le public à adopter l'attitude correspondante, celle de l'admiration respectueuse.

Cette assignation de rôles soulève une vraie question : pourquoi les gens acceptent-ils de venir jouer ce rôle de dominés et dominées ? Pourquoi consacrent-ils du temps, de l'argent, de l'énergie à se rendre dans un lieu où ils et elles devront rester silencieux·ses, immobiles, à regarder un spectacle qu'ils et elles n'ont pas le droit de questionner, d'interrompre, de commenter ?

La réponse est dans le mécanisme de la distinction analysé par Bourdieu. En venant au théâtre, en assistant à des spectacles « de qualité », en fréquentant les lieux culturels légitimes, le spectateur ou la spectatrice accumule du capital culturel. Iel peut ensuite faire valoir ce capital dans ses interactions sociales : « J'ai vu *Marie Stuart* au TGP », « C'était une mise en scène très intéressante, avec les deux femmes qui occupent le centre de la scène et les hommes autour ». Ce capital culturel procure des bénéfices de distinction, il permet de se différencier de celles et ceux qui ne vont pas au théâtre, de montrer qu'on appartient au cercle des gens cultivés.

Le mécanisme est circulaire. Le spectateur ou la spectatrice accepte la domination symbolique de l'artiste parce que cette domination lui confère elle-même un pouvoir de domination sur celles et ceux qui n'ont pas accès à ces espaces. C'est un système de transmission du pouvoir par ruissellement : l'artiste domine le public, qui à son tour pourra dominer les non-spectateurs et non-spectatrices. Le discours de présentation du spectacle est l'un des outils de ce mécanisme incon-

scient.

Ce que révèle l'analyse

Au terme de cette analyse, on peut dire qu'un texte qui se présente comme un outil de médiation culturelle fonctionne en réalité comme un instrument de reproduction des hiérarchies symboliques. Un discours qui parle d'art de cette façon-là parle surtout de pouvoir. Une parole qui prétend ouvrir des portes, en assignant des places, en construit de nouvelles.

Marjorie Glas résume cette contradiction :

> «« Fondé sur la croyance en l'utilité sociale du théâtre, de sa fonction politique et de son ouverture à tous les publics, le théâtre public s'est progressivement recentré sur lui-même et sur ses enjeux internes. L'héroïsation de l'artiste est allée de pair avec la marginalisation des profanes. Pour aboutir à l'effacement du public populaire, et même du public tout court, dans les enjeux professionnels et esthétiques. »
>
> »

J'analyse donc ce texte comme un symptôme de cette dérive. Il ne s'agit pas de mettre en cause la personne de l'artiste, ni la qualité de son travail. Il s'agit de montrer comment un certain type de discours, répété à l'identique par des centaines d'institutions culturelles pour des centaines de spectacles, contribue à perpétuer un système qui prétend démocratiser la culture mais qui, dans ses effets réels, la réserve à celles et ceux qui ont déjà les codes pour y accéder, et en exclut les autres avec une grande violence symbolique,

drapé·es que nous sommes dans le concept d'excellence artistique, et pétri·es de bonne conscience et de discours « engagés ».

VII. Et si l'on faisait autrement ?

On pourrait m'objecter que cette analyse est excessive, que je vois du pouvoir et de la domination partout, que les textes de présentation de spectacle ne sont que des outils anodins de communication. On pourrait me demander si je pense qu'il faudrait ne plus faire de spectacles du tout ou ne plus écrire de textes de présentation.

Non, bien sûr. Mais on peut faire autrement. Car si le dispositif actuel produit de la domination, il est aussi possible de concevoir des dispositifs qui produisent autre chose : de la rencontre, du partage, de l'horizontalité, de l'émancipation réciproque.

J'ai travaillé avec le metteur en scène italien Pippo Delbono, et j'ai pu observer comment, à l'intérieur même des théâtres les plus institutionnels, il réussissait à créer autre chose. Delbono prenait un micro, parlait à la première personne, circulait dans le public, évoquait sa propre vie mise en confrontation avec des images théâtrales sur la scène. Il proposait des images successives avec un discours de lien entre lui en tant que personne et nous en tant que personnes assises dans la salle à ses côtés.

Mais la singularité de Delbono ne résidait pas seulement dans sa présence scénique. Elle était d'abord dans ses méthodes de création, radicalement différentes de ce que produit le système dominant. Sa

troupe comprenait des personnes que le théâtre institutionnel n'aurait jamais accueillies : Bobò, un homme microcéphale sorti d'un hôpital psychiatrique où il avait passé des décennies, Gianluca, une personne trisomique, etc. Ces présences n'étaient pas des faire-valoir, ni des cautions d'ouverture. Elles transformaient la nature même du travail théâtral.

J'ai été présent·e dans des processus de création de certains de ses spectacles, et j'ai observé une méthode qui n'avait rien de dominateur. Delbono n'imposait pas sa vision à des exécutants ou exécutantes. Il orchestrait une possibilité d'expression pour chaque personne, et il orchestrait sa propre capacité à mettre en relation ce qui émanait du matériau vivant de ces personnes. Les choses se créaient dans une écoute de ce que chacun·e apportait. C'était une co-création authentique, pas un discours sur la co-création.

Je me souviens d'un spectacle où Delbono avait travaillé avec un migrant qu'il avait rencontré. Un soir, cette personne n'était pas là, elle ne pouvait pas être présente sur scène. Delbono, par le discours, par le texte, nous mettait en contact avec cette rugosité de la vie qui faisait que ce soir-là le spectacle était différent des autres soirs parce qu'une personne, du fait justement du sujet même du spectacle, ne pouvait pas être présente. La vie entrait dans le théâtre, avec ses aléas, ses injustices, sa précarité. Et nous, spectateurs et spectatrices, nous n'étions plus des consommateurs ou consommatrices d'un produit fini, nous étions les témoins d'une situation humaine réelle, médiatisée par une expérience artistique.

Ce qui se passait alors était une transgression, non pas une transgression de contenu par des discours politiques ou provocateurs, mais une transgression de forme dans l'organisation même des éléments du spec-

tacle. Le dispositif de domination, la frontalité, la séparation scène/salle, le silence du public, était subverti de l'intérieur, sans être aboli. Et dans cette subversion, quelque chose d'autre pouvait advenir, une relation entre êtres humains plutôt qu'un rapport de pouvoir entre artiste et public. Même au cœur du système le plus éculé de reproduction bourgeoise que sont les théâtres subventionnés, Delbono offrait un pas de côté qui nous émancipait vraiment.

Je pense aussi à Marcel Duchamp, qui en 1917, en présentant un urinoir renversé comme œuvre d'art sous le titre *Fontaine*, a fait comprendre quelque chose d'essentiel sur l'art. Non pas que « tout peut être de l'art » au sens d'un relativisme nihiliste, mais que l'art réside dans le geste qui crée une relation nouvelle entre un objet et celui ou celle qui le regarde. L'urinoir n'est pas devenu de l'art parce que Duchamp l'a décidé arbitrairement, mais parce qu'en le déplaçant hors de son contexte utilitaire, il a ouvert un espace de questionnement, de surprise, de pensée.

C'est cela qu'un dispositif théâtral pourrait faire : non pas transmettre une excellence du haut vers le bas, mais créer les conditions d'une rencontre où chacun·e est transformé·e. Pour cela, il faudrait repenser non seulement le contenu des spectacles, mais leurs modes de production, leurs dispositifs d'accueil, leurs textes de présentation.

Un texte de médiation véritablement démocratique ne parlerait pas seulement de l'artiste et de son œuvre. Il parlerait du lien que cette œuvre propose de créer avec celles et ceux qui la verront. Il reconnaîtrait les spectateurs et spectatrices comme des partenaires, non comme des réceptacles. Il inviterait à une expérience partagée plutôt qu'à une admiration passive. Il dirait quelque chose comme : « Voici ce que nous vous

proposons de vivre ensemble ce soir. Voici les questions que nous nous posons et que nous aimerions poser avec vous. Voici ce que nous ne savons pas et que nous espérons découvrir dans la rencontre. »

La Convention de Faro sur la valeur du patrimoine culturel pour la société, adoptée en 2005 et ratifiée par la France en 2023, affirme le droit de chacun·e à participer à la vie culturelle de son choix. Elle reconnaît que les citoyens et citoyennes créent du patrimoine par leurs pratiques quotidiennes, qu'ils et elles ne sont pas de simples récepteurs ou réceptrices passifs d'une culture transmise d'en haut. Cette vision implique un renversement complet du rapport entre institutions et publics.

Ce renversement est possible. Il demande du courage, car il implique de renoncer aux positions de surplomb, aux certitudes de l'excellence autoproclamée, aux confortables hiérarchies qui protègent les privilèges. Mais c'est à ce prix que la culture pourra redevenir ce qu'elle devrait être : non pas un instrument de distinction sociale, mais un espace de rencontre, de questionnement partagé, de co-construction du sens, indispensable à la cohésion d'une société.

C'est précisément là le rôle de la culture : non pas de mettre en scène des artistes dominants et dominantes, mais d'accompagner, par l'art partagé et dans tous les sens, l'émancipation singulière de chaque personne. Cette émancipation passe par la légitimation non pas des artistes, mais des personnes elles-mêmes.

Je mobilise maintenant l'exemple du parcours thérapeutique avec un ou une psychanalyste, qui me semble pouvoir être éclairant. Le ou la « psy » sera mis·e sur un piédestal pendant des années, iel est le support de nos projections, de nos colères, iel nous

fait revivre et revisiter des situations pour les remettre en mouvement, non pas pour nous « soigner », mais pour nous redonner, par la compréhension nglais, en vécue, des outils pour notre liberté et notre pouvoir d'agir sur nous-mêmes. Et lorsque nous avons terminé notre analyse, nous voyons alors notre psy comme une personne normale, nous ne projetons plus nos fantasmes sur elle ou lui, nous le ou la disqualifions complètement. Les psys le savent bien : quand ils et elles sont finalement disqualifié·es, qu'ils et elles ont perdu tout pouvoir sur leur patient ou patiente qui s'en va en haussant les épaules sans aucune reconnaissance, c'est que le ou la psy a bien fait son travail ! La culture, dès lors qu'elle est financée par l'argent des contribuables, doit elle aussi être à leur service, en toute modestie.

La vraie différence n'est pas entre démocratisation et démocratie culturelle comme deux politiques concurrentes. Elle est entre un pouvoir qui s'exerce sur les autres — pouvoir hérité, pouvoir de domination, pouvoir déshumanisant — et un pouvoir qui s'exerce sur soi et enrichit les autres. Dans le premier cas, on formate, on impose, on étouffe la singularité de chacun·e. Dans le second, on révèle, on accompagne, on crée les conditions pour que chaque personne découvre sa propre voix.

C'est ce second pouvoir qui devrait être au cœur de tout projet culturel financé par l'argent public. Car défendre la culture, ce n'est pas défendre un secteur professionnel ou les privilèges, ne serait-ce que symboliques, de ses acteurs et actrices. C'est défendre ce que la culture peut apporter de singulier au bien commun : la confiance en l'autre, l'ouverture à l'altérité, le pari de l'humanité partagée.

Cela suppose de repenser les formes d'évaluation et

les critères de financement qui orientent aujourd'hui les pratiques vers la reproduction du système dominant. Cela suppose de transformer les formations des professionnels et professionnelles et la culture de ce milieu pour qu'il retrouve son sens dans la cité. Cela suppose de renouer avec l'histoire du théâtre lui-même, qui s'est progressivement coupé de ses racines populaires, comme le montre Marjorie Glas, mais qui n'est pas condamné à rester coupé. Il y a des choses à réinvestir, des pratiques à inventer, des relations à construire.

Et cela commence par les mots que nous employons pour en parler.

La théâtralisation de la défiance

Quand les lieux culturels mettent en scène le contraire de leurs discours.

Une soirée au théâtre dans une ville de gauche fait vivre un paradoxe troublant : les dispositifs d'accueil y produisent exactement l'inverse de la promesse démocratique. Témoignage et analyse.

Le théâtre commence avant la scène

Un centre dramatique national, dans une ville populaire de gauche en région parisienne. Un lieu qui se dit ouvert sur la cité, sur les habitant·es. Rappelons que les CDN sont financés de manière paritaire entre l'État (environ 57 %) et les collectivités territoriales, communes (27 %), régions (9 %) et départements (7 %). C'est donc l'argent de tous·tes les citoyen·nes qui fait vivre ces institutions. Pourtant, dans la salle ce soir-là, que des bourgeois·es. Ce constat, banal pour qui fréquente ces espaces, mérite qu'on s'y arrête : le théâtre, financé par les impôts de tous·tes, ne s'adresse manifestement pas à tous·tes.

Mais avant même d'entrer dans la salle, avant même de voir le spectacle, une autre mise en scène se déploie, celle de notre statut de suspect·e.

À l'entrée, on vérifie nos sacs. On regarde à l'intérieur, comme lorsqu'on prend l'avion ou qu'on se rend dans un commissariat. Mais au supermarché d'à côté, au restaurant, à la librairie du quartier, à la médiathèque, personne ne fouille nos affaires. Pourquoi cette différence ? Qu'est-ce qui justifie que certains lieux, et singulièrement les lieux culturels subventionnés, s'arrogent le droit de violer notre intimité, quand d'autres, parfois plus fréquentés, ne le font pas ? La réponse n'est pas sécuritaire, nous verrons qu'elle ne peut pas l'être. Elle est symbolique : c'est un choix de représentation, un choix sur la manière dont l'institution se représente ceux·elles qu'elle accueille.

D'emblée, dans ce dispositif d'accueil, quelque chose se joue qui relève pleinement du théâtre, au sens sociologique du terme. Erving Goffman l'a magistralement

analysé : notre vie quotidienne est une mise en scène permanente. Le théâtre, il n'est pas que sur la scène du spectacle. Il commence dès le seuil franchi, dans l'agencement spatial, dans les gestes ritualisés de ceux·elles qui nous accueillent.

Ce qui frappe d'abord, c'est le silence qui entoure ce geste. La fouille s'opère sans mot, sans explication, comme allant de soi. C'est là que réside sa violence première : dans l'absence de parole. Car quand il n'y a plus de mots, quand la parole est absente ou interdite, le langage ne disparaît pas, il se déplace vers le corps, vers le geste, vers la contrainte physique. Et ce langage-là, c'est celui de la violence. La violence surgit précisément quand quelqu'un n'a plus, ou ne veut plus, les capacités de parler, de débattre, de s'expliquer avec l'autre. C'est un langage qui s'impose au corps sans médiation symbolique, sans possibilité de réponse ni de contestation.

Ce qui frappe ensuite, c'est le caractère superficiel de ce contrôle. Un regard vite fait, un sac entrouvert. C'est un simulacre. Quelqu'un·e qui aurait véritablement l'intention de nuire ne serait pas arrêté·e par cette inspection de façade. Alors pourquoi la maintenir, alors que tout le monde sait que c'est un simulacre ? Parce qu'elle institue un récit muet : celui de notre dangerosité potentielle. Nous sommes suspect·es en entrant dans ce lieu. Et on nous le dit, sans mots, par le geste seul, ce qui rend la chose d'autant plus violente.

On pourra m'objecter que c'est une « obligation légale », qu'on le fait alors que ça ne nous plaît pas. Alors pourquoi y a-t-il bien des lieux culturels dans lesquels on ne fouille pas les sacs ? Les médiathèques, par exemple, accueillent leurs usager·ères sans les suspecter. Ce n'est pas une obligation légale, c'est un

choix. Quelques jours avant cette soirée, je m'étais rendu dans un autre lieu culturel, bien plus vaste, pouvant accueillir bien plus de spectateur·rices, donc potentiellement bien plus « dangereux·euses » selon cette logique sécuritaire. On y entrait librement, sans contrôle. La confiance était la règle. Notre position en tant que citoyen·ne à l'intérieur n'était pas la même, et cela se voyait bien : le public était diversifié.

Le château fort au cœur de la cité

Passé ce premier seuil, le lieu se propose, par son architecture et son mobilier, comme un espace chaleureux. Des fauteuils confortables, une lumière douce, une décoration soignée. Cette chaleur contraste avec la barrière de l'entrée. Et ce paradoxe révèle quelque chose de profond sur la conception même du lieu.

Car ce qui se dessine ici, c'est ce que je pourrais appeler *la logique du château fort*. Pour être un lieu sûr, un lieu dans lequel on a confiance, ce théâtre doit précisément être fermé sur l'extérieur, sur la ville dont il fait pourtant partie. Il faut, par l'interdit, par la barrière symbolique et par la fouille, ériger des murailles au cœur même de la cité. À l'intérieur, on sait qu'on est en sécurité, protégé·e de l'extérieur. Mais cet extérieur, c'est la ville même au service de laquelle ce lieu est censé être !

Cela signifie, symboliquement, qu'on considère cette ville comme un lieu dangereux, un lieu et des habitant·es dont il faut se protéger. Et qu'il faut y construire des espaces fermés qui, eux, ne seront pas dangereux. Sans le vouloir, sans même en avoir conscience, ce dis-

positif véhicule une représentation de l'autre comme intrinsèquement menaçant·e. On ne peut en aucun cas le laisser entrer librement. Cette ville serait donc un lieu de danger dans lequel des bourgeois·es viennent se rassembler dans un espace contrôlé, sécurisé, où ils peuvent enfin respirer et être hors de danger.

Il y a même une petite librairie avec des ouvrages ultra spécialisés, clairement interdits au commun des mortels par leur hermétisme. Je ne dis pas qu'ils ne devraient pas y être, mais la diversité des publics appellerait aussi une diversité des propositions littéraires, des livres pour enfants aussi, par exemple, et pas que des livres uniquement ou presque centrés sur les artistes.

La rhétorique de la sidération

Puis vient l'entrée dans la salle de spectacle, et avec elle un nouveau rituel, mais cette fois, les mots sont là. Et quels mots.

Quelques instants avant le spectacle, une jeune femme prend la parole. Avec le sourire, toujours avec le sourire, elle égrène une litanie d'interdictions. Mais ce qui m'a frappé, et que je n'avais jamais entendu formulé ainsi, c'est le champ lexical employé. Un vocabulaire étonnamment agressif, menaçant même, qui contrastait de façon troublante avec l'amabilité du sourire. On sentait une maîtrise rhétorique dont l'objectif semblait être de méduser l'auditoire, de produire un effet de sidération qui garantirait l'obéissance. Nous n'avons pas le droit d'apporter à manger. Nous n'avons pas le droit de sortir pendant la représentation. Nous n'avons pas le droit d'utiliser

nos téléphones, de photographier, de filmer. Les conséquences de notre désobéissance n'étaient pas nommées, mais la menace était là, très forte, dans le champ lexical employé.

Ce discours est paradoxal à plusieurs égards. D'abord par le décalage entre la douceur apparente et la dureté du propos, ce sourire qui accompagne des paroles menaçantes produit un effet de stupeur, une forme de sidération qui désarme toute velléité de contestation. Ensuite par son décalage avec le réel : si quelqu'un·e avait apporté à manger, que devrait-iel faire à cet instant ? Ressortir avec son sandwich alors que le spectacle va commencer ? On y sent peut-être la trace d'expériences passées où des spectacles auraient été perturbés. Mais face à de telles perturbations, n'aurait-il pas été plus fécond de s'interroger sur le spectacle lui-même, sur le dispositif d'accueil, plutôt que de renforcer l'arsenal rhétorique de la menace ?

Un autre membre du personnel, un homme grand et imposant, comme on en trouve à l'entrée des boîtes de nuit, un « videur » comme on dit, gère le flux du groupe. Avec une fermeté souriante là encore, il presse les spectateur·rices vers leurs places. Ce ne sont pas des personnes qu'il accompagne, c'est un groupe, un troupeau qu'il pousse à l'heure dans le lieu. Aucune mauvaise intention de sa part en tant que personne dans sa manière de faire, sans doute. Mais une inconscience complète de la violence symbolique que cela véhicule.

Michel Schneider, dans *La comédie de la culture* (1993), avait perçu avec une acuité mordante ces contradictions du monde culturel subventionné. Il écrivait :

> « « La culture est devenue une administration comme une autre, avec ses fonctionnaires, ses hiérarchies, ses rites et ses territoires. Elle produit moins des œuvres que des discours sur les œuvres, moins de la création que de la légitimation. »
>
> »

Cette observation demeure d'une troublante actualité. Car ce qui se joue à l'entrée du théâtre, c'est précisément cela : non pas l'accueil d'êtres humains venus vivre une expérience esthétique, mais l'administration de corps suspects qu'il faut canaliser par la sidération.

Une programmation centrée sur l'offre

La lecture du texte d'introduction de la saison dans le programme du théâtre est éclairante aussi. Le discours y est entièrement centré sur le contenu des propositions artistiques : les spectacles, les thématiques, les artistes invité·es. On est dans une pure logique d'offre. L'art y est conçu comme une œuvre qu'on doit venir contempler, dont on doit être enseigné·e, pas comme une expérience à vivre, encore moins comme une co-construction avec les habitant·es, ou du moins des choix de programmation qui auraient à voir avec les préoccupations de ceux·elles qui habitent autour.

John Dewey, dans *L'art comme expérience* (1934), proposait pourtant une tout autre vision. Pour lui, l'art en société démocratique devait *« libérer quiconque des mythes intimidants qui font obstacles à l'expérience*

artistique ». Il insistait sur la continuité nécessaire entre l'art et la vie quotidienne :

> « « L'œuvre d'art développe et accentue ce qui est spécifiquement précieux dans les choses qui nous procurent quotidiennement du plaisir. Issu du quotidien, l'art a donc pour fonction de l'améliorer. »
>
> »

Rien de tel ici. L'ouverture aux citoyen·nes de la ville, car n'oublions pas que la commune est l'un des financeurs, n'est jamais véritablement nommée. Le lien aux habitant·es est absent du discours.

Plus troublant encore, ce passage de l'interview de la directrice :

> « « Il est faux d'affirmer que ces maisons sont élitistes et repliées sur elles-mêmes. Les chiffres en attestent : on ne pourrait pas être dans l'entre-soi avec des théâtres aussi pleins. »
>
> »

Lors du spectacle que j'ai vu, la salle était à moitié pleine, de bourgeois·es. On peut avoir des salles pleines et un entre-soi. Le discours est purement quantitatif, sans aucune ouverture à la question de la diversité des publics. S'il y a du monde, cela suffirait à prouver qu'il n'y a pas d'entre-soi ? Mais qui est ce monde ? Si ce sont des élèves en troupeaux qui sont stigmatisé·es à l'entrée, jugé·es, contrôlé·es pour ne surtout pas déranger, et je suis quasiment certain, pour avoir souvent observé des séances scolaires, que

les discours qu'on leur adresse sont d'une violence bien plus importante encore que ce que j'ai vécu en tant que spectateur·rice ordinaire.

L'argument républicain et ses impensés

La directrice termine l'entretien en évoquant sa propre trajectoire :

> « « Pour ma part, j'ai rencontré l'art à l'école, grâce à une section cinéma proposée dans mon collège de ZEP : ça m'a ouverte sur le monde. Je mesure la chance que j'ai eue : l'Éducation nationale m'a permis cette découverte qui m'a changée à vie. »
>
> »

Ce type d'argument est l'argument républicain le plus éculé : l'école comme lieu d'inclusion, de promotion sociale, d'émancipation par la culture.

Mais cet argument, aussi sincère soit-il, est à mon sens politiquement grave. Car l'école française est d'abord un lieu d'exclusion sociale, les rapports PISA le démontrent tous les quatre ans avec une constance accablante. Il y a bien sûr des exceptions qui confirment la règle, et la directrice est elle-même le produit d'une telle exception. Mais cette vision culpabilise ceux·elles qui n'ont pas fait le même chemin. Elle sous-entend que si les autres n'ont pas réussi, c'est qu'ils n'ont pas su saisir leur chance, qu'ils n'ont pas

fait les efforts nécessaires. En quoi s'agit-il d'une ouverture à l'autre, de tenir un tel discours ? C'est le discours méritocratique le plus accablant et stigmatisant qui soit, sous couvert de bonne conscience.

Marjorie Glas, dans *Quand l'art chasse le populaire* (2023), analyse avec précision ce phénomène d'éviction symbolique :

> « « Fondé sur la croyance en l'utilité sociale du théâtre, de sa fonction politique et de son ouverture à tous les publics, le théâtre public s'est progressivement recentré sur lui-même et sur ses enjeux internes. L'héroïsation de l'artiste est allée de pair avec la marginalisation des profanes. Pour aboutir à l'effacement du public populaire, et même du public tout court, dans les enjeux professionnels et esthétiques. »
>
> »

Ce recentrement se manifeste jusque dans les discours de légitimation : on parle de soi, de sa propre trajectoire exemplaire, plutôt que des conditions réelles d'accueil de ceux·elles qui ne nous ressemblent pas.

Quand une professionnelle de la culture n'ose pas entrer

Quelques jours avant cette soirée, j'avais dîné avec

une collègue que je n'avais pas vue depuis plusieurs années. Elle habite depuis plus de vingt ans dans cette ville, elle est officière des arts et des lettres, en fin de carrière, autant dire qu'elle est pleinement légitime dans le monde de la culture. Elle m'a parlé de ce théâtre de façon spontanée, sans savoir que j'avais prévu d'y aller quelques jours après. Elle m'a dit qu'elle n'osait pas y entrer. Qu'elle en avait envie, mais que c'était « super difficile » de trouver le programme. Qu'elle était impressionnée. Qu'elle avait la boule au ventre. Qu'elle avait peur d'être jugée, de ne pas être assez intelligente ni cultivée pour avoir « le droit » d'y entrer.

Elle m'a dit aussi que sur le marché, où elle va toujours, jamais on ne fait circuler l'information sur ce qui se passe dans ce théâtre. Bref, elle n'y est jamais allée en vingt ans, alors qu'elle habite à deux pas et qu'elle en a envie, alors même qu'elle n'a aucune difficulté pour aller au cinéma de la même ville.

Ce témoignage est malheureusement significatif. Voilà quelqu'un qui a toutes les ressources culturelles, toute la légitimité institutionnelle possible, et qui ressent néanmoins cette exclusion, cette peur d'être jugée. Que ressentent alors ceux·elles qui n'ont pas ces ressources ? Cette exclusion n'est pas un malentendu, ni une incompréhension de la part des habitant·es. Elle est le produit direct des dispositifs que j'ai décrits, leur effet le plus logique, le plus prévisible, le plus dommageable, le plus hypocrite.

La normalisation de la peur

Ce qui me semble le plus grave dans tout cela, et j'y in-

siste car c'est véritablement le cœur du problème, c'est que nous trouvions cette situation normale. Elle m'a moi-même semblé normale. Je n'ai pas été surpris·e outre mesure qu'on me demande d'ouvrir mon sac. Voilà le signe d'une intériorisation profonde : nous avons accepté d'être considéré·es, par défaut, comme des individus potentiellement terroristes, potentiellement violents. Et nous considérons comme normal que ce soit là le socle des relations humaines, se suspecter mutuellement des pires intentions.

Si nous trouvons cela normal, c'est que nous avons été colonisé·es par la peur. Elle s'est installée en nous, elle habite nos corps et nos imaginaires au point que nous ne la voyons plus. C'est une colonisation intérieure qui va exactement à l'inverse de ce que devrait produire la démocratie. Car la démocratie suppose la confiance en l'autre, le pari de l'humanité partagée. La peur, elle, produit le repli, la suspicion, la défiance, terreau fertile pour tous les autoritarismes, lit de la violence.

Les personnes qui souhaitent tuer les autres (c'est un dérèglement moral grave) sont une infime minorité. Mais par ce dispositif de mise en scène, on présuppose que la majorité partage ce symptôme. On crée un monde violent. Ces lieux culturels qui se présentent comme des espaces de tolérance, d'esprit critique, de construction démocratique, produisent par leur théâtralisation de l'accueil la situation exactement inverse. Ils nous font entrer dans l'imaginaire de la violence feutrée.

Car qu'est-ce qui fait le lit des extrémismes et de la violence ? C'est la peur de l'autre. Plutôt que de dire *« aimons-nous les uns les autres, considérons nos qualités mutuelles, dépassons la peur »*, ces lieux qui tiennent ce discours dans leurs programmes et leurs

chartes le contredisent dès l'instant où l'on franchit leur seuil, et même avant, par l'image intimidante qu'ils projettent. La contradiction est béante, et invisible à force d'être naturalisée.

McDonald's plus accueillant que le théâtre

Un constat s'impose, aussi paradoxal qu'il puisse paraître : dans un McDonald's, on est plus respecté·e et moins stigmatisé·e que dans un centre dramatique national. C'est tellement paradoxal. Dans l'un des hauts lieux du capitalisme le plus triomphant, on n'est pas considéré·e comme un individu potentiellement dangereux. On entre, on sort, librement. Et pourtant, un grand McDonald's accueille bien plus de monde qu'un théâtre, donc selon la logique de la peur, il faudrait y contrôler d'autant plus les entrées.

Mais on ne le fait pas. Et y a-t-il eu des attentats dans des McDonald's ? Le seul « attentat » notable contre cette enseigne, c'était dans les années 1990, quand José Bové et ses compagnons démontèrent un restaurant en construction pour protester contre la malbouffe. Il n'y avait personne dans l'établissement, et c'était une revendication écologiste.

Ce paradoxe est triste et terrible. Dans le petit restaurant en face du théâtre, dans la médiathèque du quartier, on entre et on sort comme on veut. Dans le lieu de culture où l'on est censé s'émanciper, on est, par principe et par défaut, traité·e comme un être potentiellement dangereux qu'il faut contrôler, dont il faut violer l'intimité pour qu'il puisse se passer quelque chose.

La théâtralisation de la défiance : nommer pour transformer

Je propose de nommer ce phénomène la *théâtralisation de la défiance*. C'est le processus par lequel les dispositifs d'accueil des lieux culturels mettent en scène une suspicion systématique à l'égard des personnes qu'ils prétendent servir. Cette théâtralisation n'est pas un détail organisationnel. Elle constitue le premier acte du spectacle, celui qui conditionne tous les autres. Elle dit quelque chose de fondamental sur la relation que l'institution entend construire avec son public.

Pierre Bourdieu avait montré, dans *La Distinction* (1979), comment les pratiques culturelles légitimes reproduisent des schémas de domination symbolique qui excluent autant qu'ils incluent. La *théâtralisation de la défiance* est l'une des manifestations les plus visibles, et pourtant les moins vues, de cette domination. Elle opère dans le corps même des spectateur·rices, avant même qu'ils aient vu quoi que ce soit, en leur assignant une place : celle du suspect qu'il faut surveiller.

On pourrait m'objecter que ces contrôles sont une nécessité face à la menace terroriste. Mais dans ce cas, il faudrait être cohérent : fouiller les gens au corps, fouiller complètement, car cette fouille-là est fausse, ce n'est qu'un simulacre. On me dira : la simple présence d'un contrôle décourage les agresseurs potentiels. Mais pas du tout, quelqu'un·e qui a l'intention d'agresser et qui s'est outillé·e pour le faire est autrement plus intelligent·e, et fera en sorte de commettre son agression, fouille ou pas fouille.

La fouille ne change donc strictement rien à la sécurité réelle. Elle n'est que la territorialisation de la peur, de l'intolérance, de la stigmatisation. Et le sourire de chacun·e de ceux·elles qui l'opèrent, car ils font de leur mieux dans cette situation, ils ne soutiennent sans doute pas consciemment ce à quoi ils participent, ne change rien au fait qu'ils sont les acteurs·rices de ce théâtre que je me permets de qualifier d'ignoble, au regard des beaux discours sur la démocratie que ces mêmes lieux proclament.

La dimension systémique : au-delà des responsabilités individuelles

Il serait injuste de psychologiser ces comportements, de les rabattre sur la responsabilité de chaque individu. La personne qui fouille les sacs fait de son mieux dans le cadre qui lui est assigné, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle fait un peu semblant de fouiller, parce qu'elle n'en pense sans doute pas moins. Celle qui tient le discours menaçant applique probablement une consigne de la direction ou des tutelles. Nous sommes dans un système, et les actes des personnes dépendent du système dans lequel elles évoluent.

Un système fondé sur la confiance ne produit pas les mêmes actes qu'un système fondé sur la défiance. Cette évidence mérite d'être méditée. Un système où la confiance est établie comme règle, où l'on considère *a priori* que les personnes qui viennent sont des allié·es du lieu, des partenaires de l'expérience à venir, ne génère pas les mêmes comportements qu'un système où la défiance est la norme. Le premier produit

de l'ouverture, de la créativité, de la rencontre. Le second produit fatalement, logiquement, plus de violence et d'agressivité, car il les structure dans l'imaginaire, les appelle, les anticipe, les attend, et finit par les provoquer.

Pourquoi ? Parce qu'un système fondé sur la confiance n'est pas naïf pour autant. Il reste lucide. Mais quand des problèmes surviennent, ils sont gérés de façon collective et démocratique par les personnes présentes, spectateur·rices inclus·es, et non pas d'une manière oppressive et policière. L'imaginaire qui le sous-tend est celui de la communauté solidaire, pas celui du contrôle sécuritaire. Et cet imaginaire façonne les comportements de tous·tes.

La parole comme alternative à la violence

La démocratie, ce n'est pas le consensus. C'est un choix d'ouverture à l'autre, à la controverse. C'est un choix de lutter contre la peur, et de débattre par les mots de nos désaccords. C'est un choix d'écoute de l'altérité. C'est la conviction que c'est dans l'écoute et l'ouverture aux altérités les unes envers les autres que se loge un monde meilleur. Le monde meilleur n'est pas dans la tête de ceux·elles qui sont persuadés·es de savoir ce qui est bien pour les autres, ça, c'est une dictature.

Et la démocratie passe par la parole. C'est même sa condition première. Mettre des mots sur les choses, pouvoir en débattre, accueillir le désaccord, voilà ce qui permet de dépasser la violence. Car tout est langage. Mais quand les mots manquent ou sont inter-

dits, quand on utilise des langages sans mots, des gestes qui s'imposent aux corps, des dispositifs muets qui contraignent sans expliquer, ce sont très souvent des langages de violence. La fouille silencieuse est un tel langage. Elle ne dit rien, mais elle s'impose au corps de l'autre. Elle ne laisse pas de place à la réponse, au questionnement, à la contestation.

Mettre en œuvre la démocratie, c'est à tout instant prendre le risque de le faire. Affirmer qu'on n'a pas peur, c'est affirmer qu'on souhaite se faire confiance, partager cette culture, aider ceux·elles qui ont du mal avec cela, les mettre en confiance, leur dire qu'on ne va pas les juger, qu'on ne va pas les considérer comme des ennemis potentiels. C'est comme cela qu'on construit la démocratie, par la parole, par la confiance, par le refus de la violence muette.

Ce n'est pas de la naïveté que de dire cela. C'est un engagement politique. Et le politique, il est dans chaque geste quotidien. C'est là qu'est réellement le politique, pas dans les beaux discours. Les beaux discours ont une fonction : instituer un rôle social aux personnes qui les tiennent. Ce qui change le monde, ce sont les actes. Ce qui compte, ce sont les gestes concrets, y compris celui de la main qui ouvre un sac à l'entrée d'un théâtre, ou celui de la voix qui, au lieu de menacer, accueillerait.

Après les attentats de 2015, l'enjeu était précisément de dire : non, nous ne céderons pas à la peur. C'était là le combat. Mais avec le temps, puis avec la période Covid, la majorité a cédé. Nous avons accepté d'être gouvernés·es par la peur. Nous avons normalisé les dispositifs de contrôle. Nous avons intériorisé la suspicion comme mode de relation sociale. La peur nous a colonisés·es de l'intérieur.

Une hypocrisie bourgeoise

Il faut nommer les choses telles qu'elles sont. Ce que j'ai observé ce soir-là, c'est une hypocrisie bourgeoise. Des beaux discours sur la tolérance, la diversité, l'ouverture à tous·tes, et des actes qui produisent exactement l'inverse. Une condescendance qui s'exerce avec le sourire, acceptée comme quelque chose de normal. Si, dans les lieux financés par l'argent public, on ne cultive pas l'ouverture à l'autre et la confiance, non pas à l'intérieur d'un château fort, mais dans une véritable ouverture sur la cité, on n'a pas compris le rôle du théâtre, ni son histoire dans la façon dont elle a contribué à la fondation de nos cultures.

Le théâtre a une puissance immense. C'est un lieu où des humains se rassemblent pour vivre ensemble une expérience esthétique et politique. Cette puissance peut transformer les consciences, créer du lien, ouvrir des horizons. Mais ici, cette puissance est pervertie. On fait semblant. On tient du bout des lèvres un discours de tolérance, mais sur le terrain, à l'entrée du lieu, que se passe-t-il réellement ?

Vers des dispositifs de confiance

La Convention de Faro sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (2005), ratifiée par la France en 2023, affirme le droit de chacun·e à participer à la vie culturelle de son choix. Elle reconnaît que les citoyen·nes créent du patrimoine par leurs pratiques quotidiennes, qu'ils ne sont pas de simples récepteurs passifs d'une culture qui leur serait transmise d'en

haut. Cette vision implique un renversement complet du rapport entre institutions et publics.

Ce renversement doit se manifester dès le seuil des lieux culturels. Des dispositifs d'accueil fondés sur la confiance plutôt que sur la défiance sont possibles. Ils existent d'ailleurs : certains théâtres, certains musées, les médiathèques ont fait le choix de ne pas fouiller les sacs, de laisser entrer les visiteur·rices librement, de les traiter comme des adultes responsables capables de vivre une expérience collective sans surveillance. Ces lieux ne sont pas plus dangereux que les autres, ils sont plus cohérents avec leurs valeurs affichées.

Mais pour opérer ce changement, il faut d'abord voir ce qui se joue. Il faut nommer la *théâtralisation de la défiance* pour pouvoir la déconstruire. Il faut prendre conscience que le théâtre commence bien avant la scène, dans la manière dont nous accueillons ceux·elles qui viennent. Il faut redonner sa place à la parole, une parole qui accueille, qui explique, qui permet le débat, plutôt qu'une parole qui sidère ou un silence qui s'impose. Et il faut assumer que défendre la culture, ce n'est pas défendre un secteur professionnel, c'est défendre ce que la culture peut apporter de singulier au bien commun : la confiance en l'autre, l'ouverture à l'altérité, le pari de l'humanité partagée.

CHAPITRE 2 : LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui s'interrogent sur les impensés de leur propre pratique, sur les hiérarchies implicites qu'ils et elles reproduisent parfois malgré eux, sur la manière dont leurs critères de « qualité » peuvent exclure plutôt qu'inclure. Il intéressera aussi les artistes qui souffrent d'un déficit de reconnaissance et cherchent à comprendre les mécanismes sociaux qui les maintiennent à la marge, non pour s'y conformer, mais pour s'en émanciper. Enfin, il offrira aux élu·e·s et responsables de politiques culturelles des clés pour comprendre pourquoi la démocratisation culturelle a échoué à atteindre ses objectifs et ce que signifierait concrètement de passer à une logique de démocratie culturelle fondée sur les droits culturels.

Synthèse

Qui décide de ce qui mérite d'être appelé « culture » ? Sur quels critères certaines pratiques sont-elles valorisées tandis que d'autres sont reléguées au rang de divertissements mineurs ou de loisirs sans importance ? Ces questions, rarement posées explicitement dans le secteur culturel, structurent pourtant en profondeur notre action et déterminent, souvent à notre insu, qui nous incluons et qui nous excluons. Ce chapitre propose d'affronter ces questions avec lucid-

ité, non pour le plaisir de la déconstruction, mais pour ouvrir des voies vers une pratique professionnelle plus juste et plus efficace.

La première section, « Légitimer les pratiques culturelles qui nous sont inconnues », pose un principe simple mais essentiel à intégrer : nous ne pouvons pas connaître *a priori* les pratiques culturelles de personnes étrangères à notre univers. Chacun·e nomme « culture » une réalité anthropologique différente ; pour certains ce seront les arts de l'image, pour d'autres le patrimoine bâti ou immatériel, pour d'autres encore des pratiques que nous ne soupçonnons même pas. Cette diversité n'est pas un problème à résoudre mais une richesse à reconnaître. Dès lors, la seule solution pour créer du lien avec les autres et les respecter est de légitimer des pratiques que nous ne connaissons pas, sans présupposer qu'elles seraient inférieures aux nôtres. Cette posture est particulièrement nécessaire à l'égard des jeunes générations, dont les pratiques culturelles sont trop souvent jugées moins « nobles » que celles des adultes. L'histoire culturelle devrait pourtant nous rendre modestes : elle est faite d'objets qui, un jour, ne sont pas légitimes et qui, le lendemain, le deviennent. Il s'agit donc moins de relativisme que d'anticipation et de construction de ponts.

La deuxième section, « Le mythe d'une reconnaissance par la démocratisation culturelle », s'attaque à l'un des fondements idéologiques du secteur culturel français : la démocratisation culturelle. Dans son ambition affichée de rendre accessibles les grandes œuvres à l'ensemble de la population, elle cache un paradoxe cruel : bien des artistes dont la contribution pourrait être qualifiée d'essentielle demeurent à jamais à l'écart du processus de reconnaissance institutionnelle. Cette exclusion ne relève pas d'un déficit de tal-

ent mais d'un jeu social auquel certaines personnes refusent ou ne savent pas participer. L'observation du milieu artistique révèle me semble-t-il cette règle empirique : les artistes reconnu·e·s consacrent environ la moitié de leurs ressources à la création proprement dite, et l'autre moitié à la construction méthodique de leur place dans l'espace social, expositions, concours, réseaux, fréquentation des lieux où évoluent les professionnel·le·s. La véritable clé de la reconnaissance ne réside pas dans la valeur intrinsèque de l'œuvre mais dans l'auto-légitimation : les artistes reconnu·e·s osent précisément parce qu'ils et elles se sentent déjà légitimes, sans attendre la validation externe. Ce n'est pas tant le public ou l'institution qui consacrent l'artiste, que l'artiste qui, en s'auto-légitimant, légitime son public. Je formule cette hypothèse pour ouvrir vers une perspective émancipatrice : les droits culturels et la démocratie culturelle offrent une alternative à ce système de domination, en postulant l'égale légitimité de chaque personne à contribuer à la vie culturelle.

La troisième section, « L'institution culturelle non institutionnelle », prolonge cette réflexion par l'observation de pratiques culturelles spontanées qui se développent en dehors de tout cadre institutionnel. Quand des personnes organisent chez elles des partages de lectures, de musique ou de danse, sans aucun lien à quelque organisation officielle ou financement public, ces pratiques constituent de véritables institutions culturelles : elles sont collectives, organisées, repérées dans l'espace et le temps, investies par les participant·e·s, mémorisées dans des souvenirs qui marquent durablement les vies. Le théâtre en appartement, les expositions chez l'habitant·e, les tournées d'artistes « au chapeau » via les réseaux sociaux témoignent de la vitalité de ces formes. Loin de représenter un pis-aller face aux restrictions budgé-

taires, elles incarnent une forme d'engagement politique concret : chacun·e possède le pouvoir d'instituer la culture dont nous avons besoin, sans attendre d'être pris·e en charge. Cette capacité d'action ne dispense pas de défendre les financements publics, mais elle nous rappelle que la culture est trop importante pour être prisonnière de corporatismes qui l'assèchent.

Légitimer les pratiques culturelles qui nous sont inconnues

Anthropologie du futur.

Pour favoriser le dialogue interculturel, nous devons légitimer des pratiques culturelles qui nous sont inconnues, sans les hiérarchiser par rapport aux nôtres. Cette ouverture est essentielle pour créer des ponts entre différentes réalités, comme le montre l'exemple des pratiques culturelles des jeunes souvent jugées « moins nobles ».

Qu’est-ce que la culture ?

Les pratiques culturelles sont extrêmement diverses dans leurs sujets, dans leurs modalités et dans leurs définitions mêmes. Chacun, en effet, nommera « culture » une réalité anthropologique différente : pour certains, ce ne seront que les arts de l’image ; pour d’autres, ce sera le patrimoine bâti ; pour d’autres encore, le patrimoine immatériel. Mais de quel patrimoine bâti ou immatériel parle-t-on, et selon quels critères ? Le champ est vaste et diversifié.

Si nous voulons proposer des offres culturelles qui résonnent avec des personnes étrangères à notre univers – dans leur culture comme dans leurs pratiques culturelles et patrimoniales –, il est évident que nous ne pouvons pas connaître ces pratiques *a priori*. Nous sommes chacun enfermé dans notre propre univers, dans notre « bulle de filtre », comme on dit aujourd’hui.

Se mettre en relation avec l’altérité du futur

Dès lors, la seule solution pour créer du lien avec les autres et les respecter, c’est de légitimer des pratiques que nous ne connaissons pas – et surtout de ne pas présupposer qu’elles seraient inférieures à celles que nous maîtrisons.

Ce phénomène est particulièrement visible à l’égard de la jeunesse, dont les pratiques sont souvent jugées moins nobles que celles des adultes.

Cette approche pourrait sembler relever du relativisme culturel, voire nier la valeur de ce qui doit être transmis. Il n'en est rien : l'histoire culturelle est justement faite d'objets qui, un jour, ne sont pas légitimes et qui, le lendemain, le deviennent. Il s'agit au contraire d'anticiper et de construire des ponts entre une réalité existante mais encore méconnue de nous, et notre propre réalité, différente.

Le mythe d’une reconnaissance par la démocratisation culturelle

Repenser la valeur artistique au-delà des systèmes de domination.

La reconnaissance artistique relève moins du talent que d’un jeu social auquel certaines personnes refusent de participer. Une réflexion sur les chemins alternatifs de la légitimité créatrice.

L’illusion méritocratique de la démocratisation culturelle

La démocratisation culturelle, dans son ambition affichée de rendre accessibles les grandes œuvres à l’ensemble de l’humanité, cache un paradoxe cruel. Bien des artistes, dont la contribution à l’art pourrait être qualifiée d’essentielle, demeurent à jamais à l’écart de ce processus de reconnaissance institutionnelle. Ces personnes créatrices, pleinement conscientes de leur statut d’artistes, se heurtent à un mur invisible qui les sépare du panthéon des « artistes officiel·le·s ».

Cette exclusion engendre souvent une amertume profonde, celle de ne jamais accéder au système de consécration des grandes œuvres, ce temple imaginaire où chaque création devrait, selon le mythe démocratique, trouver sa place selon son mérite. Pourtant, force est de constater que nombre de ces œuvres mériteraient amplement cette reconnaissance. Comme l’observe Pierre Bourdieu dans *Les Règles de l’art. Genèse et structure du champ littéraire* (1992), *« la valeur de l’œuvre d’art n’est pas inscrite dans l’œuvre elle-même mais dans le champ de production et de circulation des biens symboliques. »*

La tentation serait de classer ces artistes dans la catégorie de l’art brut par exemple, mais ce serait une erreur conceptuelle. L’art brut, tel que défini par Jean Dubuffet en 1945, désigne des productions artistiques réalisées par des personnes étrangères à la culture artistique officielle, autodidactes, marginalisées, atteintes de troubles psychiques, détenues ou mystiques. Or, je parle ici d’artistes qui s’envisagent

pleinement en tant que tel·le·s, qui revendiquent cette identité créatrice, mais demeurent aux marges du système de reconnaissance.

La hiérarchisation comme principe de domination

On pourrait alors rapprocher ces artistes de ce qu'on nomme la création « amateur », ce qui révèle la nature profondément hiérarchique du système de l'art. En effet, cette catégorisation postule une différence qualitative intrinsèque : les personnes pratiquant en amateur produiraient des œuvres de moindre valeur que les professionnel·le·s, ces dernier·ère·s étant supposé·e·s travailler davantage, mieux, avec plus de talent, une meilleure culture, une meilleure formation, un meilleur CV et une meilleure inscription dans le milieu professionnel. Cette hiérarchisation a pour fonction d'exclure d'emblée la production amatrice du processus de démocratisation culturelle, et la place à côté de ce qui a la valeur d'être partagé. D'ailleurs, on le voit bien dans les ateliers de pratique artistique, auxquels participent des artistes amateur·rice·s ; leurs productions n'entrent jamais dans quelque patrimoine que ce soit, elles sont considérées comme inférieures.

Mais sur quels critères s'établissent ces hiérarchies ? Le cas de Vincent van Gogh demeure emblématique : artiste de génie méconnu de son vivant, son parcours incarne l'exception qui confirme la règle. Sa reconnaissance posthume relève d'une succession de hasards sociologiques plutôt que d'une reconnaissance « naturelle » du talent. Combien d'autres Van Gogh sont passé·e·s et passeront dans l'oubli total ? Cette loterie

de la postérité nourrit les espoirs illusoires de nombre d'artistes qui rêvent d'une reconnaissance future, qui vraisemblablement n'adviendra jamais, même si cela peut les rassurer.

La reconnaissance devient ainsi un critère quantitatif ou institutionnel, variant selon les perceptions subjectives de chaque artiste (professionnel·le ou amateur·rice). Certaines personnes créatrices que nous considérons comme pleinement reconnues peuvent elles-mêmes se sentir insuffisamment valorisées, par exemple. Les critères de sa propre reconnaissance n'ont rien d'universel ni d'objectif ; ils relèvent d'une pure subjectivité façonnée par les attentes sociales et personnelles de chaque individu.

Le double investissement : création et stratégie sociale

Ce qui me frappe le plus dans l'observation du milieu artistique, c'est la répartition du temps et de l'énergie chez les artistes reconnu·e·s. Une règle empirique semble se dégager : ces personnes consacrent environ 50% de leurs ressources à la création proprement dite, et les 50% restants à la construction méthodique de leur place dans l'espace social artistique.

Cette seconde moitié comprend l'organisation d'expositions, la participation à des concours, la poursuite d'études supérieures dans des écoles prestigieuses, la construction patiente d'un réseau de relations sociales, la fréquentation assidue des espaces où évoluent les professionnel·le·s du secteur culturel. Comme

le souligne Howard Becker dans *Les Mondes de l'art* (1982), *« l'art est une action collective »* qui nécessite la collaboration de nombreux intervenant·e·s au-delà de la seule personne qui crée.

La véritable clé de la reconnaissance ne réside pas, contrairement au mythe romantique, dans la valeur intrinsèque de l'œuvre, qui serait reconnue par une instance légitimante transcendante. Elle se trouve dans l'absence même du besoin de reconnaissance, couplée à une appétence naturelle pour les relations sociales et le désir d'incarner socialement le rôle d'artiste, ce qui diffère radicalement du simple fait de créer.

L'auto-légitimation comme clé de la reconnaissance paradoxale

Les artistes reconnu·e·s osent précisément parce qu'elles et ils se sentent déjà légitimes. Ces personnes n'attendent pas la validation externe pour agir. Elles se sont accordé à elles-mêmes non seulement leur légitimité artistique (celle qui permet de créer), mais aussi leur légitimité sociale en tant qu'artistes, distinction fondamentale que beaucoup de gens négligent.

Cette auto-reconnaissance leur permet d'investir le champ social avec plaisir plutôt que par obligation. Elles participent au système de hiérarchisation non pas en victimes mais en tant qu'acteur·rice·s consentant·e·s, choisissant délibérément les récits et les typologies auxquels elles souhaitent appartenir. Je ne

prétends pas que la qualité de leur création soit négligeable, elle représente effectivement 50% de l'équation. Une personne artiste jugée « mauvaise » rencontrera certainement des difficultés même avec d'excellentes compétences sociales, mais jamais de blocage absolu.

Le véritable obstacle réside moins dans l'absence de reconnaissance extérieure que dans le manque d'auto-légitimation. La personne qui attend des autres sa validation se condamne à une impasse. Voici pourquoi : les spectatrices et spectateurs, le public, le milieu, déjà installé·e·s dans leur propre sentiment de légitimité, n'ont en réalité aucune raison de risquer une reconnaissance envers une personne qui ne s'est pas d'abord reconnue elle-même. Ce processus tient presque du jeu social : il met en lumière des qualités de présence et d'affirmation de soi plus que des compétences purement artistiques. Paradoxalement, le mécanisme de reconnaissance est souvent inversé : les artistes « non reconnu·e·s » sollicitent la validation du public, mais celui-ci la leur refuse, comme je viens de l'expliquer, alors que les artistes qui assument pleinement leur propre valeur sociale offrent implicitement au public un espace de sécurité et de validation. C'est en cela que le public peut éprouver la confirmation de son propre goût ou de son jugement esthétique : parce que l'artiste, en s'auto-reconnaissant, lui a déjà tendu cette reconnaissance. Autrement dit, ce n'est pas tant le public qui consacre l'artiste que l'artiste qui, en s'auto-légitimant, légitime le public. C'est le public qui a besoin d'être légitimé par un·e artiste qui se sent légitime, pas l'inverse !

Vers une démocratie culturelle émancipatrice

Face à ce constat, que dire aux personnes qui se sentent non-reconnues ? Observons le temps qu'elles consacrent aux liens sociaux : il sera presque toujours dérisoire, ou s'il existe, il sera empreint de défiance, de peur, voire de ressentiment envers celles et ceux dont elles attendent la reconnaissance. Leurs tentatives d'action sociale manquent d'ouverture authentique à l'autre, prisonnières qu'elles sont de cette attente impossible.

C'est ici que la perspective des droits culturels et de la démocratie culturelle offre une alternative libératrice à la démocratisation culturelle. Comme le défend Patrice Meyer-Bisch, la démocratie culturelle *« reconnaît l'égale dignité des cultures et le droit de chaque personne de participer à la vie culturelle de son choix. »* Elle postule l'égale légitimité de chaque personne à contribuer à la vie de la cité, sans hiérarchisation préalable.

Dans ce cadre horizontal et ouvert, facilité aujourd'hui par les réseaux numériques, même l'artiste le plus discret peut trouver son public. Si cette personne accepte de voir sa situation sous cet angle, son besoin identitaire de reconnaissance s'estompera. Elle saura qu'elle est intrinsèquement légitime, comme chaque personne, et que sa création possède une valeur propre, hors du système de domination. Même avec une seule personne dans l'audience, spectatrice ou lectrice, la création aura enrichi le lien humain, et l'art, en tant qu'expérience partagée, aura accompli l'essentiel.

S’émanciper du mythe pour embrasser sa place

Je n’établis aucune hiérarchie morale entre ces différentes approches. Je ne prétends pas que les artistes *non reconnu·e·s* seraient plus « pures » que les autres. Mon empathie va simplement vers ces personnes créatrices qui souffrent d’un fantasme de participation à un système qui, au fond, n’a rien de particulièrement noble. Je les invite à aimer leur place telle qu’elle est, à en goûter pleinement la valeur.

Ces artistes que l’amertume ronge pourraient, en changeant de perspective, apprécier leur position unique dans la démocratie culturelle. Peut-être qu’alors, détendu·e·s et libéré·e·s de leurs attentes impossibles, elles laisseraient la porte un peu plus ouverte à la découvrabilité de leurs œuvres. Non pas pour participer au système de domination, mais pour s’en affranchir définitivement et créer selon leurs propres termes, dans la pleine conscience de leur légitimité intrinsèque.

Car au final, comme le rappelle John Dewey dans *L’Art comme expérience* (1934), *« l’œuvre d’art n’est complète que lorsqu’elle opère dans l’expérience d’autres que la personne qui l’a créée. »* Cette complétude n’exige ni reconnaissance institutionnelle ni consécration critique, simplement la rencontre authentique entre une création et un regard, fût-il unique, ce que les systèmes de communication d’aujourd’hui autorisent pleinement, l’espace numérique étant intrinsèquement un espace de démocratie culturelle.

L’institution culturelle non institutionnelle

Pour une réappropriation citoyenne de la création.

Repenser la culture au-delà des murs institutionnels : comment les pratiques spontanées redéfinissent notre rapport à la création et questionnent les politiques culturelles établies.

La légitimité des pratiques culturelles spontanées

Quand des personnes organisent chez elles, entre elles, ou avec quelques inconnu·e·s, des partages de lectures, de la musique, de la danse, même un karaoké, de façon organisée ou improvisée, sans aucun lien à quelque institution, organisation officielle ou financement public ou privé, ces pratiques culturelles sont complètement légitimes. Elles constituent de véritables institutions culturelles : ce sont des pratiques collectives, instituées, organisées, repérées dans l'espace et dans le temps, investies par les participant·e·s, puis mémorisées dans des souvenirs qui peuvent marquer durablement leurs vies.

Ces pratiques peuvent atteindre une qualité remarquable. Quelqu'un chantera peut-être admirablement une chanson d'enfance de son pays, avec une authenticité qu'aucun·e interprète professionnel·le ne pourrait égaler. Je ne postule aucune hiérarchie culturelle, mais j'observe la richesse de ces pratiques dans le respect des droits culturels de chacun·e, tels que définis par la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007).

J'ai moi-même régulièrement organisé des soirées créatives où le principe est simple : chaque personne apporte une création à partager pendant quelques minutes. Nous sommes tou·te·s à la fois artistes et spectateur·rice·s, dans une approche résolument pluridisciplinaire, lecture, cinéma, performance, théâtre, photographie, cuisine, ce qu'on veut. Cette pratique rejoint ce que Nicolas Bourriaud appelait l'« esthétique relationnelle », où l'art devient prétexte à la création de liens sociaux et d'expériences par-

tagées.

L’émergence d’un mouvement culturel parallèle

On pourrait m’objecter que je suis professionnel·le de la culture. C’est vrai, mais j’observe ces pratiques chez de nombreuses personnes éloignées du secteur culturel institutionnel. D’ailleurs, certains lieux culturels subventionnés s’inspirent de ces dynamiques spontanées, reconnaissant implicitement leur valeur.

Le théâtre en appartement du Théâtre 71 de Malakoff dans les années 1980 a ouvert cette voie. Aujourd’hui, le Théâtre de la Poudrerie à Sevran fonctionne sans lieu fixe, investissant les appartements des habitant·e·s volontaires ou l’espace public. Autre exemple, l’application Hormur structure ces pratiques en réseau social culturel, créant un modèle économique minimal par la billetterie. Ou des artistes comme la chanteuse Ingrid Courrèges organisent des tournées d’appartements via les réseaux sociaux, travaillant « au chapeau » dans une économie du don volontaire.

Ces institutions non institutionnelles intègrent naturellement pratiques amateures, professionnelles et participatives. Les expositions en appartement, que j’ai souvent organisées ou visitées, témoignent de l’importance de ces moments pour leurs participant·e·s. L’engagement et la concentration y égalent, voire dépassent, ceux observés dans les musées ou salles de concert officielles. Ces moments privilégiés créent du lien autour de la création, ce qui est précisément le rôle fondamental d’une politique culturelle.

Repenser l'autonomie culturelle face aux contraintes institutionnelles

Les baisses de financements publics pour la culture méritent d'être combattues, mais pour défendre une culture réellement démocratique, non pour perpétuer une culture dominatrice et condescendante. La tradition française de politique culturelle, malgré ses nobles intentions, reproduit souvent des schémas de domination symbolique que Pierre Bourdieu a largement analysés dans *La Distinction* (1979) ou que Michel Schneider a critiqué de façon si pertinente, profonde, acide et humoristique dans *La comédie de la culture* (1993).

Chacun·e possède le pouvoir d'instituer, d'insuffler de l'énergie dans des institutions culturelles non institutionnelles. Si les financements publics diminuent, saisissons-nous de nos capacités créatrices. Partout où nous en avons le pouvoir, instituons la culture dont nous avons besoin. Cette approche fait écho à la notion d'« empowerment culturel » développée par Paulo Freire, où les communautés reprennent le contrôle de leur expression culturelle.

Au lieu d'attendre d'être pris·e en charge, réinventons nos pratiques, professionnel·le·s ou non. Cette démarche ne signifie pas accepter les restrictions budgétaires sans agir. Au contraire, c'est la façon la plus efficace de résister : construire concrètement des liens, créer des précédents, semer des idées. En construisant ces réseaux, nous devenons plus fort·e·s pour défendre aussi les financements publics nécessaires à la culture institutionnalisée.

L’action culturelle comme engagement politique concret

On pourrait considérer scandaleux que les initiatives privées se substituent à ce qui devrait relever du service public culturel. Mais quelle force de pression avons-nous réellement sur des responsables public·que·s souvent déconnecté·e·s des réalités culturelles de terrain et de leurs missions de représentant·e·s des besoins de leurs administré·e·s ? Notre action politique peut être immédiate et concrète. Nous avons ce pouvoir de refondation.

Si, pendant une période transitoire, les pratiques culturelles deviennent majoritairement amateures, si le secteur professionnel se réduit temporairement, où est le problème fondamental ? La culture, c’est ce qui fait lien social, et nous pouvons la créer nous-mêmes. Les artistes professionnel·le·s passent déjà l’essentiel de leur temps à chercher des financements plutôt qu’à créer. Si ces personnes gagnaient leur vie autrement, cela pourrait nourrir leur création et les sortir d’un entre-soi parfois stérilisant.

Je ne prône pas l’abandon des revendications légitimes sur l’usage des fonds publics. Mais la posture de la personne qui se plaint et attend d’être prise en charge n’est pas la plus politiquement engagée, je voudrais le souligner. La revendication peut défendre des intérêts corporatistes sans être véritablement politique. Le politique, selon Hannah Arendt, c’est l’engagement concret dans la vie de la cité, la création d’espaces de liberté partagée.

La vitalité culturelle contre le corporatisme

L'exemple du street art illustre parfaitement cette dynamique. Né dans l'illégalité, sans modèle économique, avec des artistes achetant leurs bombes de peinture et risquant amendes et prison, ce mouvement a fini par être reconnu et intégré par l'institution et le marché de l'art. Pourquoi ? Parce qu'il parlait aux gens, créait du débat, provoquait, bref, parce qu'il était vivant.

Cette culture spontanée produit des changements à tous les niveaux de nos institutions. Comme le notait Michel de Certeau dans *L'invention du quotidien* (1980), les pratiques culturelles populaires détournent et réinventent constamment les cadres imposés. Rien ne nous empêche de redevenir les acteur·rice·s principaux·ales de pratiques culturelles qui nous font du bien personnellement et collectivement.

Même sans appartement, même en situation de précarité extrême, chacun·e peut proposer des pratiques culturelles. Il n'existe aucune conditionnalité à la possibilité pour chaque personne de créer une institution culturelle participant aux politiques culturelles. Ce message s'adresse à chaque citoyen·ne, mais aussi à chaque professionnel·le de la culture : au lieu de consacrer notre énergie à des revendications potentiellement stériles, organisons davantage de spectacles, d'événements, d'expositions chez nous et ailleurs.

Pour une culture

vivante et partagée

Qui peut nous empêcher de créer ? Personne, sinon nos propres blocages, nos problèmes d'ego, nos représentations corporatistes stérilisantes. Oui, je suis dur·e avec le corporatisme culturel, car il défend le « comment » en oubliant le « pourquoi ». Il transforme la culture en secteur économique à protéger plutôt qu'en force vive de transformation sociale.

La culture est trop importante pour être prisonnière de corporatismes qui l'assèchent. Comme l'écrivait Antonio Gramsci, la culture est le terrain privilégié de l'hégémonie, mais aussi de la contre-hégémonie. En créant nos propres institutions culturelles non institutionnelles, nous participons à cette bataille pour le sens et les valeurs de notre société.

Réinvestissons une politique de la culture assumée par chaque personne. Nous verrons alors, progressivement, la culture institutionnalisée chercher à rattraper et soutenir ces initiatives spontanées. Car la véritable culture n'est pas celle qui s'impose d'en haut, mais celle qui émerge du besoin profond des communautés de créer, de partager et de faire sens ensemble. C'est dans cette tension créatrice entre l'institué et l'instituant que se joue l'avenir d'une culture véritablement démocratique et vivante.

PARTIE II - DÉMOCRATIE ET POUVOIR DANS LA CULTURE

Pour qui

Cette partie sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à comprendre les racines historiques de la crise actuelle et à situer leur action dans une perspective de transformation. Elle intéressera les élu·e·s qui souhaitent refonder leur politique culturelle sur des bases véritablement démocratiques, en sortant du modèle vertical hérité du passé. Elle offrira à tous et toutes des outils conceptuels et pratiques pour passer de la démocratisation culturelle, qui suppose une culture légitime à diffuser vers des publics « ignorants », à la démocratie culturelle, qui reconnaît l'égale dignité de toutes les cultures et le droit de chaque personne à participer à la vie culturelle selon ses propres termes.

Synthèse

Cette deuxième partie plonge au cœur des enjeux politiques de l'action culturelle. Elle propose une analyse historique et critique des relations entre culture et pouvoir en France, depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1959 jusqu'aux crises contemporaines qui fragilisent le secteur. Elle ouvre ensuite des perspectives concrètes pour refonder l'action culturelle sur des bases véritablement démocratiques.

Le premier chapitre, « Histoire et politique culturelle », retrace l'histoire du secteur culturel français sous un angle rarement adopté : celui de l'héritage colonial. Ce n'est pas une provocation mais un constat historique documenté : les « hussards » qui ont bâti le ministère de la Culture

étaient pour beaucoup d'anciens administrateurs de la France d'Outre-mer, qui ont transposé au territoire métropolitain leurs méthodes d'administration des colonies. La *« bonne vieille méthode de brousse : la tournée, le contact, la palabre »*, comme l'écrivait Émile Biasini, servait en contexte colonial à imposer la culture française aux populations colonisées. Les maisons de la culture étaient conçues comme des *« bases culturelles de départ, centres de diffusion et de rayonnement »*, exactement comme les postes coloniaux diffusaient la *« civilisation française »* en Afrique. Cette logique d'imposition verticale, du haut vers le bas, a structuré en profondeur les politiques culturelles françaises.

Ce chapitre analyse également la rupture progressive entre culture et pouvoir politique. L'âge d'or de la démocratisation culturelle reposait sur un pacte implicite : les élus trouvaient dans les lieux culturels des espaces d'exercice et de représentation du pouvoir, tandis que les citoyens y voyaient des marqueurs d'ascension sociale. Ce pacte s'est défait sous l'effet conjugué de deux phénomènes : l'exclusion progressive des classes populaires des lieux culturels subventionnés, remarquablement documentée par Marjorie Glas, et la révolution numérique qui a fait émerger une culture désintermédiée où les pratiques culturelles majoritaires échappent totalement au contrôle du pouvoir politique traditionnel. L'absence de la ministre de la culture au Festival d'Avignon n'est pas un scandale mais un symptôme : le festival a perdu sa fonction politique structurante.

Ce chapitre examine enfin la *« leçon oubliée du totalitarisme sanitaire »*. La soumission quasi unanime du secteur culturel aux mesures liberticides

de la période Covid a révélé à mon sens une vérité qui peut déranger : le secteur culturel subventionné, héritier des méthodes coloniales de contrôle, reste davantage un instrument docile du pouvoir qu'un défenseur de la démocratie sur le terrain. Cette analyse n'est pas confortable et peut faire débat, mais elle est nécessaire me semble-t-il pour comprendre pourquoi le secteur se trouve aujourd'hui si fragilisé face aux attaques politiques.

Le second chapitre, « Vers une démocratie culturelle », ouvre des perspectives de refondation. Il commence par aborder la mise en œuvre concrète des droits culturels, trop souvent perçus comme théoriques et sans rapport avec le terrain. Les droits culturels, définis dans la Déclaration de Fribourg de 2007, définissent les objectifs et les directions, mais leur application nécessite des méthodes issues d'autres champs : la communication non violente, les pédagogies nouvelles, les techniques de l'éducation populaire, etc. J'insiste sur l'importance des émotions et des relations humaines : ce qui fonde principalement les effets sociaux des relations entre professionnels et publics, ce sont les émotions, bien avant la raison ; c'est là que se situe la première mise en œuvre des droits culturels.

Ce chapitre traite ensuite de questions difficiles que le secteur culturel préfère souvent esquiver : l'accueil des personnes radicalisées dans les lieux culturels, la dimension intrinsèquement politique de toute culture, la nécessité de mettre en œuvre une *« dissémination culturelle »* qui rapproche la culture des habitant·e·s plutôt que de les faire venir vers des institutions centralisées. Je propose une *« révolution narrative des territoires »*

qui reconnaisse la puissance paradoxale des récits fragiles face à la tyrannie feutrée des récits institutionnels.

Enfin, ce chapitre développe le concept de *« création autorisante »* : une pratique artistique qui autorise chacun·e à créer, qui renverse le paradigme de l'artiste-démiurge pour faire de l'acte créateur un processus démocratique accessible à tous et toutes. Cette approche, expérimentée depuis trente ans dans des contextes très divers, montre qu'il est possible de démocratiser radicalement l'accès à la création sans renoncer à l'exigence artistique.

CHAPITRE 3 : HISTOIRE ET POLITIQUE CULTURELLE

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·les qui cherchent à comprendre pourquoi le secteur culturel se trouve aujourd'hui si fragilisé et quelles sont les racines historiques de cette fragilité. Il intéressera les élu·es qui souhaitent refonder leur politique culturelle en sortant d'un modèle vertical obsolète. Il offrira à tous et toutes une occasion d'examiner leurs propres pratiques à la lumière de cette histoire, non pour culpabiliser mais pour faire autrement demain.

Synthèse

Pour comprendre la crise actuelle du secteur culturel français, il faut remonter à ses origines et en examiner les fondements sans complaisance. Ce chapitre propose une traversée historique des politiques culturelles françaises, de la création du ministère des Affaires culturelles en 1959 jusqu'aux ruptures contemporaines qui remettent en question l'ensemble de l'édifice. Cette histoire n'est pas celle qu'on raconte habituellement : elle révèle des continuités troublantes et des impensés qui éclairent les difficultés présentes.

La première section, *« Le secteur culturel français face à l'urgence d'une refondation »*, établit un parallèle historique rarement formulé : les « hussards » qui

ont bâti le ministère de la Culture sous André Malraux étaient pour beaucoup d'anciens administrateurs et anciennes administratrices coloniales reconverti·es. Émile Biasini appliquait avec les élu·es sur le territoire français *« la bonne vieille méthode de brousse : la tournée, le contact, la palabre »*, des méthodes qui servaient en contexte colonial à imposer la culture française aux populations colonisées. Les maisons de la culture étaient conçues comme des *« bases de départ »* pour diffuser une culture *« universelle »* définie par les élites parisiennes, exactement comme les postes coloniaux diffusaient la *« civilisation française »* en Afrique. Cette transposition des méthodes coloniales n'est pas une métaphore polémique mais un fait historique documenté, grâce au travail de Marie-Ange Rauch, qu'il faut aussi éviter d'instrumentaliser. Elle explique la logique d'imposition verticale qui structure encore aujourd'hui les politiques culturelles françaises, et leur difficulté à s'adapter à un monde où les citoyen·nes ne veulent plus être « éduqué·es » mais reconnu·es dans leurs propres pratiques culturelles.

Cette section analyse également l'inversion du paradigme en cours : là où 1981 marquait l'apogée du modèle avec le doublement du budget sous Jack Lang, 2025 semble sonner le glas de ce système. Les institutions culturelles, autrefois centrales et dominantes symboliquement, sont devenues marginales face aux pratiques numériques. Les citoyen·nes consacrent en moyenne 35 heures par semaine aux pratiques culturelles en ligne, contre quelques heures au mieux dans les institutions traditionnelles. Cette marginalisation n'est pas qu'une question quantitative : c'est la revanche des « particularismes » que les hussards voulaient effacer. La désintermédiation numérique permet aux cultures populaires de s'exprimer sans passer par le filtre des institutions. Face à ce constat,

je propose *« l'éparpillement vertueux du secteur culturel »* : non pas reproduire le modèle colonial en l'étendant, mais le démanteler pour faire de la culture une dimension transversale présente partout.

La deuxième section, *« La culture et le pouvoir politique : d'un mariage de raison à un divorce consommé »*, remonte plus loin encore dans l'histoire pour comprendre les fondements véritables du soutien public à la culture. De Louis XIV à la V^{e} République, la culture a toujours été soutenue parce qu'elle constituait un instrument privilégié de rayonnement national et de légitimation du pouvoir. La création des académies royales sous Louis XIV formait un système cohérent de contrôle et de promotion des arts au service du pouvoir. Cette conception instrumentale n'a jamais vraiment disparu : elle s'est simplement habillée de justifications démocratiques — émancipation, cohésion sociale — qui masquent sa fonction réelle. L'architecture même du théâtre à l'italienne matérialisait cette fonction politique : un microcosme social où se négociaient les affaires publiques et privées.

Cette section retrace ensuite la rupture progressive de ce pacte. L'âge d'or de la démocratisation culturelle reposait sur une convergence d'intérêts : les élu·es trouvaient dans les lieux culturels des espaces d'exercice du pouvoir, tandis que les baby-boomers y voyaient des marqueurs d'ascension sociale. Deux phénomènes ont érodé ce modèle : l'exclusion progressive des classes populaires des lieux culturels subventionnés, analysée par Marjorie Glas, et la révolution numérique qui a fait émerger une culture désintermédiée échappant totalement au contrôle politique. L'absence de la ministre de la culture au Festival d'Avignon illustre cette rupture : la ministre a intuitivement compris que le festival, malgré son prestige

intact, n'est plus un lieu important du pouvoir politique.

La troisième section, *« Culture et politique : la leçon oubliée du totalitarisme sanitaire »*, aborde un sujet très polémique, que le secteur culturel préfère ne pas regarder en face. La soumission quasi unanime aux mesures liberticides de la période Covid a révélé une vérité dérangeante : le secteur culturel, héritier des méthodes de contrôle évoquées plus haut, reste davantage un instrument docile du pouvoir qu'un défenseur de la démocratie. Alors que les centres culturels belges refusaient collectivement de fermer pour continuer leur mission démocratique, leurs homologues français·es ont obéi sans broncher, et sont allé·es au-delà de ce que la loi régulait, notamment en matière de contrôles d'identité. Cette analyse n'est pas confortable, mais elle est nécessaire : les mêmes professionnel·les qui s'inquiètent aujourd'hui de la montée du Rassemblement National ont accepté hier des mesures aux accents totalitaires. Si le RN accède au pouvoir, celles et ceux qui ont obéi à l'extrême centre obéiront à l'extrême droite ; c'est le même mécanisme psychologique de soumission à l'autorité, si bien analysé par Stanley Milgram dans les années 1960. L'indépendance et le courage politique de chaque personne doivent être au cœur de l'action culturelle, non comme discours mais comme pratique quotidienne.

Le secteur culturel français face à l’urgence d’une refondation

De 1959 à 2025, une histoire qui se répète… à l’envers.

Les financements du secteur culturel français se délitent. L’héritage « colonial » de Malraux (1959) est obsolète face au numérique et aux attaques politiques. Urgence vitale : décoloniser ou disparaître.

Un troublant parallèle historique

Le secteur culturel français traverse actuellement une crise qui fait étrangement écho à celle qui précéda la création du ministère des Affaires culturelles en 1959. À l'époque, comme le raconte Marie-Ange Rauch (historienne, chercheuse spécialisée dans l'histoire des théâtres publics et des organisations sociales et syndicales et des mobilisations collectives du spectacle vivant en France) dans « Les hussards du Ministère de la Culture » (1998), André Malraux héritait de « segments administratifs prélevés pour l'essentiel sur le ministère de l'Éducation nationale », dans un contexte où « l'Éducation nationale, à qui on avait arraché le secrétariat d'État aux Beaux-Arts, nous détestait » et où « les Finances ne nous voulaient aucun bien ».

Il faut toutefois rappeler que ce ministère ne fut pas une création ex nihilo imposée d'en haut. Les travailleur·euse·s du spectacle, tous métiers confondus, réclamaient un ministère de tutelle depuis les années 1920, sans cesse renvoyé·e·s de l'Éducation nationale aux PTT. Cette création répondait donc à un besoin ancien et légitime du secteur culturel.

Si 1981 marque le début d'une apogée avec le doublement du budget sous Jack Lang (passant de 0,47% à près de 1% du budget de l'État), 2025 semble sonner le glas de ce modèle. Nous assistons aujourd'hui à un mouvement inverse : là où les « hussards », ces ancien·ne·s administrateur·rice·s coloniaux·ales reconverti·e·s, avaient bâti une administration culturelle à partir de presque rien, nous voyons aujourd'hui ce même projet en danger sur les territoires.

Les méthodes coloniales transposées : une domination à double face

Il est important de comprendre que ces administrateur·rice·s de la France d'Outre-mer ont apporté avec elles et eux leurs méthodes d'administration des territoires colonisés. Comme le souligne Marie-Ange Rauch, Emile Biasini appliquait avec les élu·e·s sur le territoire français « la bonne vieille méthode de brousse : la tournée, le contact, la palabre », des méthodes qui, en contexte colonial, servaient à imposer la culture française aux populations colonisées.

Cependant, il serait réducteur de résumer l'action du ministère aux seules méthodes des administrateur·rice·s coloniaux·ales. La vision de l'histoire, de l'art, de la France, l'intelligence et la personnalité hors du commun d'André Malraux ont été le souffle qui a poussé son équipe à travailler sans ménager ses efforts. Le charisme intellectuel de Malraux a joué un rôle déterminant dans la survie et le développement du ministère.

Cette transposition des méthodes coloniales au territoire métropolitain révèle néanmoins une continuité troublante : **la même logique d'imposition culturelle verticale, du haut vers le bas, a été appliquée aux citoyen·ne·s français·es**. Les maisons de la culture étaient conçues comme des « bases culturelles de départ, centres de diffusion et de rayonnement », exactement comme les postes coloniaux diffusaient la « civilisation française » en Afrique.

Biasini lui-même l'exprime clairement dans un rapport

de 1959 : « l'évolution de l'Afrique et l'avenir de la Communauté passeront nécessairement par le dépassement des particularismes africains, et donc par un retour aux valeurs universelles défendues par la culture française ». Cette vision, profondément colonialiste, a été transposée telle quelle en France : dépasser les « particularismes » populaires pour imposer une culture « universelle » définie par les élites.

N'oublions pas non plus que cette approche n'était pas uniforme sur tout le territoire. Bien des artistes ont œuvré en leur temps à un théâtre populaire au sens noble et politique du terme, il y a toujours des exceptions qui confirment la règle.

La trahison des valeurs démocratiques : le tournant Covid

Cette logique de domination culturelle a trouvé son aboutissement, malheureusement logique, lors de la crise Covid (2020-2022). Face aux mesures liberticides et anticonstitutionnelles, le secteur culturel subventionné a révélé sa véritable nature : non pas défenseur de la démocratie, mais instrument docile du pouvoir en place.

Alors que les centres culturels belges ont collectivement refusé de fermer pour continuer leur mission démocratique, leurs homologues français ont obéi sans broncher. Cette soumission volontaire a envoyé un message clair aux responsables politiques : le secteur culturel, héritier des méthodes coloniales de contrôle, reste un outil de domination plus que d'émanci-

pation.

L'inversion du paradigme : la fin d'un système de domination

Plus fondamentalement encore, nous assistons à l'effondrement de ce système de domination culturelle. Nous sommes au début d'une nouvelle phase, comparable en importance à celle de 1981 quand le budget du ministère a doublé. Mais cette fois, le mouvement est inverse : les institutions culturelles, autrefois centrales et dominantes symboliquement, sont devenues marginales face aux pratiques numériques. Les citoyen·ne·s consacrent en moyenne 35 heures par semaine aux pratiques culturelles en ligne, contre quelques heures au mieux dans les institutions traditionnelles.

Cette marginalisation doit cependant être mise en perspective. Le ministère de la Culture n'a jamais obtenu de financements à la hauteur des attentes, 185 millions en 1962 contre 9 milliards pour la Jeunesse et Sports, et n'a dû sa survie qu'à son acharnement à exister. Les difficultés actuelles ne sont donc pas uniquement le résultat d'un modèle intrinsèquement défaillant, mais aussi de contraintes budgétaires structurelles qui l'ont empêché de répondre pleinement aux attentes toujours plus nombreuses qui lui étaient adressées.

L'illusion de la bonne santé du secteur persiste pourtant. Comme pour le cinéma français, on nous fait croire que tout va bien. Oui, il y a des entrées en

salles, mais c'est majoritairement pour les films américains qui refinancent ensuite le cinéma français. À part quelques exceptions qui confirment la règle là aussi, le cinéma français ne rencontre pas son public. Il est refinancé, tant mieux, mais il y a un vrai sujet qu'on refuse de voir. Cette illusion masque l'urgence de la refondation : si on reste dans la défense du passé, on pourrit sur place et on devient de plus en plus fragiles face à de futur·e·s responsables politiques qui questionnent, parfois légitimement, notre rôle.

Cette marginalisation n'est pas qu'une question quantitative. C'est **la revanche des « particularismes » que les « hussards » voulaient effacer**. La désintermédiation permet aux cultures populaires, régionales, communautaires, de s'exprimer sans passer par le filtre des institutions. Les artistes sont désormais en relation directe avec leurs publics via les réseaux numériques, court-circuitant le système de légitimation verticale hérité du modèle colonial.

Dépasser l'héritage colonial : vers une vraie démocratie culturelle

La crise actuelle nous oblige à regarder en face cet héritage problématique. Le modèle d'imposition culturelle verticale, qu'il s'appliquait aux colonies puis aux « provinces » françaises, est définitivement obsolète. Les « hussards » avaient pour mission de « rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité », formulation historique, encore défendue par des responsables culturel·le·s de haut niveau, qui cache mal

une vision paternaliste et dominatrice.

Néanmoins, il faut se garder du dénigrement systématique du ministère de la culture qui, comme le souligne Marie-Ange Rauch, « n'a que trop longtemps servi d'écran de fumée à ses adversaires ». Les théories critiques, gauchisantes en apparence, peuvent alimenter l'arsenal de la pensée libérale et servir à justifier le démantèlement pur et simple du service public culturel. La critique doit donc rester constructive et ne pas faire le jeu de celles et ceux qui souhaitent la disparition du ministère et de politiques culturelles, nécessaire à la démocratie.

L'enjeu dépasse largement le secteur culturel : ne pas se réinventer, c'est fragiliser la démocratie elle-même. Car la culture est un des espaces où se forge le commun, où se discutent les représentations, où s'inventent les futurs possibles. Si nous restons inactif·ve·s face aux transformations en cours, nous abandonnons ce terrain démocratique essentiel.

Notre mission aujourd'hui doit être radicalement différente : non plus imposer une culture « légitime » définie par les élites parisiennes, mais **reconnaître et valoriser la diversité des cultures présentes sur les territoires**, avec les droits culturels au centre. Cela implique d'abandonner définitivement la posture coloniale de celui·celle qui apporte la « civilisation » aux « indigènes » (qu'ils·elles soient africain·e·s, provinciaux·ales ou banlieusard·e·s). Mais cela exige aussi de **repenser les formes artistiques elles-mêmes, pas seulement les modèles économiques ou organisationnels** : les œuvres, les postures, les formations, tout doit être réinterrogé pour que l'art et la culture continuent à faire du bien à celles et ceux qui les font, les reçoivent et y participent.

L’éparpillement vertueux : une décolonisation de l’intérieur

Face à ce constat, je propose « l’éparpillement vertueux du secteur culturel », une notion qui peut sembler paradoxale mais qui répond à l’urgence de la situation. Il ne s’agit pas de reproduire le modèle colonial en l’étendant à tous les secteurs, mais au contraire de le démanteler. La culture ne doit plus être un territoire à conquérir et administrer, mais une dimension transversale présente partout : dans la banque, le transport, la construction, l’éducation, etc.

Cet éparpillement est vertueux car il reconnaît que nous sommes au début d’une nouvelle phase historique, aussi importante que celle de 1981 mais en sens inverse. Là où Jack Lang avait concentré et institutionnalisé, nous devons disséminer et libérer. Cette dissémination n’est pas une nouvelle forme de colonisation culturelle. C’est au contraire la reconnaissance que la culture est déjà partout, dans toutes les pratiques sociales, et qu’il faut cesser de vouloir l’enfermer dans des institutions qui reproduisent les logiques de domination.

Cette proposition doit cependant s’accompagner d’un exercice de responsabilité partagée. Comme le rappelle Rauch, il faut « établir un bilan à responsabilités partagées entre tou·te·s les collaborateur·rice·s, toutes les administrations, toutes les organisations et tou·te·s acteur·rice·s de la vie artistique et culturelle. » L’éparpillement ne doit pas servir d’excuse pour diluer les responsabilités ou abandonner toute politique culturelle cohérente.

La responsabilité citoyenne contre la logique coloniale

Le financement public crée des devoirs, mais pas ceux qu'imaginaient les « hussards ». Comme je l'ai écrit, « nous ne sommes pas au service des directions régionales des affaires culturelles », nous sommes au service des citoyen·ne·s qui paient leurs impôts.

Cette responsabilité citoyenne implique parfois de désobéir aux ordres absurdes, de refuser la logique verticale du commandement néo-colonial, masqué derrière le biopouvoir. Les centres culturels belges l'ont compris en refusant de fermer. Le corporatisme du secteur culturel français révèle au contraire la persistance d'une mentalité coloniale : défendre ses privilèges d'administrateur·rice plutôt que servir les administré·e·s.

Il faut cependant reconnaître que l'abandon de l'éducation populaire par le ministère n'était pas un choix idéologique délibéré mais résultait de rudes contraintes budgétaires. Il n'y a pas eu véritablement de rejet mais « un resserrement de ses objectifs, au risque de faire des choix douloureux ». Les responsabilités sont donc partagées entre différents ministères, et il serait injuste d'imputer tous les échecs au seul ministère de la Culture ainsi qu'aux professionnel·le·s subventionné·e·s.

Pistes concrètes pour une

décolonisation culturelle

1. **Abandonner définitivement la posture surplombante et cultiver l'humilité coopérative.** Cessons de nous voir comme celles et ceux qui apportent la culture aux masses incultes. Cette vision néo-coloniale doit être radicalement abandonnée. Les citoyen·ne·s ont leurs propres cultures, riches et légitimes. Et comme dans l'entreprise libérée, les anciennes compétences restent utiles mais dans de nouveaux rôles non-dominants. Les institutions culturelles peuvent devenir des expertises au service de projets initiés par d'autres, dans une logique de coopération plutôt que de prescription, dans le sens des droits culturels, qui sont désormais inscrits dans la loi.
2. **L'évaluation sincère et volontaire comme exercice d'humilité.** Documenter nos échecs, reconnaître que nous avons parfois reproduit des logiques de domination. Cette évaluation sincère est l'exact opposé de la certitude néo-coloniale de sa supériorité civilisatrice. Concrètement : documentons les processus, intéressons-nous aux parcours individuels des personnes (non plus des « publics » abstraits). Identifions ce qui distingue fondamentalement nos propositions des pratiques culturelles privées. Cette évaluation doit être partagée entre pairs et avec les citoyen·ne·s eux·elles-mêmes.
3. **Reconnaître la légitimité de toutes les pratiques et dépasser la distinction amateur·rice/professionnel·le.** Netflix, Tik-

Tok, YouTube ne sont pas des pratiques « inférieures » à corriger, mais des espaces culturels légitimes. L'attitude méprisante envers ces pratiques reproduit exactement le mépris colonial pour les cultures « indigènes ». Cette hiérarchie amateur·rice/professionnel·le, centrale depuis Malraux, est devenue obsolète à l'ère numérique. TikTok et les plateformes numériques ont déjà opéré cette révolution que le secteur institutionnel refuse de voir. Mais la reconnaissance de la diversité des pratiques ne doit pas conduire à un relativisme absolu qui nierait toute spécificité à la création artistique exigeante.

4. **Passer d'une logique de territoire à une logique de réseau et abandonner la communication verticale.** Les « hussards » administraient des territoires. Nous devons penser en termes de réseaux horizontaux, de connexions, de circulations, sans centre dominant. Sur les réseaux sociaux, cessons de « poster » comme des institutions, mais devenons des sources : créons des contenus riches sur nos sites, que les personnes pourront s'approprier et partager. Les recommandations entre pairs sont 10 fois plus efficaces que la communication institutionnelle.
5. **Transformer les institutions en ressources partagées et ouvertes.** Non plus des forteresses de la culture légitime, mais des espaces ouverts où les citoyen·ne·s viennent puiser librement pour leurs propres projets culturels. Proposons aux créateur·rice·s de contenus d'utiliser nos espaces, notre expertise technique. Accompa-

gnons les publics dans leurs pratiques numériques. Le théâtre physique peut nourrir une multitude de scènes numériques.

6. **Créer de nouveaux modèles économiques adaptés à l'ère numérique.** Le piratage n'est pas un danger mais une opportunité manquée. Si la loi de licence globale avait été adoptée en 2012 plutôt que la répressive loi Hadopi, nous aurions aujourd'hui un modèle économique viable pour la diffusion de la culture dans les réseaux numériques. Il faut imaginer des systèmes de financement qui reconnaissent les nouvelles formes de circulation et de création culturelle, plutôt que de s'arc-bouter sur des modèles de propriété intellectuelle dépassés.
7. **Former différemment pour investir tous les territoires professionnels.** Les « hussards » étaient formé·e·s à l'ENFOM pour administrer des territoires coloniaux. Nous devons former les nouveaux·elles acteur·rice·s culturel·le·s à investir tous les territoires professionnels, pas seulement les institutions culturelles traditionnelles. La culture doit irriguer la banque, le transport, la construction, l'éducation, etc., non pas comme une nouvelle forme de colonisation, mais comme une reconnaissance que la dimension culturelle est déjà présente dans toutes les activités humaines.
8. **Expérimenter avec de nouveaux·elles acteur·rice·s et de nouvelles alliances.** La refondation ne peut se faire qu'en accueillant de nouveaux·elles acteur·rice·s, en sortant de l'entre-soi du secteur culturel traditionnel. Il faut créer des espaces d'ex-

> périmentation où des créateur·rice·s numériques, des entrepreneur·euse·s socio-aux·ales, des activistes, des artistes autodidactes peuvent co-construire de nouvelles propositions culturelles. Ces expérimentations doivent être réelles, risquées, et non de simples opérations de communication déguisées en innovation.

De la mission civilisatrice à l'humilité démocratique

Le passage de la « démocratisation culturelle » (apporter la culture au peuple) à la « démocratie culturelle » (reconnaître la culture de chacun·e) n'est pas qu'un changement sémantique. C'est **le passage d'une logique coloniale à une logique véritablement démocratique**.

Les « hussards » voyaient dans les « particularismes » africains ou régionaux des obstacles à dépasser. Nous devons au contraire voir dans la diversité culturelle une richesse à cultiver. Non plus une culture française « universelle » à imposer, mais une multitude de cultures en dialogue.

La marge comme espace de liberté

Jean-Luc Godard disait que « ce sont les marges qui

font tenir la page ». La marginalisation des institutions culturelles traditionnelles n'est peut-être pas une catastrophe mais une libération. Libérées de leur rôle colonial d'imposition culturelle, elles peuvent enfin devenir des espaces de liberté et d'expérimentation.

Mais cela exige d'abandonner définitivement l'héritage des « hussards » : leur certitude de détenir la culture légitime, leur méthode d'administration verticale, leur mépris pour les cultures populaires. C'est à ce prix seulement que le secteur culturel public pourra se réinventer.

Décoloniser pour survivre

L'histoire du ministère de la Culture nous enseigne une leçon cruciale : un système construit sur des méthodes coloniales porte en lui les germes de sa propre destruction. La domination culturelle, qu'elle s'exerce en Afrique ou en France, finit toujours par susciter la résistance et l'émancipation des dominé·e·s.

La crise actuelle n'est pas un accident mais l'aboutissement logique d'un système de domination culturelle. Les citoyen·ne·s ont trouvé dans les pratiques numériques des espaces de liberté échappant au contrôle des institutions. Ils·elles ont voté avec leurs pieds, ou plutôt avec leurs clics.

Face à cette émancipation, **nous avons deux choix : soit nous restons arc-bouté·e·s sur le modèle colonial hérité des « hussards », et nous disparaîtrons avec lui ; soit nous embrassons une véritable décolonisation culturelle, reconnais-**

sant l'égale dignité de toutes les pratiques culturelles.

Comme l'écrit Marie-Ange Rauch, « le combat est à l'évidence loin d'être achevé. » Mais ce combat ne doit pas être mené dans la culpabilisation stérile ou le dénigrement systématique. Il s'agit plutôt de construire, avec lucidité mais sans complaisance pour les théories liquidatrices, un nouveau modèle de politique culturelle qui dépasse définitivement l'héritage colonial tout en préservant l'ambition d'un service public culturel renouvelé.

Le temps n'est plus à la nostalgie de l'empire culturel perdu, mais à l'invention courageuse de nouvelles formes de coopération culturelle, horizontales et respectueuses. C'est à cette condition seulement que le service public de la culture pourra retrouver sa légitimité : non plus comme instrument de domination, mais comme facilitateur humble d'une culture véritablement partagée.

Merci à emmanuel vergès de m'avoir fait découvrir l'éclairant travail de Marie-Ange Rauch.

La culture et le pouvoir politique : d'un mariage de raison à un divorce consommé

De Louis XIV à Rachida Dati : anatomie d'une rupture entre culture subventionnée et légitimité politique.

La culture n'est plus le théâtre du pouvoir. Jadis instrument de rayonnement politique, elle peine aujourd'hui à justifier ses financements publics. Comment renouer le dialogue démocratique dans un contexte où les pratiques culturelles ont profondément évolué, sous l'effet de transformations sociales, économiques et technologiques ?

Le constat d'une crise : quand les élu·es désertent la culture

Les professionnel·les du secteur culturel français traversent une période de profonde remise en question face aux baisses budgétaires importantes décidées par des élu·es locaux·ales de tous bords politiques. Si on fait une comparaison, dans la campagne pour les élections municipales de 1977, la culture occupait une place prépondérante, voire primordiale, dans les programmes de l'ensemble des candidat·es, toutes tendances confondues. Cette centralité de la question culturelle dans le débat politique local contrastait déjà avec les campagnes nationales, mais elle témoignait d'un consensus sur l'importance symbolique et sociale de l'action culturelle publique.

Aujourd'hui, dans les campagnes électorales du XXIe siècle, qu'elles soient municipales, régionales ou nationales, le sujet de la culture n'est quasiment jamais mentionné. Cette absence n'est pas un simple oubli ou une négligence : elle révèle une transformation profonde du rapport entre culture et pouvoir politique. Comment interpréter ce glissement ? Qui porte la responsabilité de cette évolution ? Plus fondamentalement encore, s'agit-il véritablement d'un problème à résoudre, ou ne serait-ce pas plutôt l'occasion d'une compréhension renouvelée des mutations qui affectent les rôles et fonctions de la culture et des professionnel·les de la culture dans un monde qui a connu des transformations radicales ?

Antonio Gramsci écrit dans ses *Cahiers de prison* (1951) : *« la crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître :*

pendant cet interrègne on observe les phénomènes morbides les plus variés ». Son analyse éclaire parfaitement la situation actuelle du secteur culturel subventionné, pris entre un modèle historique épuisé et un futur encore incertain.

Il convient de considérer ces changements, certes violents et déstabilisants pour les acteurs·trices du secteur, comme un moment de crise, au sens étymologique du terme (du grec *krisis*, qui signifie décision, jugement). Cette crise pourrait être l'occasion d'un apprentissage collectif pour refonder les pratiques et les liens autrement, plutôt que se mobiliser pour un « combat » corporatiste et passéiste, dont on sait qu'il est voué à l'échec. En effet, les citoyen.nes ne se sentent plus concerné.e.s par la « défense » de ce secteur, désormais considéré comme « non essentiel », depuis 2020, et validé comme tel par la majorité des professionnel.les elles et eux-mêmes, du fait de l'absence quasi totale de mobilisation contre les mesures politiques liberticides de cette époque récente. Ainsi, au lieu de chercher des boucs émissaires parmi les élu·es, accusé·es de choix politiques castrateurs pour la liberté de création, il me semble plus riche de perspectives d'action d'adopter une perspective sociologique, afin de commencer par chercher à comprendre de façon profonde les phénomènes sociaux à l'œuvre qui transforment les positions de l'ensemble des acteurs·trices.

Bien sûr, on ne peut que comprendre, et compatir avec le désarroi des équipes artistiques et des responsables de lieux culturels qui voient leurs subsides drastiquement réduits, souvent de manière brutale et sans concertation préalable, forçant à des fermetures de lieux, de compagnies et autres licenciements. C'est précisément cette brutalité qui caractérise un moment de crise. Rappelons Michel Foucault, qui écrivait

dans *La Volonté de savoir* (1976) :

> « « Où il y a pouvoir, il y a résistance, et pourtant, ou plutôt par là même, celle-ci n'est jamais en position d'extériorité par rapport au pouvoir. »
>
> « Il n'y a donc pas, par rapport au pouvoir, un lieu du grand Refus — âme de la révolte, foyer de toutes les rébellions, loi pure du révolutionnaire. Mais des résistances qui sont des cas d'espèce : possibles, nécessaires, improbables, spontanées, sauvages, solitaires, concertées, rampantes, violentes, irréconciliables, promptes à la transaction, intéressées ou sacrificielles ; par définition elles ne peuvent exister que dans le champ stratégique des relations de pouvoir. »
>
> »

À mon sens, cette résistance peut et doit, si elle veut être transformatrice dans le réel, prendre la forme d'une réinvention créative plutôt que d'une simple opposition défensive.

La culture comme instrument du pouvoir : une histoire française

Pour comprendre les raisons profondes de la disparition de la culture des préoccupations politiques des

élu·es locaux·ales, régionaux·ales ou nationaux·ales, il faut d'abord déconstruire un mythe fondateur. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette éclipse n'est pas le fruit d'un projet despotique des droites entraînées par les idées d'extrême droite, visant à détruire une culture qui dérangerait potentiellement leurs valeurs conservatrices. L'explication en est à la fois plus simple et plus complexe : **la culture subventionnée n'a jamais eu pour fonction première l'émancipation des citoyen·nes**, même si ce récit justificateur s'est imposé depuis la création du ministère de la Culture en 1959 sous l'égide d'André Malraux. Pierre Bourdieu, dans *La Distinction. Critique sociale du jugement* (1979), démontrait déjà très bien comment *« le goût classe, et classe celui qui classe »*. Il écrivait aussi :

> « « Les prises de position objectivement et subjectivement esthétiques, le choix d'un mobilier, d'un vêtement ou d'un maquillage, sont autant d'occasions d'éprouver ou d'affirmer la position occupée dans l'espace social comme rang à tenir ou distance à maintenir. »
>
> »

L'analyse de Bourdieu révèle la fonction sociale réelle de la culture : un outil de reproduction de classe, de réaffirmation des places symboliques du pouvoir et d'exclusion par un mépris bien-pensant, et soi disant inclusif, de celles et ceux qui ne maîtrisent pas les codes culturels légitimes.

Il ne s'agit pas ici de mettre en question la générosité sincère de nombreux·ses artistes qui aspirent à partager leur création avec le plus grand nombre. Cependant, force est de constater que cette générosité s'ac-

compagne souvent d'une ambiguïté : le désir de partage se mêle au besoin de reconnaissance et d'admiration. Comme le disait déjà Rousseau dans sa *Lettre à d'Alembert sur les spectacles* (1758), le théâtre peut être *« une école de mœurs »* mais aussi un lieu de vanité où *« l'on va moins pour voir que pour être vu »*.

Cette ambivalence n'invalide pas pour autant les effets émancipateurs réels que peuvent produire certaines œuvres ou certaines expériences culturelles. Mais il faut reconnaître que ces moments d'émancipation authentique constituent davantage l'exception que la règle dans le fonctionnement global du système culturel subventionné français. Et d'ailleurs, comment évaluer cela ?

De Louis XIV à la V^{e} République : la culture au service de la gloire nationale

Les justifications contemporaines du financement public de la culture, démocratisation, émancipation, cohésion sociale, ne sont que des constructions a posteriori destinées à légitimer, dans le cadre d'une démocratie post-révolution française, une pratique dont les fondements historiques sont tout autres. La réalité historique, qui traverse les régimes politiques, de la monarchie absolue à la République actuelle, révèle que **la culture a toujours été soutenue, encouragée et subventionnée parce qu'elle constituait un instrument privilégié de rayonnement national et international, autrement dit, un enjeu éminemment politique, identitaire pour la Nation et diplomatique**. Marc Fumaroli, dans *L'État*

culturel. Essai sur une religion moderne (1991), évoque cette généalogie :

> « « La politique culturelle française, inventée par Richelieu et systématisée par Louis XIV, était au service de la gloire du roi et du royaume. Elle fut la première et longtemps la seule au monde à concevoir la culture comme un instrument de puissance. »
>
> »

Cette conception instrumentale de la culture n'était pas dissimulée : elle s'affichait ouvertement comme participant de la grandeur monarchique. Sous Louis XIV, la création de l'Académie française (1635), de l'Académie royale de peinture et de sculpture (1648), de l'Académie royale de danse (1661), de l'Académie royale de musique (1669) et de l'Académie royale d'architecture (1671) constituait un système cohérent de contrôle et de promotion des arts au service du pouvoir royal. La langue française elle-même devenait un instrument de rayonnement : parlée dans toutes les cours européennes, elle véhiculait une vision du monde, une esthétique et, partant, le pouvoir politique.

Il est important de comprendre que la culture soutenue par le pouvoir ne se limite pas aux spectacles ou aux romans : elle englobe la langue elle-même, la représentation du monde qu'elle porte, les intellectuel·les qui la pensent et la transmettent. **La culture transcende la simple production artistique pour devenir un système global de représentation et de légitimation du pouvoir.**

Mais aujourd'hui, les acteurs·trices culturel·les et

artistes, effrayé·es, veulent défendre la « liberté de création » face à des décisions politiques qui lui portent atteinte, des censures notamment. Qu'est-ce que cette dite liberté, exactement ? L'exemple de Molière au XVII^e^ siècle illustre très bien la dialectique subtile entre pouvoir, allégeance, liberté et transgression, qui est une stratégie de vraie-fausse liberté, encore à l'œuvre aujourd'hui, et pourtant en train de se déliter. Les pièces de théâtre de Molière, qui creusaient avec une liberté remarquable la critique sociale de son temps tout en touchant à des questions universelles, étaient financées par le roi même dont elles semblaient critiquer le pouvoir autocratique. Cette apparente contradiction révèle en réalité la grande intelligence politique des détenteurs·trices du pouvoir, qu'ils·elles soient monarques de droit divin ou élu·es au suffrage universel : leur capacité à intégrer la transgression au cœur même de leur système de légitimation. Michel de Certeau l'analyse très bien dans *L'Invention du quotidien, volume I : Arts de faire* (1980) :

> « « Si l'on veut repérer la force et les manières de faire du pouvoir, il faut y regarder à deux fois, car il se marque d'autant mieux qu'il se dissimule davantage. La visibilité du pouvoir est inverse à son efficacité : plus il est subtil, plus il s'impose sans bruit, plus il envahit la vie quotidienne sous le couvert de l'évidence ou de la neutralité. […] Le propre du pouvoir est justement de masquer ses procédures sous l'apparence de la nature, du bon sens ou de la nécessité. »
>
> »

Ainsi, l'emprise du pouvoir ne se manifeste pas uniquement par la contrainte visible, mais surtout par l'installation de normes qui paraissent naturelles. En finançant ses propres critiques, le pouvoir démontre sa magnanimité et son ouverture, renforçant ainsi sa légitimité. Cette instrumentalisation n'annule pas la valeur esthétique ou critique des œuvres, les pièces de Molière demeurent des chefs-d'œuvre de portée universelle, mais elle révèle la complexité historique, jusqu'à aujourd'hui, des rapports entre création artistique et pouvoir politique. On sait à quel point les nominations d'artistes aux directions des grandes institutions culturelles sont des choix bien plus politiques qu'artistiques.

Cela fait écho à l'analyse de Michel Schneider dans *La comédie de la culture* (1993), où il analyse au vitriol les intérêts mutuels entre artistes et institutions culturelles (après avoir démissionné de son poste de directeur de la musique du ministère de la culture) :

> « « Il y a en France un ministère de la Culture, singularité dans une démocratie. Depuis 1981, ses interventions se multiplient : événements, marchandises, consommations, la culture semble diverse et vivante. N'est-ce pas l'inverse ? La fièvre indique un malaise. Au-delà d'une critique de la culture de cour, avec ses mœurs, grimaces, travers et ridicules, il faut analyser les tensions qui toujours existent entre art et politique, culture et pouvoir. Car, menée par la gauche ou la droite, la politique culturelle recèle des risques. Les arts ont peut-être le ministère qu'ils méritent, et le ministère les

> artistes qui le justifient. Que l'art divorce d'avec le sens, la forme, le beau, qu'il ne dise plus rien à personne, qu'il n'y ait plus d'œuvres ni de public, qu'importe, du moment qu'il y a encore des artistes et des politiques, et qu'ils continuent de se soutenir : une subvention contre une signature au bas d'un manifeste électoral. Le rideau tombe, il faut juger la pièce. Ministère de la Culture ? Non, gouvernement des artistes. Mais on ne gouverne pas la culture, et elle n'est pas un moyen de gouvernement. Rien n'est pire qu'un prince qui se prend pour un artiste, si ce n'est un artiste qui se prend pour un prince. »

»

Le théâtre comme lieu symbolique du pouvoir : une architecture politique

Pour comprendre pourquoi, en 1977, l'ensemble des candidat·es aux élections municipales plaçaient la culture au premier rang de leurs préoccupations programmatiques, il faut analyser la fonction sociale et politique des lieux culturels dans la France des Trente Glorieuses. Les administré·es influent·es, celles et ceux que l'on pourrait qualifier d'« influenceurs·euses·es » avant l'heure, fréquentaient assidûment les lieux culturels. Plus significatif encore, les élu·es eux·elles-mêmes, sans distinction de bord politique,

étaient des habitué·es de ces espaces.

Cette fréquentation n'était pas motivée par un amour désintéressé du théâtre, de la danse ou du cinéma, mais par la conscience aiguë que ces lieux constituaient des espaces privilégiés d'exercice et de représentation du pouvoir. L'architecture même du théâtre à l'italienne matérialisait cette fonction politique : l'organisation en loges latérales et la hiérarchisation des publics selon la hauteur des places créaient un microcosme social où se négociaient les affaires publiques et privées, le tout valorisé par l'apparat de productions artistiques de haute qualité.

Richard Sennett, dans *Les Tyrannies de l'intimité* (1977), analyse cette fonction du théâtre comme espace public par excellence, et y apporte les nuances de ses modalités :

> « « Le théâtre du XVIII^{e} siècle était en effet un lieu où la société venait se regarder elle-même, un miroir de la vie sociale, où les distinctions de rang étaient à la fois ostensiblement présentes — à travers les places réservées, les habits, les usages — et, paradoxalement, momentanément abolies dans l'expérience collective du spectacle. Le public, en partageant la représentation, vivait un moment où l'individualité cédait la place à une appartenance collective, où la distance sociale se rejouait et se neutralisait dans une sociabilité d'apparence. Ainsi, le théâtre n'était pas seulement un divertissement, mais une scène où la société expérimentait son propre accord et ses tensions. »

»

Le lieu symbolique du pouvoir politique était donc l'espace culturel, et plus spécifiquement la salle de théâtre. Un paradoxe apparent s'y jouait aussi : sur scène, les comédien·nes pouvaient critiquer vertement les puissant·es, qui les applaudissaient depuis leurs loges. Cette configuration profitait à tous les acteurs·trices du système : l'artiste y gagnait la reconnaissance de son engagement critique, le politique y démontrait son ouverture d'esprit et sa capacité à accepter la contestation, légitimant ainsi son pouvoir dans le cadre social.

Voilà pourquoi la culture occupait une place centrale dans les programmes politiques il y a bientôt 50 ans : elle constituait le lieu symbolique par excellence du pouvoir, l'espace où se négociait et se représentait la légitimité politique dans une société démocratique. En 50 ans, le monde s'est transformé, et le paradigme qui structure la fonction de la culture dans la société a bien changé.

L'âge d'or de la démocratisation culturelle : entre utopie émancipatrice et reproduction sociale

Les baby-boomers, la génération née dans l'immédiat après Seconde Guerre Mondiale, ont bénéficié des conditions économiques exceptionnelles des Trente Glorieuses pour connaître une ascension sociale sans précédent. Les pratiques culturelles constituaient un

marqueur essentiel de cette élévation sociale, qui transcendait les clivages politiques traditionnels.

Il est important de noter que cette aspiration à l'élévation par la culture concernait tout autant, sinon davantage, les milieux populaires, organisés politiquement, notamment autour du Parti communiste français. Les municipalités communistes furent parmi les plus ardentes promotrices de politiques culturelles ambitieuses, portées par une conception de l'élévation qui n'était pas prioritairement économique mais intellectuelle et morale. Jack Lang, dans *Une politique culturelle pour l'Europe* (1987), témoigne de cette époque :

> « « Dans les années 1960 et 1970, la culture était perçue comme un droit fondamental, un outil d'émancipation collective. Les maisons de la culture d'André Malraux côtoyaient les initiatives d'éducation populaire, créant un maillage territorial unique au monde. »
>
> »

L'idéal était que les classes populaires puissent accéder au théâtre et ainsi élargir leurs horizons sensibles et intellectuels, découvrir des univers échappant à la fois à leur quotidien laborieux et à l'emprise naissante de la télévision, qui demeurait d'ailleurs un bien de luxe pour les nombreux foyers modestes. Le sentiment d'émancipation intellectuelle et morale procuré par la fréquentation des œuvres artistiques dans ces municipalités progressistes validait, aux yeux des citoyen·nes comme des élu·es, le bien-fondé de politiques culturelles volontaristes et coûteuses.

Les citoyen·nes croisaient leurs élu·es lors des specta-

cles, des vernissages, des festivals. La culture tissait ainsi un réseau de sociabilité politique, créant ce que Jürgen Habermas appelait dans *L'Espace public* (1962) *« une sphère publique bourgeoise »* élargie, où se rencontraient et dialoguaient les différentes composantes de la société locale. Cette dynamique conjuguait les approches verticales de la démocratisation culturelle académique, les grands spectacles présentés à des spectateurs·trices, et les démarches plus horizontales de l'éducation populaire, qu'on nomme aujourd'hui démocratie culturelle, dans une complémentarité féconde.

Cependant, même si ce modèle présentait d'indéniables vertus et créait un cercle vertueux d'enrichissement mutuel, il ne faut pas occulter sa dimension aussi intrinsèquement politicienne : ces espaces culturels, ces spectacles de qualité et ces activités socioculturelles enrichissantes étaient soutenus par les responsables politiques précisément parce qu'ils constituaient des lieux d'exercice et de représentation du pouvoir.

La grande déconnexion : l'exclusion progressive des classes populaires

Le tableau idyllique que je viens de brosser appartient désormais au passé. Deux mouvements concomitants ont progressivement érodé ce modèle de politique culturelle consensuelle. Le premier est remarquablement documenté par Marjorie Glas dans *Quand l'art chasse le populaire* (2023). Elle analyse la perte progressive

de la vocation sociale du théâtre public au profit de logiques de distinction esthétique. Elle éclaire les processus de professionnalisation, d'institutionnalisation et de hiérarchisation qui participent à l'éviction symbolique des classes populaires des lieux culturels et questionne la capacité du théâtre à remplir aujourd'hui un véritable rôle social.

> « « Fondé sur la croyance en l'utilité sociale du théâtre, de sa fonction politique et de son ouverture à tous les publics, le théâtre public s'est progressivement recentré sur lui-même et sur ses enjeux internes. L'héroïsation de l'artiste est allée de pair avec la marginalisation des profanes. Pour aboutir à l'effacement du public populaire – et même du public tout court – dans les enjeux professionnels et esthétiques. »
>
> »

Un fossé s'est donc progressivement creusé entre les lieux culturels subventionnés et leurs publics potentiels, accentué aussi par la multiplication des chaînes de télévision et l'émergence de nouvelles formes de divertissement populaire. Les nouveaux·elles citoyen·nes, qu'il s'agisse des enfants de familles populaires n'ayant pas connu l'ascension sociale de la génération précédente ou des populations issues de l'immigration récente, se trouvaient structurellement déconnecté·es de propositions culturelles perçues comme étrangères à leurs univers de référence, non respectueuses de leurs droits culturels et condescendantes, ce qu'ils et elles perçoivent très bien.

Didier Eribon, dans *Retour à Reims* (2009), témoigne bien de cette fracture :

> « « Le monde de la culture légitime m'apparaissait comme un univers hostile, où tout rappelait que nous n'étions pas à notre place : la manière de s'habiller, de parler, de se tenir, jusqu'aux références implicites qui émaillaient les conversations et nous renvoyaient à notre ignorance. »
>
> »

Ces nouveaux·elles exclu·es de la culture ne se sentent même pas légitimes pour franchir le seuil de lieux dont les codes leur échappent totalement, et qui leur rappellent douloureusement l'institution scolaire, elle-même vécue comme un espace de stigmatisation derrière ses proclamations démocratiques. Progressivement, les lieux culturels subventionnés ont maintenu leurs financements tout en perdant leur ancrage social réel, particulièrement visible dans les municipalités de gauche, qui avaient fait de la culture leur étendard. Aujourd'hui, bien des citoyen·nes ne sont même pas vraiment conscient·es de l'existence de ces lieux, qui leur semblent complètement étrangers.

Parallèlement, une nouvelle génération d'élu·es émergeait, issue de milieux sociaux différents et n'ayant pas intériorisé la fréquentation des lieux culturels subventionnés comme un marqueur de respectabilité politique. Ces nouveaux·elles responsables politiques trouvent d'autres espaces de militantisme et de sociabilité, plus directement politiques et moins médiatisés par la pratique culturelle.

La révolution numérique : l'émergence d'une culture désintermédiée

Le second phénomène, plus récent mais aux effets plus radicaux encore, a achevé de transformer le paysage culturel français. L'apparition du Minitel au début des années 1980 inaugurait timidement l'ère des pratiques culturelles et communicationnelles en ligne. L'arrivée d'Internet dans les années 1990, puis l'explosion des réseaux sociaux à partir de 2004, il y a maintenant plus de vingt ans, ont provoqué une révolution copernicienne des pratiques culturelles. Henry Jenkins, dans *Culture de la convergence : Des médias vieux et nouveaux* (2006), décrivait prophétiquement cette transformation :

> « « Nous assistons à l'émergence d'une culture participative qui transforme l'expérience passive de la consommation médiatique en production active de contenus et de significations. La circulation des contenus médiatiques dépend désormais de la participation active du public, qui ne se contente plus de consommer les médias mais contribue également à leur création, à leur distribution et à leur interprétation. »
>
> »

Aujourd'hui, les pratiques culturelles majoritaires se déploient dans les espaces numériques. On y visionne des films, on y écoute de la

musique, on y interagit avec ses pairs, on y crée, on y performe. Les frontières entre amateurs·trices et professionnel·les s'estompent : chacun·e peut potentiellement devenir artiste, développer une audience, voire en faire sa profession. Ces espaces numériques de partage incarnent une forme radicale de démocratie culturelle, où la persévérance et le travail permettent à quiconque de construire sa place dans un écosystème désintermédié. **La valeur symbolique ne réside plus dans la validation institutionnelle mais dans les liens tissés entre pairs, dans les recommandations mutuelles, dans l'appartenance à des communautés d'intérêt.** Ces communautés, autrefois principalement ancrées dans des territoires géographiques circonscrits, se recomposent aujourd'hui dans les espaces numériques selon des logiques affinitaires qui transcendent les frontières nationales, générationnelles et socioculturelles.

Pour illustrer cela par un exemple spécifique, les amateurs·trices de musique baroque sur instruments d'époque peuvent désormais se retrouver, échanger, partager leurs pratiques et leurs découvertes, qu'ils·elles résident à Tokyo, São Paulo ou dans un village du Massif central. La culture, grâce à ces réseaux numériques, connaît une vitalité sans précédent. **La création artistique n'a jamais été aussi foisonnante, les outils de création et de diffusion jamais aussi accessibles, les possibilités de modèles économiques alternatifs jamais aussi diverses.** Alors de quelle crise parle-t-on ?

Cependant, et c'est là le paradoxe central de notre époque, **toute cette effervescence culturelle échappe totalement au contrôle et à l'influence du pouvoir politique traditionnel, et est même souvent volontairement méconnue et méprisée par les acteurs·trices de la culture subvention-**

née, qui se refusent à la légitimer, car ils·elles se sentent en danger (alors même qu'ils·elles en sont aussi consommateur·trices). Elle s'appuie sur des infrastructures développées et contrôlées par des multinationales du capitalisme numérique qui ont parfaitement compris le besoin anthropologique fondamental de culture et qui fournissent les outils pour le satisfaire, tout en captant la valeur économique ainsi générée.

Le symbole Rachida Dati : chronique d'une rupture consommée

L'été 2024 a offert une illustration amusante de cette rupture entre culture et pouvoir politique. Rachida Dati, alors ministre de la Culture, fut vivement critiquée par le milieu culturel pour ne pas s'être rendue au Festival d'Avignon, rompant avec une tradition ininterrompue depuis la création du Ministère de la Culture en 1959. Tous ses prédécesseurs, sans exception, avaient fait de cette visite estivale un rituel obligé de leur fonction.

Adoptons un regard sociologique pour analyser cette absence : si Rachida Dati n'a pas jugé nécessaire de se rendre au Festival d'Avignon, ce n'est pas par mépris personnel pour le théâtre ou par ignorance de l'importance symbolique du festival, c'est parce qu'elle a intuitivement compris que le Festival d'Avignon, malgré son prestige intact, n'est plus aujourd'hui un lieu du pouvoir politique. Il demeure un espace prestigieux de diffusion artistique, mais il a perdu sa fonction politique structurante.

Dans sa logique de ministre, et non d'amatrice d'art, **Rachida Dati privilégie sa présence dans les véritables lieux contemporains du pouvoir politique, qui ne sont plus les théâtres et les festivals. Son absence n'est donc pas un acte de défiance mais la simple reconnaissance d'un état de fait : la culture institutionnelle n'est plus le lieu symbolique privilégié du pouvoir politique.** Elle a d'ailleurs annoncé, sans préciser de date, qu'elle se rendrait au festival d'Avignon lors de l'édition 2025, concession symbolique qui ne change rien au diagnostic de fond. Elle ira « pour le plaisir », pourrait-on dire, et non par nécessité politique. Cette distinction est capitale pour comprendre la transformation en cours.

Refonder le pacte démocratique : les droits culturels comme nouvelle boussole

Face à ce diagnostic qui pourrait sembler désespérant, quelles perspectives s'offrent aux défenseurs·euses du financement public de la culture ? Car je demeure, malgré cette analyse lucide, un fervent partisan du soutien public aux arts et à la culture, non pas par nostalgie d'un modèle révolu, mais par conviction que l'art et la culture peuvent et doivent jouer un rôle refondé dans nos sociétés démocratiques.

La *Déclaration de Fribourg* des droits culturels (2007) offre un cadre conceptuel précieux pour cette refondation : *« Les droits culturels visent à garantir à cha-*

cun·e la liberté de vivre son identité culturelle, comprise comme l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité. »

Cette approche par les droits culturels permet de dépasser l'instrumentalisation politique traditionnelle de la culture pour la replacer au service direct des citoyen·nes et de leur émancipation. Comme l'écrit Jean-Michel Lucas dans *Les droits culturels, enjeux pour les politiques publiques* (2017) :

> « « Les droits culturels ne sont pas des droits à consommer de la culture mais des droits à faire humanité ensemble, en reconnaissant la dignité culturelle de chacun. »
>
> »

La culture subventionnée doit donc opérer sa mue : abandonner son rôle historique d'instrument de légitimation du pouvoir pour devenir un outil de construction démocratique horizontale. Cette transformation exige une révolution des pratiques et des représentations. La désintermédiation à l'œuvre dans les espaces numériques doit inspirer une désintermédiation parallèle dans les espaces physiques et institutionnels.

Les élu·es les plus lucides comprennent cette nécessité. Leur rôle n'est plus d'instrumentaliser la culture au service de leur pouvoir personnel ou partisan, mais de soutenir la construction d'une société démocratique porteuse de valeurs humanistes. De nombreux·ses responsables politiques portent sincèrement ces valeurs et sont prêt·es à accompagner cette transfor-

mation. Mais pour ce faire, ils·elles ont besoin d'équipes artistiques et de responsables culturels prêt·es à faire la même mutation.

Le récit comme nouvelle légitimité : repenser l'évaluation de l'action culturelle

Ce dont les acteurs·trices culturel·les et les élu·es ont mutuellement besoin, c'est d'une nouvelle grammaire pour penser et évaluer l'impact social de la création artistique. Il faut comprendre que l'objectif n'est plus de produire des spectacles prestigieux qui valorisent le pouvoir politique, cette époque est définitivement révolue. La culture subventionnée doit se réinventer dans le lien social, dans le respect scrupuleux des droits culturels, dans l'inclusion active de toutes et tous.

Pour ce faire, il faut de nouveaux récits des expériences culturelles soutenues par la puissance publique. Mais qu'est-ce que le récit contemporain d'un projet culturel ?

- Pour un spectacle dans un théâtre, ce n'est plus seulement la description de la qualité artistique de la proposition ou du talent des interprètes, c'est le récit des expériences transformatrices vécues par les spectateurs·trices, de la manière dont l'œuvre a modifié leur rapport au monde, aux autres, à eux·elles-mêmes.
- Pour une action territoriale menée « hors

> les murs », dans les quartiers périphériques ou auprès de populations éloignées des institutions culturelles, le récit devient nécessairement collectif. Il se construit avec les habitant·es, à leur écoute, dans le respect de leurs références culturelles propres. Il peut inclure l'évolution du projet lui-même, les remises en question qu'il a suscitées chez les artistes, la manière dont la rencontre avec l'altérité a transformé et enrichi la proposition artistique initiale.

Ces récits exigent du temps, de l'attention, de l'humilité. Ils demandent d'accepter de raconter aussi les échecs, les malentendus, les préjugés inconscients qui ont pu être déconstruits au fil des rencontres. Comme l'écrit Édouard Glissant dans *Poétique de la Relation* (1990) : *« Agis dans ton lieu, pense avec le monde. »*

Les élu·es d'aujourd'hui ont un besoin vital de ces récits pour justifier, auprès de leurs administré·es et de leurs pairs élu·es, le maintien d'un financement public de la culture. Sans ces récits, ils·elles ne peuvent plus légitimer un investissement dans ce qui apparaît comme un secteur déconnecté de l'utilité sociale et politique immédiate. Ils·elles ont besoin de comprendre en quoi la culture sert aujourd'hui à construire le commun démocratique. Le ministère de la culture s'est doté en 2021 d'une délégation à la démocratie culturelle, qui va se transformer en direction, il est donc un soutien dans ces démarches. Il y a de toutes façons nécessité, au-delà des questions de financements, que la culture subventionnée continue à être au service d'un bien commun démocratique et plus uniquement l'espace de reproduction bourgeoise qu'elle est devenue, malgré les discours hypocrites qui prétendent le con-

traire, pour percevoir leurs subsides. Pour cela, ses formes doivent impérativement se réinventer.

Vers une nouvelle alliance : culture et démocratie

Il y a urgence à reconnaître avec lucidité que la culture institutionnelle n'est plus intrinsèquement liée au pouvoir politique. Cette prise de conscience, loin d'être une défaite, ouvre de nouvelles perspectives. Si la culture est subventionnée par l'argent public, c'est-à-dire par l'impôt prélevé sur l'ensemble des citoyen·nes, chaque acteur·trice culturel·le bénéficiaire de ces financements a la responsabilité éthique et politique de démontrer comment son action sert le bien commun démocratique.

De nombreuses équipes artistiques incarnent déjà magnifiquement ces valeurs et développent sur le terrain des démarches exemplaires d'inclusion, de co-création, de reconnaissance de la dignité culturelle de chacun·e. La ressource existe, l'intelligence collective est là. Mais nous traversons un moment de crise, de transition douloureuse entre un ancien monde qui n'en finit pas de mourir et un nouveau monde qui peine à naître pleinement.

Certes, certains lieux culturels continueront à fonctionner selon l'ancien modèle, servant de marqueurs de distinction sociale pour une bourgeoisie soucieuse de sa reproduction culturelle. Ces lieux ne disparaîtront pas et continueront probablement à recevoir des financements. Mais ils auront perdu leur centralité politique pour devenir des conservatoires de pratiques culturelles socialement situées.

Le véritable enjeu se situe ailleurs : dans l'invention de nouvelles formes, de nouvelles pratiques, de nouveaux lieux, pas nécessairement physiques, où se construira la démocratie culturelle de demain. Si les acteurs·trices culturel·les persistent à ne défendre que le modèle traditionnel, s'ils·elles se contentent de dénoncer les baisses de subventions sans proposer de nouvelle vision, ils·elles confirmeront aux yeux des élu·es leur déconnexion des enjeux démocratiques contemporains.

De l'instrumentalisation à l'émancipation

L'histoire que je viens de retracer, de Louis XIV à nos jours, révèle la permanence d'un lien consubstantiel entre culture et pouvoir politique en France. Ce lien, forgé sous l'Ancien Régime et perpétué sous des formes diverses jusqu'à la fin du XX^{e} siècle, s'est aujourd'hui rompu sous l'effet conjugué de transformations sociologiques profondes et de la révolution numérique.

Cette rupture n'est ni un accident ni une catastrophe : elle est le symptôme d'une mutation plus large de nos sociétés démocratiques. La culture ne peut plus être l'instrument de légitimation du pouvoir politique dans un monde où les sources de légitimité se sont diversifiées et complexifiées. Mais elle peut devenir, et c'est là tout l'enjeu contemporain, un espace privilégié de construction du commun démocratique.

Pour cela, les acteurs·trices culturel·les doivent accepter de repenser radicalement leurs pratiques,

leurs objectifs et leurs modes d'évaluation. Ils·elles doivent passer d'une logique de l'offre culturelle descendante à une logique de co-construction avec les citoyen·nes. Ils·elles doivent substituer à la recherche de l'excellence artistique abstraite la quête d'une pertinence sociale et démocratique concrète, entrer dans une *esthétique de la relation* en tant qu'exigence artistique, ce qui est bien plus difficile que la simple exigence esthétisante.

Les élu·es, de leur côté, doivent comprendre que le soutien à la culture ne relève plus de la stratégie de pouvoir mais de la construction patiente d'une société plus juste, plus inclusive, plus démocratique. Hannah Arendt décrit bien le processus entre culture et politique dans *La Crise de la culture* (1961), sans encore y intégrer la démocratie culturelle, qui en découle si on translate son argumentaire à la réalité contemporaine :

> « « La culture, qui est ce qui subsiste dans le monde sous la forme d'œuvres, a besoin d'un espace public pour apparaître et se transmettre. Car la culture et la politique s'appartiennent mutuellement : ce n'est pas le savoir ou la vérité qui est en jeu, mais le jugement et la décision, l'échange judicieux d'opinions portant sur la sphère de la vie publique et du monde commun. Sans des spectateurs — des citoyens disposés à juger —, il n'y a pas de culture jugée, pas de politique vivante. Les œuvres comme les actions humaines demandent à être vues, discutées, évaluées, portée par la mémoire collective, et c'est ce qui fonde la réalité du

monde commun. »

»

Si les acteurs·trices culturel·les assument cette responsabilité nouvelle, s'ils·elles deviennent les artisan·es patients du récit démocratique de leurs actions, alors de nombreux·ses élu·es se remobiliseront pour soutenir une culture refondée. Non plus pour asseoir leur pouvoir politique personnel, mais pour faire advenir, ensemble, une démocratie culturelle vivante et inclusive.

Culture et politique : la leçon oubliée du totalitarisme sanitaire

Réflexions sur la soumission du secteur culturel face à l'autorité.

En 2025, le secteur culturel français s'alarme de la montée du Rassemblement National. Pourtant, son comportement durant la période Covid révèle une troublante propension à la soumission qui interroge sa capacité de résistance future.

La contradiction du secteur culturel face au Rassemblement National

Le secteur culturel français, traditionnellement ancré dans une pensée de gauche, manifeste aujourd'hui une inquiétude croissante face à la montée du Rassemblement National. Les professionnel·le·s s'interrogent : comment travailler avec des élu·e·s RN ? Cette question, comme le soulignait récemment un article de *Haute Fidélité, pôle des musiques actuelles en Hauts-de-France* paru dans le média de l'OPC (Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ?), évoque cette angoisse et les contradictions afférentes : *« La culture doit-elle se compromettre avec l'extrême droite ou maintenir une ligne de résistance ? »*

Pourtant, ce que je constate dans cette posture, c'est un *a priori* déconnecté de la réalité récente. Ces mêmes professionnel·le·s qui s'inquiètent aujourd'hui ont, pour la plupart, accepté sans broncher les décisions autoritaires prises pendant la période Covid. Des décisions dénuées de sens commun, stigmatisantes et brutales, sans fondement sanitaire réel, basées sur des mensonges assez évidents pour qui avait à l'époque la conscience de lutter contre ses peurs, et servant un opportunisme capitaliste qui a fait croire aux personnes que c'était pour leur bien.

Cette manipulation psychologique collective n'est pas sans rappeler ce qu'Alice Miller décrivait dans *C'est pour ton bien* (1984) : *« L'éducation totalitaire commence toujours par faire croire à l'individu que la violence qu'il subit est exercée dans son propre intérêt. »* Pour qui tentait de construire son propre appareil cri-

tique durant cette période, l'évidence de cette manipulation sautait aux yeux.

Par ailleurs, rappelons que, déjà aujourd'hui, une part importante des grandes salles privées de musiques actuelles appartient à des investisseur·euse·s ou entrepreneur·euse·s proches de la droite radicale.

L'acceptation du totalitarisme sanitaire

La violence de cet extrême-centre qui s'est incarnée dans les fermetures arbitraires et sans fondements des lieux culturels, la surveillance généralisée, la stigmatisation des non-vacciné·e·s et leurs exclusions professionnelles, fut globalement acceptée sans broncher par le secteur culturel. Plus troublant encore, cette acceptation est allée au-delà de ce que la loi autorisait. Je pense notamment au contrôle des passes sanitaires, couplé à des contrôles d'identité dans certains lieux culturels, pratique interdite par la loi, sauf pendant les deux mois du pass vaccinal début 2022.

Le secteur culturel a ainsi collaboré à une entreprise de surveillance et de stigmatisation sans précédent. Sans doute par peur, sans doute parce qu'ils et elles ont cru aux discours officiels. Ils et elles pensaient être dans le camp du bien alors qu'ils et elles participaient à quelque chose de bien différent. Hannah Arendt nous avait pourtant prévenu·e·s : le totalitarisme advient quand il est accepté par les citoyen·ne·s eux-mêmes comme étant le bien. Oui, nous avons traversé une période aux accents totalitaires. Et chacun·e est responsable de son obéissance aveugle.

Les conséquences furent désastreuses : accentuation des inégalités, dégradation sans précédent de la santé mentale, particulièrement chez les jeunes et les enfants, détérioration de la santé publique, dont nous payons les frais pour longtemps, endettement stratosphérique du pays, au bénéfice, encore, des grands actionnaires. Ainsi, les grands actionnaires mondiaux ont doublé leur fortune en deux ans, du jamais vu dans l'histoire du capitalisme. Une réussite éclatante pour certains, un désastre pour la majorité. Je ne prétends pas du tout que tout était orchestré, même si des scénarios similaires avaient été discutés, comme lors de l'Event 201 en novembre 2019, et que l'épisode H1N1 de 2009 constituait déjà une répétition, qui n'avait pas pris à l'époque faute d'adhésion populaire, alors que les discours de la ministre de la santé de l'époque, Roselyne Bachelot, étaient exactement similaires, quasi mot pour mot, aux discours du ministre de la santé pendant la période Covid, Olivier Véran.

Le boulevard offert à l'extrême droite

Aujourd'hui, on diabolise le RN. Ce parti est, selon mon opinion personnelle, effectivement préoccupant et dangereux. Mais on refuse de regarder en face le fait que le totalitarisme a déjà été là et qu'on l'a déjà soutenu. Cette cécité volontaire ouvre à mon sens un boulevard au RN.

Si le RN a l'intelligence de construire des argumentations basées sur la peur, comme l'a fait le gouvernement d'extrême-centre encore au pouvoir, il pourra embarquer bien des gens dans son projet de violence contre l'autre. Cette stigmatisation a déjà eu lieu : les

non-vacciné·e·s ont été ostracisé·e·s par des systèmes de surveillance numérique déployés à une échelle inédite et avec l'assentiment massif des populations. Des familles se sont divisées de façon définitive malheureusement, et le sont encore, à cause de ce dispositif totalitaire, entre celles et ceux qui ont *collaboré* et celles et ceux qui ont *résisté*.

L'expérience « Soumission à l'autorité » de Stanley Milgram dans les années 1960 éclaire sur ce phénomène : dès lors qu'une autorité est reconnue comme telle, l'individu·e se sent déresponsabilisé·e et peut commettre par obéissance les actes les plus ignobles. C'est exactement ce qui s'est produit pendant la période Covid. Si le RN accède aux manettes des financements publics, notamment culturels, celles et ceux qui ont obéi hier au l'extrême centre obéiront demain à l'extrême droite, c'est une évidence. Nous verrons les vestes se retourner une à une, nous verrons les héro·ïne·s d'aujourd'hui devenir les collaborateur·rice·s de demain, ces gens « raisonnables », ces « honnêtes gens » comme le disait avec tant de poésie Georges Brassens. La soumission à l'autorité, quelle qu'elle soit, reste le même mécanisme psychologique. Le tout, même si l'on s'est fait manipuler, même si l'on a collaboré en croyant faire le bien, est d'agrandir sa conscience, pour faire autrement demain. C'est pourquoi j'écris ceci ; non pas pour culpabiliser, mais au contraire, pour être plus tolérant·e, pardonner et avancer.

Repenser l'indépendance

politique du secteur culturel

Ce qui me fait véritablement peur, c'est ce manque total de conscience politique du secteur culturel, cette obéissance aveugle au pouvoir en place, masqué par des discours soi-disant politisés. Aujourd'hui, le RN n'a pas encore le pouvoir exécutif. S'il l'obtient, nous verrons beaucoup de vestes se retourner, présentant soudain les choses comme « positives et constructives ».

L'indépendance et le courage politique de chacun·e doivent à mon sens être au cœur de l'action culturelle. Il ne s'agit pas d'obéir aux injonctions du ministère de la Culture ou de l'État, mais de défendre une vision du monde. Les discours du secteur culturel parlent tous de liberté, d'émancipation, de créativité. Ces discours doivent être en cohérence ave les actes. Il n'est jamais trop tard ; nul·le n'est parfait·e, mais chacun·e a le devoir de grandir, d'affiner son esprit critique, c'est-à-dire sa pensée singulière nuancée.

Prenons un simple exemple : dans un projet culturel destiné aux enfants, si on leur impose quelque chose « pour leur bien » sans leur donner vraiment la place de s'exprimer ni qu'ils et elles en comprennent le pourquoi, ou si on fait semblant de les écouter pour mieux récupérer et professionnaliser les idées qui viennent d'eux, on reproduit là aussi un schéma de domination. C'est un projet de soumission à l'autorité, à petite échelle. Cette conscience doit se manifester à tous les échelons. Comme l'écrivait Paulo Freire dans *Pédagogie des opprimés* (1968) : *« Personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les hommes se libèrent ensemble. »*

Vers une réinvention démocratique par la culture

La conscience politique du secteur culturel doit s'exercer à tous les niveaux. Elle doit s'incarner dans les actions elles-mêmes, dans le respect de l'autre et dans la place contributive qu'on lui accorde quand on détient le pouvoir et la responsabilité d'un projet financé par le bien commun.

C'est seulement ainsi que nous pourrons créer des espaces réellement démocratiques, des laboratoires de réinvention démocratique grâce aux actions culturelles. Si nous ne le faisons pas déjà sur le terrain, dans nos pratiques quotidiennes, il est logique que nous obéissions à celles et ceux qui détiennent le pouvoir, quelles que soient leurs injonctions.

L'histoire récente nous a montré notre fragilité collective. Il y a cinq ans, le secteur culturel a majoritairement failli. Il n'y a aucune raison que la même chose ne se reproduise pas si le RN accède à plus de pouvoir politique direct en France. La vigilance démocratique commence par l'examen critique de nos propres pratiques et de nos propres soumissions. C'est à ce prix seulement que la culture pourra jouer son rôle d'éveil des consciences plutôt que d'endormissement et de soumission collective à l'inhumain.

L’hypocrisie de l’indépendance des acteurs culturels

Quand la peur de l’alternance politique révèle les non-dits du secteur culturel français.

Les acteurs et actrices culturelles se mobilisent depuis quelque temps de façon régulière contre une prétendue menace pesant sur leur liberté de programmation et de création. Mais cette indépendance qu’ils et elles revendiquent existe-t-elle vraiment ? Une analyse des rapports entre culture et politique dans les collectivités locales révèle un mensonge collectif qui, à mon avis, fragilise le secteur plus qu’il ne le protège.

La réalité de l'inféodation culturelle au politique

Dire qu'aujourd'hui les acteurs et actrices culturelles sont indépendant·es des pouvoirs politiques, notamment dans les petites et moyennes villes ou collectivités, relève à mon sens du mensonge. Pour qui observe de l'intérieur le fonctionnement des collectivités (ce qui est mon cas), le constat s'impose immédiatement : tout ce qui est programmé est généralement validé par le maire ou la maire. Ce principe de fonctionnement, que personne ne remet en question, constitue la norme dans toutes les villes que j'ai pu observer au cours de mes 35 années d'expérience de projets artistiques, d'innovation et de médiation culturelle.

Cette situation est au fond cohérente avec notre système démocratique. Une équipe politique est élue sur un projet qui inclut, parfois, un volet culturel. Les élu·es ont donc légitimement le rôle de porter la politique culturelle de leur territoire, puisqu'ils et elles ont été élu·es pour cela. Constater que la création et la programmation sont inféodées aux politiques apparaît même plus démocratique que l'inverse. Car confier des décisions de politique culturelle à des personnes non élues reviendrait à leur donner le pouvoir de dépenser l'argent public selon des choix qui ne correspondent peut-être pas aux attentes des électeurs et électrices. Comme l'analyse Michel Schneider dans *La Comédie de la culture* (1993), *« la culture a toujours eu pour fonction de légitimer le pouvoir politique en place, dans un jeu de miroirs où chacun·e trouve son compte. »*

Le vrai sujet n'est donc pas que les acteurs et actrices culturelles seraient en train de perdre leur liberté de programmation face aux politiques. Leur crainte réelle est l'arrivée de nouveaux et nouvelles élu·es avec lesquel·les ils et elles ne partagent pas les mêmes valeurs politiques, et qui leur demanderaient des choix de programmation contraires à leurs « convictions ». Cette peur, légitime, se dissimule derrière un discours sur l'indépendance de la création qui masque la réalité : cette liberté prétendue n'existe déjà pas. Dans les grandes collectivités comme dans les petites, une programmation ouvertement de gauche dans une municipalité de droite, ou inversement, ne tiendrait pas longtemps. La personne à la direction serait rapidement remplacée. Les acteurs et actrices culturelles qui croient jouir d'une liberté sont simplement en accord politique avec leurs élu·es. Ils et elles confondent cet alignement avec de l'indépendance.

L'autocensure comme forme de liberté illusoire

Les acteurs et actrices culturelles locales avalent régulièrement des couleuvres avec leurs élu·es, on le sait bien, et c'est plutôt normal, me semble-t-il. Les désaccords, les obligations, les compromis : c'est le quotidien du secteur. Pourquoi alors tenir un discours mensonger quand chacun·e sait que dans les faits, la culture est inféodée au politique ? Cette réalité ne se limite pas aux collectivités locales. Au niveau national, le mécanisme est identique. Notre système démocratique représentatif mérite d'ailleurs d'être questionné : nous votons pour perdre le pouvoir. Nous élisons

des personnes censées nous représenter, mais qui, pendant leur mandat, agissent à leur guise avec le blanc-seing que nous leur avons donné. Comme le rappelle Étienne Chouard dans ses travaux sur la démocratie réelle, *« le tirage au sort était pour les Grecs le véritable principe démocratique, l'élection relevant de l'aristocratie »* (*Démocratie : histoire, enjeux et débats*, 2011).

Le plus dangereux, je crois, n'est pas l'hypocrisie elle-même, mais le mensonge qui masque le mensonge sur la liberté. Les professionnel·les du secteur culturel affirment qu'ils et elles vont perdre leur liberté. Mais ils et elles ne sont déjà pas libres, pas du tout, pas même aujourd'hui. Un·e artiste peut certes écrire son spectacle comme il ou elle l'entend, croit-il ou croit-elle, parce qu'en fait cette personne connaît parfaitement les limites qu'elle ne doit pas franchir, ce qui est intégré même inconsciemment. L'artiste sait quels sujets ne peuvent pas être abordés, ou qu'aborder certains thèmes le ou la discréditerait immédiatement. Le jeu avec la censure est bien un jeu, pas une liberté, et tout le monde en a conscience. Même dans le cadre de réalisation de films par des jeunes lors de projets d'action culturelle dans des musées de villes de gauche, j'ai vu s'appliquer des censures assez inimaginables sur les productions amateures, à la diffusion pourtant très limitée, portées par les équipes de médiation, tétanisées par la peur de la sanction.

L'histoire du cinéma américain illustre cette dynamique. Pendant l'application du Code Hays (1934-1968), alors que la censure des images cinématographiques était extrêmement stricte, les cinéastes jouaient avec ces contraintes pour faire passer des messages subversifs tout en respectant formellement l'interdit. Bertolt Brecht en offre un autre exemple fort. Lors de son audition devant la Commission des

activités anti-américaines en 1947, il dut nier être communiste alors qu'il l'était. Par un jeu oratoire subtil, il parvint à ne pas se trahir complètement tout en satisfaisant ses censeurs, qui l'accueillirent aux États-Unis en sachant parfaitement qu'il était communiste. Hypocrisie partagée, mensonge convenu.

À un endroit différent, mais peut-être pas si lointain, la logique mensongère se retrouve dans la structuration même du secteur du spectacle vivant en France. Les compagnies prennent la forme d'associations, qui n'ont d'association que le nom : pas de membres réels, juste des président·es, trésoriers et trésorières, secrétaires le plus souvent prête-noms. Cette façade permet à l'artiste qui dirige réellement la structure de bénéficier du régime des intermittents et intermittentes du spectacle. Tout le monde sait que c'est un mensonge, les institutions publiques financeuses en premier lieu, mais c'est la manière dont le collectif fait fonctionner économiquement ce secteur.

Soyons clairs : il n'y a pas de liberté de programmation ni de création, ou alors très relative, dès lors que le financement provient de l'argent public. Même si les artistes croient sincèrement jouir de cette liberté, ils et elles s'autocensurent inconsciemment. Prendre conscience de cette réalité permet de se positionner de façon plus juste et honnête je crois, personnellement et collectivement. Cela me semble pouvoir permettre de construire des institutions futures plus solides, plus pérennes, plus sincères, en étant plus respectueuses des citoyens et citoyennes, par la transparence sur leurs contradictions, qui sont inhérentes à tout système.

La peur de l'alternance et la question de l'image

Les professionnel·les en exercice qui se croient libres dans leur structure sont donc simplement en accord avec les politiques qui les emploient. Ce qui les effraie vraiment n'est pas l'extrême droite en tant que telle, à mon avis. La posture pseudo-politique consistant à se draper dans la lutte contre l'extrême droite masque leur véritable inquiétude : l'éventuelle impossibilité de pouvoir continuer à travailler du fait de la stigmatisation de leurs affinités avec les anciens et anciennes élu·es lors d'une alternance politique éventuelle.

Cette crainte touche aussi à leur image. Les postures sont des images, des associations à des lieux symboliques de pouvoir. À mon avis, si on est vraiment sincères, une autre peur inavouée habite certains acteurs et actrices culturelles : que leur programmation, leur prétendue liberté artistique, se révèle finalement tout à fait compatible avec une politique d'extrême droite… Cette découverte mettrait au grand jour ce que j'appellerais la flatterie des artistes. Molière, qui ne pouvait cacher qu'il était financé par le roi, travaillait son autocritique sur ce sujet, dans ses pièces mêmes, et c'est ce qui les rend passionnantes, encore aujourd'hui. Cette contradiction, ces paradoxes furent au cœur de beaucoup de ses pièces, sans posture condescendante mais avec de véritables questions.

Cette lucidité et cette honnêteté manquent je crois aujourd'hui à beaucoup de professionnel·les du spectacle vivant, qui se drapent dans une image « d'engagement », alors qu'ils et elles ne sont parfois que de piètres laquais du pouvoir. On l'a malheureusement constaté pendant la période Covid, où la pleutrerie

face à des décisions d'État autoritaires, incohérentes, stigmatisantes, destructrices de démocratie et de liberté, fut acceptée le doigt sur la couture, et même parfois surinterprétée. Par exemple, j'ai pu voir des professionnel·les de la culture contrôler l'identité des personnes à l'époque du pass sanitaire, alors que c'était à ce moment-là rigoureusement interdit par la loi : ces professionnel·les n'hésitaient pas à pratiquer une délation et une stigmatisation sur des critères médicaux, ce qui est complètement interdit. Ils et elles pensaient faire « le bien » en collaborant avec un État scélérat et infantilisant, en en faisant même plus que ce qu'on leur demandait, et c'est bien là le pire : au lieu de défendre démocratie et liberté, beaucoup d'entre eux et elles furent aux avant-postes de la collaboration à la mise en place des politiques totalitaires incohérentes, en croyant bien faire. Et ce alors même que ceux qui voulaient les y obliger, l'État et ses décisions militaristes, les violentaient en affirmant que la culture était « non essentielle ». Il y a eu une forme de syndrome de Stockholm généralisé, par la défense des oppresseurs de la démocratie et de la fabrique du désastre sanitaire qu'était l'État lui-même à cette période. L'État français avait coupé tout traitement démocratique possible de cette crise par le régime d'état d'exception, permis par l'expression « nous sommes en guerre », qui a fait que les décisions ont été prises sous le sceau du secret défense, comme en situation de guerre. N'oublions pas que les restrictions de libertés pendant la période Covid furent, en France, plus liberticides que celles mises en place pendant l'occupation allemande entre 1940 et 1945. Et la stigmatisation de la partie non obéissante de la population (les « non-vacciné·es ») fut politiquement gravissime, alors même que leur « dangerosité » supposée était un mensonge assumé dès le départ par les autorités, et qu'il fut ensuite prouvé et reprouvé qu'il

s'agissait bien d'un mensonge d'État (la vaccination Covid n'ayant jamais protégé de la transmission du virus, ce qui ne fut pas une découverte tardive, mais une base initiale).

Revenons au secteur culturel : je suggère d'arrêter de mentir, d'arrêter de se mentir, et de commencer à dialoguer avec les élu·es de tous bords. Si tel·le grand·e artiste, qui se croit très « engagé·e » politiquement, se révèle finalement compatible avec une politique culturelle d'extrême droite, ce qui arrivera plus souvent qu'on ne le croit, qu'il ou elle l'assume. Qu'il ou elle reconnaisse que son travail est esthétique mais n'émancipe pas nécessairement les spectateurs et spectatrices en termes politiques, qu'il ou elle œuvre au service de la reproduction bourgeoise, qu'il ou elle peut même constituer une forme de domination par l'art et l'esthétique, et l'assumer comme tel.

Un autre paradoxe mérite d'être relevé : j'ai constaté avec étonnement, en tant qu'électeur de la gauche, que dans certaines collectivités, les élu·es « de droite » se montrent parfois nettement plus ouvert·es aux citoyens et citoyennes que les élu·es « de gauche », notamment dans le champ culturel. Moins investi·es dans le pouvoir symbolique de l'artistique et dans la défense abstraite de la création, ils et elles soutiennent parfois davantage des projets plus modestes mais plus participatifs. Certains professionnel·les de la culture le savent en fait très bien : ils et elles craignent paradoxalement que la droite leur demande un travail plus social que celui qu'ils et elles menaient avec la gauche. Terrible paradoxe… La droite pourrait leur demander de faire réellement leur travail dans sa dimension sociale et d'arrêter de protéger leur domination, alors que la gauche les maintient dans leur pouvoir autoritaire.

Paradoxes et perspectives : vers une honnêteté constructive

Les peurs de certains professionnel·les de la culture incluent également la crainte d'une évaluation démocratique des projets culturels. Derrière le soutien à la création se cache souvent une absence de démocratie dans l'attribution d'immenses budgets, par exemple pour des rénovations de bâtiments. N'y aurait-il pas d'autres projets à mener que cette éternelle focalisation sur le bâti ? Je propose d'être lucide sur qui nous sommes, sans honte. Découvrir qu'on est compatible avec l'extrême droite est arrivé à beaucoup d'artistes pendant la Collaboration française de 1940 à 1945. Il y a des grands films que nous aimons encore aujourd'hui qui étaient tout à fait en accord avec le régime collaborationniste sous l'occupation nazie. Aujourd'hui, les « engagements » et les grands discours abondent. Nous verrons ce qu'il en sera si le pouvoir bascule à l'extrême droite, au niveau national ou au niveau local. Nous verrons les postures et nous découvrirons peut-être les vrais visages de certains. Je ne le souhaite évidemment pas, mais si nous voulons défendre la démocratie via l'art et la culture, faisons-le dès maintenant, sans hypocrisie. Ayons le courage de nous remettre en question, nous n'en serons que plus forts et collectifs, et ce sans effets de manches.

Je propose simplement un peu d'honnêteté dès maintenant. Ce serait plus constructif. Le discours actuel braque les élu·es et nuit au secteur culturel dans son ensemble, à son rôle social pourtant si important à défendre. Défendre ce rôle va au-delà de la protection des petits pouvoirs individuels drapés dans une liberté illusoire. Le sujet est à mon sens de commencer à in-

terroger nos privilèges symboliques, pour mieux servir la démocratie culturelle.

Cette lucidité permettrait de poser les vraies questions : quelle culture voulons-nous vraiment défendre ? Celle qui maintient des positions de pouvoir ou celle qui émancipe réellement les citoyens et citoyennes, et qui peut déplacer le pouvoir ? Le mensonge actuel affaiblit notre capacité à répondre honnêtement à ces questions et à construire ensemble, quels que soient nos désaccords politiques, une politique culturelle plus juste et plus démocratique.

La vraie fausse liberté culturelle

Quand la défense de la liberté de création masque un conflit corporatiste.

Face aux récentes déprogrammations de films par des élus·es de bords politiques divers, un communiqué collectif s'offusque de l'ingérence politique dans la programmation culturelle. Cette indignation corporatiste occulte pourtant une réalité structurelle, qu'il me semble important d'éclairer.

Le communiqué et son contexte

Un communiqué signé par dix-huit organisations du secteur cinématographique, parmi lesquelles l'ACID, le GNCR ou le SPI, condamne avec fermeté « les multiples ingérences et atteintes au respect de la liberté de création ». Les signataires font référence à la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, qui établit que « la diffusion de la création artistique est libre » et que les collectivités territoriales « veillent au respect de la liberté de programmation artistique ».

Trois cas récents motivent cette réaction : Benoît Payan, maire de Marseille (Printemps Marseillais), a déprogrammé le film *Sacré-Cœur* ; Ludovic Pajot, maire RN de Bruay-la-Buissière, a déprogrammé le film *Put your soul on your hand and walk* tout en encourageant *Sacré-Cœur* ; Rémi Muzeau, maire de Clichy-la-Garenne, a aussi imposé le film *Sacré-Cœur* au cinéma municipal, ce qui a provoqué la démission du directeur ou de la directrice.

Mais l'hypocrisie est de taille. De quelle liberté parle-t-on exactement ? Et liberté pour qui ? La liberté de programmation défendue ici est celle d'une personne nommée par les élus·es à la direction d'un cinéma ou d'un théâtre. Si cette personne entre en désaccord avec la politique portée par les représentants·es politiques, elle peut être révoquée, comme elle a été nommée, ou décider de démissionner, comme c'est le cas à Clichy.

La logique démocratique du financement public

Les élus·es ont été désignés·es au suffrage universel. Ils et elles nomment les responsables des structures culturelles, que ce soit au niveau des collectivités territoriales ou au niveau national. La direction de France Télévisions par exemple est nommée par le gouvernement, et le ministre ou la ministre de la Culture fait partie du gouvernement. Ce sont donc des choix politiques, qui portent des politiques culturelles, suite au vote. C'est le fonctionnement normal de nos institutions républicaines.

Dans la mesure où la culture subventionnée est soumise à des choix budgétaires selon un certain nombre de critères, dont une grande partie est politique, puisque nous sommes dirigés·es par des personnes élues, en quoi peut-on parler de liberté ? Il est naïf de croire que les critères de choix de financements ne seraient qu'esthétiques. Ces critères sont politiques, car l'esthétique elle-même est politique. En effet, la manière dont on représente le monde relève d'un choix politique, même quand on croit qu'il s'agit seulement d'esthétique.

Pour avoir siégé à de nombreuses commissions d'aide, je sais à quel point les soutiens sont politiques au sens large du terme. Dans ces commissions, il existe une forme d'autocensure : on ne va pas soutenir certains projets dont on sait qu'ils ne seraient pas validés par les élus·es. Mais surtout, les commissions ne rendent qu'un avis ; elles ne sont jamais décisionnaires. Ce sont toujours les élus·es qui signent les arrêtés et octroient les aides financières. Ils et elles sont donc, in fine, toujours décisionnaires, et c'est bien le principe

du suffrage universel. Par contre, ils et elles se sont entourés·es de spécialistes (les membres des commissions) pour les conseiller, et souvent de la façon la plus diverse possible, mais tout en restant dans le cadre du projet politique qu'ils et elles portent.

L'ingérence comme révélateur systémique

Quand il y a ce qu'on appelle une « ingérence », la déprogrammation d'un événement culturel qui était prévu, c'est simplement la partie visible de l'iceberg. Cela montre simplement le fonctionnement réel du système. Michel Schneider l'avait brillamment analysé dans *La Comédie de la culture* (1993) : *« Les arts ont peut-être le ministère qu'ils méritent, et le ministère les artistes qui le justifient. […] Une subvention contre une signature au bas d'un manifeste électoral. »*

Là où la liberté de diffusion et de création artistique existe réellement, c'est lorsque vous décidez d'écrire un texte et de le lire publiquement, ou de louer une salle privée et d'organiser un spectacle avec vos propres moyens. Vous devez être libre de le faire, c'est ce que la loi défend en démocratie. Mais dès lors qu'il s'agit de financement public, pour lequel nous avons élu des représentants·es afin de gérer cet argent commun, nous avons délégué la décision à quelqu'un, y compris la décision sur le contenu de ce qui est programmé. Ce qui pose aussi question, comme on le verra plus loin.

Il faut distinguer clairement le droit à la liberté d'expression, de création et de diffusion, d'une part, et l'usage de l'argent public, d'autre part. Pour ce derni-

er, nous avons élu des personnes à qui nous déléguons des choix politiques. Il est donc logique que cet espace ne soit pas un espace de liberté. Ce genre de communiqué, à mon sens, passe à côté du sujet : il exprime simplement un désaccord entre les responsables des structures culturelles et les élus·es. Ils et elles ne sont pas, ou plus, du même bord, c'est tout. Dans les municipalités, toutes les décisions, y compris de programmation, sont pilotées et/ou validées directement par les élus·es, en amont ou en aval. Arrêtons de nous faire croire qu'il en serait autrement. Pourquoi s'offusquer d'une situation qui est en réalité la règle ?

L'argent public et la liberté confisquée des citoyens

Le secteur culturel subventionné, héritier du mécénat royal, a toujours été un outil d'influence politique. Depuis Louis XIV jusqu'à Malraux, la culture a été pensée pour porter une vision de l'État. La culture, en intervenant sur les représentations du monde, est un outil de pouvoir puissant.

L'argent public est l'argent des contribuables. Dès lors qu'une personne, désignée pour défendre la démocratie, choisit seule de programmer quelque chose, est-ce vraiment une liberté qui est mise en œuvre ? La liberté de qui ? A-t-on demandé leur avis aux citoyens et citoyennes pour cette programmation ? Ont-ils et elles décidé de ce qui leur plairait sur l'écran de cette salle de cinéma ou sur la scène de ce théâtre ? Leur liberté, à eux et elles, est-elle respectée ?

Car ce sont les citoyens·nes qui paient. On peut se pos-

er la question : sont-ils et elles consultés·es ? De quelle manière se sentent-ils et elles concernés·es ? En réalité, leur liberté est complètement confisquée. On objectera qu'ils et elles ont voté pour les élus·es qui ont désigné ces responsables culturels·les. Certes. Mais la démocratie, ce n'est pas simplement donner un blanc-seing à des personnes qui abusent du pouvoir qui leur a été conféré. Faire usage de la démocratie, c'est, de façon continuelle, respecter les droits culturels des personnes.

La démocratie culturelle comme horizon

Nous avons un système d'organisation avec des représentants·es pour lesquels et lesquelles nous votons. Mais ensuite, sur le terrain, continue-t-on à faire œuvre de démocratie dans la manière de mener les projets culturels ? Le plus souvent, non. On confisque la liberté des personnes qui, peut-être, se sentent étrangères à ces choix et n'ont pas la capacité d'action alors que ce sont leurs impôts qui financent ces programmations.

Le vrai sujet à mon avis n'est pas de critiquer des politiques qui « censurent ». De toute façon, le système fonctionne ainsi, c'est simplement la partie visible de l'iceberg. Le vrai sujet, c'est de se relier mieux, davantage, aux citoyens·nes. C'est peut-être de repenser la programmation, quels que soient les films. C'est peut-être de se repenser soi-même comme étant au service de l'émancipation des citoyens et citoyennes, c'est-à-dire de la démocratie culturelle, et non comme une sorte d'être supérieur qui imposerait aux habitants·es

ce qu'on pense qui est bon pour eux et elles. Arrêtons de penser à la place des autres, et faisons œuvre de démocratie dans notre façon de travailler. Alors, si les élus·es cherchent à imposer quelque chose, ce sera contre l'avis, et contre la liberté de leurs électeurs et électrices.

Les droits culturels, inscrits dans les lois NOTRe (2015) et LCAP (2016), invitent à respecter l'expression des personnes, leurs droits d'accès, leur contribution, leur coopération, leur participation. C'est un travail de terrain, au quotidien. Là se trouve la mission démocratique que doivent porter les acteurs et actrices culturels·les. Et le lien de coopération culturelle avec les citoyens·nes, que les acteurs et actrices doivent animer, pour respecter la loi, constitue la vraie lutte pour la liberté, celle de tous et toutes.

Un problème corporatiste, non démocratique

Oui, parlons de liberté. Mais parlons de liberté pour tous les citoyens et toutes les citoyennes, pas uniquement pour des personnes qui ont été choisies pour diriger des structures culturelles avec l'argent public et qui, un jour, se retrouvent en conflit avec leurs élus·es. Ce que nous voyons là est un simple problème corporatiste. Ce n'est pas un problème démocratique, contrairement à ce qu'on veut nous faire croire.

Le champ culturel n'est pas une exception. Michel Schneider l'a documenté : le secteur culturel public français est aussi un milieu, une « cour », avec ses enjeux et ses politiques internes, qui n'ont parfois rien à voir avec le bien commun ni avec les missions in-

scrites dans la loi. Il est de première importance de s'assurer contre les effets de cour, contre les privilèges de certains et certaines au détriment du service rendu aux citoyens·nes à partir de leur propre argent, qui est collecté de façon obligatoire pour le bien commun, ne l'oublions pas.

La « défense » de la liberté de création devient parfois la défense d'un statu quo, d'un microcosme attaché à ses avantages, sans remise en question de ses pratiques. La vraie exigence démocratique, elle réside dans l'intérêt sincère pour les personnes auxquelles on s'adresse. Elle réside dans la construction d'une véritable démocratie culturelle, où chaque personne est reconnue et encouragée dans sa capacité à contribuer à la vie culturelle collective, dans sa liberté. Si nous nous posons en défenseurs et défenseuses de la liberté, défendons la liberté des citoyens·nes dans le champ culturel, et non pas notre pouvoir personnel auquel nous accolons le mot « liberté », qui est ainsi galvaudé. Soyons à la hauteur de nos missions républicaines, et mettons en œuvre les droits culturels, c'est-à-dire lâchons notre pouvoir. C'est notre rôle.

CHAPITRE 4 : VERS UNE DÉMOCRATIE CULTURELLE

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à transformer concrètement leurs pratiques, à sortir d'une posture de surplomb pour entrer dans un véritable dialogue avec les publics. Il intéressera les élu·e·s qui souhaitent refonder leur politique culturelle sur des bases véritablement démocratiques, en comprenant les implications pratiques des droits culturels. Il offrira aux artistes une réflexion sur la dimension politique de leur création et sur ce que signifie faire œuvre autorisante. Enfin, il donnera à tou·te·s des outils pour participer à la construction d'une démocratie culturelle territoriale, où chaque parole compte et où chaque récit contribue à tisser le lien social.

Synthèse

Après l'analyse historique et critique du chapitre précédent, ce chapitre ouvre des perspectives concrètes de refondation. Il ne s'agit plus seulement de comprendre ce qui ne fonctionne pas, mais de proposer des voies pour faire autrement. Comment passer de la démocratisation culturelle, ce modèle vertical qui suppose une culture légitime à diffuser vers des publics ignorants, à une véritable démocratie culturelle qui reconnaît l'égale dignité de toutes les cultures et le droit de chaque personne à participer à la

vie culturelle selon ses propres termes ? Ce chapitre propose des outils conceptuels et des méthodes pratiques pour opérer cette transformation.

La première section, *« Droits culturels et postures professionnelles »*, s'attaque à un reproche récurrent fait aux droits culturels : leur caractère trop théorique, trop éloigné du terrain. La Déclaration de Fribourg de 2007 offre pourtant un cadre précieux pour repenser l'action culturelle. Mais les droits culturels définissent des objectifs et des directions ; leur application nécessite des méthodes issues d'autres champs. Ce texte insiste sur une dimension trop négligée : ce qui fonde les effets sociaux des relations humaines, ce sont les émotions bien avant la raison. Pour que les droits culturels ne restent pas « hors-sol », ils doivent s'enrichir de méthodes comme la communication non violente, les pédagogies nouvelles, les techniques de l'éducation populaire, entre autres. Le lien est l'instrument de la dignité : un lieu culturel peut avoir été conçu selon les principes les plus démocratiques, si les agent·e·s qui l'opèrent au quotidien ne supportent pas que les visiteur·euse·s fassent du bruit ou ne respectent pas des règles toutes subjectives, les droits culturels resteront lettre morte. L'accompagnement des professionnel·le·s dans leurs postures relationnelles est donc central. C'est ce qu'on nomme les « compétences psychosociales ».

La deuxième section, *« L'accueil des personnes radicalisées dans les lieux culturels »*, aborde une question que le secteur préfère souvent esquiver. Qu'entend-on exactement par « personnes radicalisées » ? Les personnes qui votent à l'extrême droite sont-elles radicalisées ? Et celles qui votent à l'extrême gauche ? Et celles qui se rendent à l'église chaque dimanche ? L'analyse montre que chacun·e d'entre nous manifeste une forme de radicalité et de violence, cons-

ciemment ou non. Si les lieux culturels ne devaient accueillir que des personnes parfaitement bienveillantes et neutres, ils devraient fermer leurs portes à tou·te·s. Or ces espaces, financés par l'argent public, se doivent d'incarner l'exemplarité démocratique : être inclusifs au plus haut degré, respectueux de toutes les différences, même celles qui nous dérangent. C'est à cette condition que l'art et la culture pourront redevenir des espaces vivants, non pas des lieux où l'on impose une pensée unique, fût-elle bien-pensante.

La troisième section, *« Qu'est-ce qu'une politique culturelle ? Pourquoi la culture est-elle politique ? Et qu'est-ce qui est politique dans la culture ? »*, pose les fondements théoriques de cette réflexion. Toute culture est politique car elle impose des règles d'appartenance et des visions du monde. La politique culturelle, en légitimant certaines cultures spécifiques, produit des effets profondément politiques, même quand des élu·e·s de droite et de gauche programment les mêmes spectacles. L'illusion de la diversité culturelle doit être déconstruite : aucune politique culturelle ne peut véritablement soutenir la diversité, car elle procède de choix, nécessairement restreints. Reconnaître cette fermeture structurelle permet paradoxalement de mieux identifier les ouvertures possibles et les biais existants, plutôt que de s'illusionner sur une fausse diversité. Les droits culturels constituent alors un outil d'ouverture : s'intéresser activement aux citoyen·ne·s dont les cultures nous sont étrangères, accomplir ce travail pour lequel nous sommes rémunéré·e·s par l'impôt de tou·te·s.

La quatrième section, *« Mettre en œuvre la dissémination culturelle »*, propose une stratégie concrète face à la crise de la démocratisation culturelle. Plutôt que de faire venir les publics vers des institutions centralisées, il s'agit de rapprocher la culture des habitan-

t·e·s. Les spectacles en appartement, les tournées d'artistes « au chapeau » via les réseaux sociaux, les initiatives comme le Théâtre de la Poudrerie qui fonctionne sans lieu fixe : ces pratiques incarnent une « révolution douce » qui redonne du sens à la rencontre entre artistes et publics. Je développe également l'idée d'une *« révolution narrative des territoires »* : face à la tyrannie douce des récits institutionnels, il faut multiplier les récits fragiles, situés, portés par les agent·e·s de la culture et les habitant·e·s. Sans récit démocratique, pas de démocratie culturelle.

La cinquième section, *« Pour une révolution narrative des territoires »*, approfondit cette réflexion sur le pouvoir des récits. Les territoires se définissent par ce qui se raconte d'eux et par eux. Les récits institutionnels, souvent descendants et formatés, échouent à mobiliser parce qu'ils ne laissent pas de place à la parole citoyenne. À l'inverse, les récits fragiles, témoignages d'expériences culturelles vécues, documentations de pratiques territoriales, partages horizontaux, tissent la trame narrative qui soutiendra demain les politiques culturelles publiques. L'appel est simple et ambitieux : écrire, depuis sa place, et diffuser, pour qu'une mémoire commune s'écrive, traversante, fragile, mais tenace.

La sixième section, *« La création autorisante »*, constitue le cœur pratique de ce chapitre. Elle développe un concept forgé au fil de trente années de pratique artistique : certaines œuvres portent en elles-mêmes l'autorisation pour chacun·e de s'y risquer. Quand des spectateur·rice·s disent après avoir vu un film *« ça m'a donné envie de faire des films »*, ce n'est pas une réaction décevante, c'est la marque d'une « création autorisante », qui porte dans sa forme même une générosité sociale. Cette approche s'oppose à la création industrielle, qu'on peut admirer mais qu'on ne

peut pas reproduire. Les soirées « Le Fil », que j'ai organisées pendant dix ans, ont systématisé cette pratique : chaque participant·e offre une création aux autres, il n'y a pas de public passif. Le concept de « création autorisante » rappelle que l'art n'est pas d'abord affaire de génie individuel ou de reconnaissance institutionnelle, mais de partage, de lien et d'autorisation mutuelle à exister pleinement dans l'espace commun.

Droits culturels et postures professionnelles

Outils pour une mise en œuvre concrète des droits culturels.

Les droits culturels, issus de la Déclaration de Fribourg (2007), représentent une avancée majeure pour la démocratie culturelle. Pourtant, leur application sur le terrain reste un défi, ils sont souvent perçus comme trop théoriques. Ce texte explore comment les émotions, les relations humaines et des méthodes comme la communication non violente peuvent concrétiser ces droits. Découvrons comment une éthique professionnelle centrée sur l'humain est essentielle pour une mise en œuvre réussie des droits culturels.

Passer du concept à la pratique

Les droits culturels, notamment grâce à la Déclaration de Fribourg en 2007, sont à mon sens une avancée majeure et un outil extrêmement précieux pour la compréhension et l'évaluation des projets culturels. Ils offrent des pistes de mise en œuvre constructive dans le sens de la démocratie culturelle. Cependant, les droits culturels sont souvent perçus comme très théoriques, très spécialisés, et sans grand rapport avec le terrain de l'action culturelle. Pourtant, leur objectif est précisément l'application concrète du droit. Le droit n'est pas une science purement théorique ; c'est un objet juridique représenté par des textes dont l'objectif est leur application dans les communautés humaines, comme base légale des actions.

Dans son texte « Clarifier le sens culturel des droits humains, leçons apprises avec le déploiement des droits culturels » (revue Nectart #20, janvier 2025), le philosophe Patrice Meyer-Bisch, qui est presque le fondateur des droits culturels, en ayant porté la rédaction de la Déclaration de Fribourg, aborde les droits culturels dans leur essence et leur dimension politique et anthropologique. Il n'est pas question du sujet de leur mise en application sur le terrain. Ce n'est pas un reproche de ma part. L'objet de ma contribution est justement d'apporter ce complément. Je propose de nous concentrer sur l'application des droits culturels dans le contexte des relations humaines, un sujet trop peu traité dans l'approche philosophique et juridique des droits culturels.

Raison et émotion

En effet, les droits culturels sont souvent abordés sous l'angle du sens social et de la raison. Pourtant, ce qui fonde principalement les effets sociaux des relations humaines, ce sont les émotions, bien avant la raison. Il semble donc essentiel, pour une bonne application des droits culturels, de mettre en lumière les modalités des relations humaines portées par les agents. On ne peut pas considérer l'humain comme un simple agent social rationnel qui, sur la base des informations qu'il reçoit, prendrait des décisions de façon sensée. L'humain reçoit des informations, vit lui-même des émotions, et en produit chez les autres. À mon sens, c'est surtout au niveau émotionnel que se joue, ou non, la mise en œuvre des droits culturels, que ce soit dans des relations de coopération culturelle entre professionnels, ou dans les relations avec les bénéficiaires dans le cadre de la participation culturelle.

Ainsi, pour que les droits culturels ne restent pas « hors-sol », comme on le leur reproche souvent, ils doivent à mon avis s'enrichir de méthodes scientifiques telles que la pédagogie, la communication non violente, le travail thérapeutique, etc. Si l'on veut que les droits culturels soient appliqués d'une façon réellement humaniste, il faut s'intéresser à leur mise en œuvre sur le terrain, ce qui dépasse le cadre des droits culturels eux-mêmes. Ces derniers définissent les objectifs et les directions, mais leur application nécessite des méthodes issues d'autres champs, comme l'art, l'éducation populaire, l'entreprise libérée, les pédagogies nouvelles ou la communication non violente par exemple.

Une magnifique démarche en ce sens est celle du Réseau Culture 21, où Christelle Blouët a intégré des techniques de l'éducation populaire pour soutenir les

valeurs des droits culturels dans les modalités de relations. C'est une dynamique exigente et cohérente, à laquelle je propose d'ajouter d'autres dimensions.

Le lien, instrument de la dignité

Les droits culturels visent à cultiver et défendre la dignité humaine. Dans leur cœur se trouve le lien, la relation. Imaginons un lieu culturel conçu et co-construit avec l'avis de toutes les strates des agents, mais qui, sur le terrain, avec les changements de postes au fil du temps, se retrouve opéré par des personnes qui, par exemple, ne supportent pas que les visiteurs fassent un peu de bruit ou ne respectent pas les règles. Ces règles, souvent subjectives, varient selon les individus. Chacun interprète différemment les critères de bienséance, en fonction de sa sensibilité. Certains seront plus sensibles au bruit, d'autres à la présence dans les espaces, d'autres encore au désordre. Ces agents, souvent embauchés par des prestataires externes, peuvent se sentir poussés dans leurs retranchements face à des cultures différentes des leurs. Comment pourraient-ils mettre en œuvre les droits culturels tels que définis au niveau institutionnel, si ces valeurs ne leur ont jamais été transmises dans le champ de leur sensibilité ?

Dans son texte Patrice Meyer-Bisch parle des humains comme une « ressource », un terme malheureux, car il renvoie à une conception déshumanisante, héritée de l'histoire du concept de « ressources humaines », bien documentée par Johann Chapoutot dans *Libres d'obéir* (2020). Les concepts de ressources humaines et de management, développés après la Seconde Guerre mondiale dans toutes les grandes entreprises

du monde par des consultants qui se sont bien plus tard révélés être d'anciens nazis, considèrent l'humain comme une ressource au même titre que le charbon ou l'électricité, une vision profondément déshumanisante, qui est celle du camp de concentration. Pour une véritable mise en œuvre des droits culturels, il faut sortir de cette logique et remettre l'humain au centre. Les droits culturels, qui prônent le respect de la dignité de l'autre, doivent accompagner les agents dans leur pouvoir. Ces agents, financés par le bien commun (les impôts), doivent être capables de ne pas perdre de vue leur humanité et de mettre l'humain avant les processus. Sinon, malgré leur bonne volonté, leurs actions risquent d'être entachées par le non-respect de l'humain.

Travailler sur le terrain de l'humain

C'est pourquoi, à mon sens, il faudrait être plus minimaliste dans l'approche institutionnelle de la mise en place des droits culturels aux niveaux macroscopiques, et concentrer les efforts sur l'accompagnement des agents. Il est essentiel qu'ils s'approprient les concepts des droits culturels et les mettent en application grâce à des méthodes efficaces et bienveillantes, comme la communication non violente, qui postule une démarche presque thérapeutique de représentation de l'autre, ou les techniques de pédagogie nouvelle, qui donnent la parole à chacun. Ces techniques, sans exception, reposent sur l'acceptation de la perte de pouvoir sur l'autre, ce qui correspond à sortir des processus pour revenir à l'humanité de l'autre. Cela nécessite une confiance en soi suffisante pour accueillir ce que l'autre apporte et vient trans-

former, enrichir, en nous, et non pas nous mettre en danger.

Travailler, c'est se mettre en mouvement, se transformer intérieurement. L'étymologie du mot « travail » ne vient pas de « tripalium », l'instrument de torture, mais d'une racine plus ancienne, celle du mot « travel » en anglais, qui signifie voyage, transformation. Travailler, c'est donc se déplacer, se transformer, créer de nouvelles connexions neuronales. Pour que cela soit possible, il faut un climat de confiance émotionnelle dans le groupe. Si nous sommes dans la crainte ou la peur, notre système nerveux se met en mode de protection, empêchant toute nouvelle connexion ou apprentissage. Ainsi, le préalable à toute mise en travail est l'absence de crainte dans les relations.

Les modalités de relations et les postures professionnelles sont donc centrales dans la mise en œuvre psychologique et neuronale des droits culturels. Je parle ici des postures professionnelles, car ce sont les professionnels qui, dans le cadre de leur éthique de travail, ont la responsabilité de faire reconnaître et appliquer ces droits. Les professionnels, qu'ils soient agents publics ou privés, sont rémunérés par les impôts ou les achats des citoyens, et ont donc une responsabilité envers eux. Dans les textes de Patrice Meyer-Bisch, les droits culturels sont souvent associés à l'action individuelle de chaque individu, qui devrait se les accorder à lui-même. Je comprends et partage ce point de vue théorique, mais dans la pratique, ce sont les professionnels qui portent ces droits et ont pour mission de proposer aux autres un cadre dans lequel leurs droits sont respectés.

Pour la démocratie, cultiver une éthique plutôt qu'une morale

Pour que les droits culturels puissent être mis en œuvre, le travail professionnel doit être guidé par une éthique, c'est-à-dire par le sentiment du « bon » plutôt que du « bien » au sens moral. Ce sentiment du « bon » repose sur l'ouverture dans la relation à l'autre, le respect de sa dignité à chaque instant, et la conscience des places sociales de chacun. Il ne s'agit pas d'un égalitarisme hypocrite, mais d'une ouverture réelle les uns aux autres.

Mettre en œuvre une éthique dans les postures professionnelles est un chantier essentiel, complémentaire aux chantiers politiques pour les droits culturels, et peut-être même plus fondamental encore pour la mission démocratique.

L’accueil des personnes radicalisées dans les lieux culturels

Pour une démocratie culturelle véritablement inclusive.

Les lieux culturels filtrent-ils, consciemment ou inconsciemment, leurs publics selon des critères de radicalité ? Cette question révèle nos contradictions sur la violence et l’extrémisme. Propositions d’exercice de la démocratie.

Qu’est-ce qu’une personne radicalisée ?

Une question se pose d’emblée : qu’entend-on exactement par « personnes radicalisées » ?

Considérons quelques exemples. Les personnes qui votent à l’extrême droite sont-elles radicalisées ? Qu’en est-il de celles qui votent à l’extrême gauche ? Et celles qui se rendent à l’église chaque dimanche ? Il serait peut-être plus précis de distinguer la radicalisation de la radicalisation violente. Mais qu’est-ce que la violence au juste ? La violence physique nous vient immédiatement à l’esprit.

Pourtant, nombre de personnes considérées comme non radicalisées exercent une violence physique sur autrui. Pensons aux parents qui punissent physiquement leurs enfants – ils ne sont pas pour autant qualifiés de radicalisés. Songeons aux patrons qui humilient leurs employés, ou aux banquiers qui bloquent les comptes de personnes dans le besoin pour un modeste découvert. Force est de constater que violence et radicalisation constituent deux réalités distinctes.

Cherche-t-on alors à écarter des lieux culturels les personnes dont la violence découle de leur radicalisme ? À la lecture de Monique Pinçon-Charlot et de son concept de « violence des riches », on comprend que toute personne fortunée pourrait être considérée comme radicalisée et violente, sa richesse constituant en elle-même une forme de violence sociale extrême. Il conviendrait donc de préciser davantage et de parler de radicalisation violente directe : actes de violence physique, coups, meurtres, incitations à la haine…

Mais lorsqu'une personne de gauche affirme « nous devons lutter contre l'extrême droite », englobant les idées, les responsables politiques, les militants et les électeurs, ne s'agit-il pas d'un discours de haine, d'une incitation à la violence ? Cette formulation diffère radicalement de « nous devons lutter pour la démocratie », qui constitue un discours inclusif. La radicalisation violente entretient certes des liens avec l'extrémisme. Cependant, le concept d'« extrême-centre » développé par l'historien Pierre Serna nous invite à porter un regard nouveau sur les élites au pouvoir qui se présentent comme modérées et centristes : leur extrémisme radical se dissimule sous un gant de velours.

Le gant de velours n'est d'ailleurs pas toujours de mise. Il suffit d'observer la répression du mouvement des Gilets jaunes ou la gestion de la crise du Covid, marquées par la violence, la stigmatisation, la désignation de boucs émissaires, l'humiliation et la mise au pilori, le tout au nom de l'ordre ou de la santé publique. Ces pratiques s'inscrivent dans un discours de guerre et s'accompagnent de dispositifs d'exception au régime démocratique, juridiquement justifiés par cette rhétorique guerrière. On est bien dans une radicalité violente, institutionnelle qui plus est, masquée par l'hypocrisie et intégrée de façon totalitaire par la plupart des citoyens comme une « normalité ».

Au terme de ce tour d'horizon des diverses formes de radicalité, une conclusion s'impose : chacun d'entre nous, consciemment ou non, manifeste une forme de radicalité et de violence. Si les lieux culturels ne devaient accueillir que des personnes parfaitement bienveillantes, ils devraient fermer leurs portes à tous, excepté peut-être aux très jeunes enfants qui n'ont pas encore été influencés par les cultures dominatrices dans lesquelles nous baignons.

Réinvestir l'institution de son rôle démocratique

Insistons sur l'idée que les lieux culturels ont une mission fondamentalement démocratique : leur rôle est d'offrir un accueil inconditionnel, de respecter la culture et les idées de chacun. Lorsque les personnes sentent que leur culture, qu'elle soit perçue comme radicale ou non selon le prisme adopté, n'est ni stigmatisée ni réduite à une position d'ennemi (ennemi de qui, de quoi d'ailleurs ? Les conflits se définissent selon de multiples perspectives), elles peuvent véritablement s'ouvrir.

Ces espaces culturels existent précisément pour partager ce que nous avons en commun en tant qu'êtres humains, malgré nos dissensions profondes et nos désaccords fondamentaux. Nous sommes tous citoyens, nous contribuons tous par nos impôts au financement de ces institutions, elles nous appartiennent à tous et toutes.

Pour une culture de l'accueil démocratique

Les lieux culturels, financés par l'argent public, se doivent d'incarner l'exemplarité démocratique. Ils doivent être inclusifs au plus haut degré, respectueux de toutes les différences, même celles qui nous dérangent. C'est à cette condition que l'art et la culture pourront redevenir des espaces vivants, non pas des lieux où l'on impose une pensée unique, fût-elle bien-pensante et convaincue de sa supériorité uni-

verselle.

Cette prétention à l'universalité rappelle le vieux démon colonial bien-pensant, dont nous voyons chaque jour les ravages humains et sociaux. Il s'agit au contraire de créer des espaces sûrs où chacun sait qu'il ne sera ni jugé ni stigmatisé pour ce qu'il est ou pour ses choix politiques, mais accueilli dans des lieux dédiés au partage du sensible. Car le sensible, indépendamment de nos idées, de nos cultures ou de nos radicalités supposées, constitue notre patrimoine commun d'êtres humains.

Cette vision appelle une refondation des politiques culturelles, de la formation des artistes et du positionnement politique, au sens démocratique, des démarches artistiques. Elle concerne tant les modalités de participation des publics que notre capacité d'ouverture à l'autre. Une ouverture authentique, et non une pensée qui se prétend supérieure et plus universaliste que les autres.

Cette prétention à l'universalité est une illusion, nous le savons bien, même si l'Occident persiste à croire qu'il détient la meilleure manière de penser le monde et qu'il surpasse philosophiquement toutes les autres cultures. C'est une erreur profonde. Ouvrons donc les portes, élargissons les regards, développons les sensibilités, multiplions les projets et les postures pour cultiver une démocratie où les pluralités peuvent véritablement s'exprimer.

Peut-être alors ces lieux de culture, le mot prend toute sa justesse, deviendront-ils des terreaux fertiles où germeront de nouveaux espaces de rencontre, créateurs de liens et d'enrichissements mutuels pour, qui sait, contribuer à la fondation d'un monde meilleur.

Qu’est-ce qu’une politique culturelle ? Pourquoi la culture est-elle politique ? Et qu’est-ce qui est politique dans la culture ?

Approche critique des politiques culturelles à l’aune des droits culturels.

Toute culture est politique car elle impose des règles d’appartenance et des visions du monde. Explorer cette dimension éclaire les enjeux démocratiques des politiques culturelles.

Pourquoi la culture est-elle nécessairement politique ?

La réponse est évidente. Une culture représente une vision du monde mise en forme et partagée. Qu'elle soit légitime ou transgressive, officielle ou secrète, artistique, sportive, scolaire ou géographique, la culture constitue ce qui unit les êtres humains au sein de communautés diverses : les supporters·euses de l'Olympique de Marseille, les fans de Dalida, les amateur·rice·s de musique baroque, les membres de chorales, les joueur·euse·s de World of Warcraft, ou encore les passionné·e·s de manga avec leurs innombrables sous-communautés.

La culture crée ainsi des communautés. Il peut sembler difficile, de prime abord, de discerner une dimension politique dans ces cultures fédératrices. Stuart Hall, figure des cultural studies et professeur de sociologie britannique d'origine jamaïcaine, a renouvelé la compréhension de la culture en insistant sur sa dimension conflictuelle et politique. Selon lui, la culture n'est pas simplement un ensemble de pratiques mais un « terrain de lutte » où se négocient les significations et les identités. Dans son livre Representation : Cultural Representations and Signifying Practices (1997), il écrit :

> « La culture est ce lieu de partage, de négociation et parfois de conflit où se construisent et se contestent les significations. C'est un terrain de lutte où différents groupes tentent d'imposer leurs propres visions du monde, leurs valeurs

et leurs identités.

»

Stuart Hall rappelle que l'appartenance culturelle, loin d'être neutre, est toujours traversée par des enjeux de pouvoir et de reconnaissance, à la fois sur le plan collectif et individuel. Aussi, lorsque j'évoque la fonction fédératrice, je ne me limite pas à sa dimension sociale collective. J'inclus également sa dimension personnelle intime : ce sentiment d'appartenance à une communauté d'amateur·rice·s d'un certain style musical, par exemple, qui persiste même lorsque nous ne connaissons personnellement aucun·e autre amateur·rice de cette musique. Nous nous identifions néanmoins à cette communauté à travers sa culture partagée.

La dimension politique inhérente à toute culture

En quoi cette appartenance culturelle revêt-elle une dimension politique ? Toute culture comporte, consciemment ou non, un ensemble de règles qui évoluent dans le temps. Comme l'avait démontré Pierre Bourdieu dans La Distinction (1979), ces règles constituent un habitus qui structure nos pratiques et nos représentations. Sarah Thornton, dans son livre Club Cultures : Music, Media and Subcultural Capital (1995), montre comment les « capitaux sous-culturels » fonctionnent comme des systèmes de distinction au sein même des communautés alternatives. Pour celui ou celle qui choisit librement son appartenance culturelle, ces règles ne sont pas perçues comme contraignantes mais plutôt comme émancipatrices.

Prenons l'exemple de la culture punk. Si je m'identifie à cette communauté et que j'en partage les codes, ma façon de m'habiller et mon mode de vie deviennent des choix conscients d'appartenance qui participent à la construction de mon identité. Naturellement, je peux simultanément appartenir à la communauté punk et à celle des amateur·rice·s de musique baroque : les cultures ne s'excluent jamais mutuellement.

Les cultures se montrent généralement très accueillantes envers les nouveaux·elles venu·e·s. Si quelqu'un·e manifeste de l'intérêt pour la musique métal industrielle en achetant des disques ou des streams, les acteur·rice·s de cette culture – musicien·ne·s, producteur·rice·s, diffuseur·euse·s – l'accompagneront volontiers dans sa découverte approfondie de cet univers musical. Cette ouverture n'existe toutefois qu'à condition de respecter les codes implicites de la culture en question. Nancy Duxbury, professeure et chercheuse portugaise spécialisée dans les politiques culturelles et le développement durable, montre que l'ouverture culturelle est indissociable du respect des codes et des valeurs propres à chaque communauté :

> « Les processus d'inclusion et d'exclusion dans la participation culturelle sont souvent implicites, intégrés dans les normes sociales et les attentes qui déterminent qui est considéré comme un·e « participant·e légitime » dans un contexte donné. Ces mécanismes, bien que subtils, façonnent profondément l'accès à la culture, la reconnaissance des voix diverses et la capacité des nouveaux·elles venu·e·s à s'intégrer dans des pratiques culturelles établies.

> *Article Cultural Policies for Sustainable Development : Four Strategic Paths (International Journal of Cultural Policy, vol. 27, 2021)*
>
> »

La transgression de ces règles entraîne des difficultés d'intégration. On peut alors se sentir dissident·e, marginal·e, ou marginalisé·e, parfois par soi-même, parfois par les autres, souvent par les deux simultanément. Un double phénomène peut se produire : nous pouvons avoir l'impression de ne pas respecter toutes les règles d'une culture dans laquelle nous souhaitons nous intégrer, ressentant un problème de légitimité, alors que les autres nous perçoivent comme parfaitement intégré·e·s. Inversement, nous pouvons nous sentir pleinement adhérent·e·s à une culture tout en étant rejeté·e·s par certain·e·s membres de la communauté, qui estiment que nous prenons trop de place ou ne correspondons pas à leurs attentes. Chaque communauté possède en effet ses espaces de pouvoir, ses hiérarchies et ses conflits internes.

Les règles culturelles comme système politique

Cette analyse révèle progressivement, je l'espère, la dimension politique de la culture, car on voit que l'appartenance à une culture dépend du respect de ses règles. Or, **un ensemble de règles constitue précisément un dispositif politique : un système d'organisation permettant le fonctionnement d'un collectif, dont la culture forme le ciment symbolique, c'est-à-dire ce qui unit et représente les mem-**

bres de la communauté. Cette perspective rejoint les travaux du sociologue américain Howard Becker (1982) sur les « mondes de l'art » comme systèmes de coopération organisés autour de conventions partagées. Il écrit :

> « Toutes les activités collectives, et l'art n'échappe pas à la règle, sont organisées autour de conventions, c'est-à-dire d'accords tacites ou explicites sur la manière dont les choses doivent être faites. Ces conventions rendent possible la coopération entre les différent·e·s participant·e·s, chacun·e sachant ce que les autres attendent de lui ou d'elle et ce qu'il ou elle peut attendre d'eux ou d'elles.
>
> *Howard S. Becker, Les Mondes de l'art, 1982.*
>
> »

Becker montre que l'art et la culture, loin d'être de simples additions de pratiques individuelles, sont le produit d'une coopération entre de multiples acteur·rice·s, réuni·e·s autour de conventions partagées qui structurent leur activité collective, ce qui repose sur l'acceptation et la reproduction de règles communes.

Même des cultures volontairement apolitiques comportent intrinsèquement cette dimension politique. Considérons la culture du théâtre public, regroupant les amateur·rice·s d'auteur·e·s contemporain·e·s, de mises en scène innovantes et d'esthétiques théâtrales nouvelles. Cette culture, qui se perçoit comme ouverte et destinée à l'ouverture d'esprit, démocratique, progres-

siste et inclusive, impose néanmoins un ensemble complexe de règles, notamment comportementales, lors des représentations.

Ces règles dépassent largement le simple cadre de la salle de spectacle. La manière de se comporter au théâtre révèle des représentations du monde et établit des hiérarchies implicites. Elle présuppose notamment la place privilégiée de l'artiste, l'admiration qui lui est due, et son rôle d'éclaireur·euse de la société. Derrière les postures du·de la spectateur·rice se cache tout un système d'organisation et de rôles sociaux. Il ne s'agit pas de simples conventions comportementales mais d'une vision du monde pleine et entière, d'un véritable système politique.

L'exemple révélateur du cinéma : France et Inde

La comparaison entre les cultures cinématographiques française et indienne illustre parfaitement cette dimension politique. Dans les salles indiennes, les films durent plusieurs heures et les spectateur·rice·s parlent, mangent, débattent, sortent et entrent librement. En France, le silence est de rigueur. Cette différence révèle des conceptions radicalement différentes du rôle de l'art et de l'artiste.

En Inde, le cinéma s'intègre à la vie quotidienne comme une forme de dialogue communautaire. En France, nous adoptons une position de spectateur·rice certes actif·ve dans sa réception, mais silencieux·se, vivant le film comme une parenthèse dans le quotidien. Ces approches définissent différemment la valeur accordée au spectacle. En Inde, l'accent porte sur le

rassemblement communautaire autour d'une œuvre qui en tient compte : les films adoptent un rythme plus lent, multiplient les répétitions d'informations, sachant que l'attention ne sera pas constante. Cette approche n'est nullement perçue comme problématique.

Il s'agit bien de deux politiques relationnelles et démocratiques distinctes. Notons que je parle ici du cinéma indien mainstream ; d'autres formes cinématographiques coexistent en Inde, porteuses d'autres politiques culturelles.

La politique culturelle : un choix éminemment politique

J'espère avoir démontré le caractère intrinsèquement politique de toute culture. Abordons maintenant la notion de « politique culturelle », où les termes s'inversent. Il s'agit des choix effectués avec l'argent public pour soutenir et diffuser certaines cultures auprès des citoyen·ne·s qui les financent par l'impôt.

La politique culturelle peut sembler indépendante de la politique partisane, car des élu·e·s de droite comme de gauche programment souvent les mêmes spectacles et partagent les mêmes goûts artistiques. Pourtant, en légitimant et en faisant exister des cultures spécifiques, elles-mêmes porteuses de représentations du monde et de systèmes démocratiques particuliers, ces choix produisent des effets profondément politiques. **La politique culturelle constitue donc un choix politique et non culturel, contrairement**

aux apparences. Les élu·e·s de gauche ou de droite portent une culture politique commune, car ils·elles défendent les mêmes institutions, héritées de la Révolution française, qui fut une « révolution bourgeoise », une « révolution de notaires » fondée sur les droits de propriété. Les bases institutionnelles, juridiques et idéologiques, sont des références communes de la droite comme de la gauche françaises : la souveraineté nationale, l'égalité devant la loi, la citoyenneté, l'individualisme, la laïcité, et l'État-nation. Bien sûr, chaque camp en propose une lecture et une mise en œuvre différentes, mais aucun d'entre eux·elles n'est ni libertaire ni anarchiste par exemple ! Donc les spectacles programmés ne pourront jamais être anarchistes. Ou s'ils le sont, ils seront encadrés dans des protocoles culturels (ne serait-ce que les coutumes d'entrée dans le théâtre, de paiement de la place, de silence dans la salle, etc.) qui sont tout sauf anarchistes, donc ces artistes et spectacles seront instrumentalisés par le système de reproduction bourgeoise.

Prenons le contre-exemple d'Isabelle Attard : dans son livre Comment je suis devenue anarchiste (2019), elle retrace son parcours de transformation politique depuis ses origines militantes, fille d'écologiste et archéozoologue de formation, jusqu'à son adhésion à l'anarchisme. Élue députée écologiste EELV en 2012 dans le Calvados après un engagement local à Bayeux, elle découvre avec dégoût les dysfonctionnements du système parlementaire, qu'elle qualifie d'« accélérateur de particules » pour sa prise de conscience. Cette expérience à l'Assemblée nationale, marquée par la corruption et l'impossibilité de changer le système « de l'intérieur », la pousse après son mandat vers une période d'introspection où elle se plonge dans les textes de Malatesta, Proudhon, Louise Michel et Murray Bookchin. Elle y découvre que l'a-

narchisme, loin du chaos qu'on lui associe, signifie absence de domination et organisation sans pouvoir centralisé, en parfaite cohérence avec l'écologie et le féminisme. Inspirée par des exemples concrets d'autogestion comme la Commune de Paris ou le Rojava, elle milite aujourd'hui en Bretagne au sein de collectifs anarchistes locaux. Elle milite pour déconstruire les préjugés et encourager chacun·e à remettre en question les dogmes politiques qui se présentent comme l'alpha et l'oméga.

L'illusion de la diversité culturelle

On affirme souvent que la politique culturelle soutient la création et la diversité. Cette affirmation relève au mieux du vœu pieux, au pire du mensonge. Comme l'analyse Tony Bennett dans The Birth of the Museum (1995), les institutions culturelles participent à la construction d'un « complexe expositionnaire » qui normalise certaines pratiques tout en en excluant d'autres. Les travaux de Luc Boltanski et Arnaud Esquerre sur l'« économie de l'enrichissement » (Enrichissement. Une critique de la marchandise, 2017) montrent comment les politiques culturelles participent à la valorisation sélective de certains biens et pratiques culturels.

Ceux·celles qui affirment qu'il y a une diversité dans les propositions culturelles financées par le service public manquent soit de lucidité et d'un minimum de distance critique, soit dissimulent sciemment la réalité. **La réalité est qu'une politique culturelle ne peut véritablement soutenir la diversité, car elle procède de choix politiques nécessairement restreints. Il est impossible d'embrasser simultané-**

ment toutes les représentations du monde. Chaque vision, même ouverte, peut s'opposer radicalement à d'autres, et ces différentes visions politiques engendrent des cultures fondamentalement distinctes.

Reconnaître ce manque structurel de diversité culturelle permet paradoxalement de mieux identifier les ouvertures possibles et les biais existants, plutôt que de s'illusionner sur une fausse diversité et de fabriquer en toute bonne conscience une hypocrisie dominatrice.

Face à l'argument de la bonne conscience et du professionnalisme des acteur·rice·s culturels, j'oppose le constat de la déconnexion flagrante entre les propositions culturelles publiques et une grande partie des citoyen·ne·s. Les représentations du monde véhiculées par ces politiques culturelles diffèrent radicalement de celles de la majorité de la population. Cette problématique rejoint les analyses portées par le mouvement des droits culturels, qui critique le paradigme de la « démocratisation culturelle » au profit d'une « démocratie culturelle », reconnaissant la légitimité de toutes les expressions culturelles et tissant des liens entre elles.

On pourrait m'accuser de prôner un nivellement par le bas ou la démagogie, arguant qu'il est facile de proposer ce qui plaît au plus grand nombre. Ce n'est pas du tout ma posture. Ma proposition est plutôt de disséminer une réelle diversité par de nouveaux liens tissés volontairement et inlassablement. Car rien ne plaît à tout le monde. Même le football, qui rassemble des foules et déchaîne des passions, laisse certain·e·s indifférent·e·s et en révulse d'autres. Aucune politique culturelle ne peut toucher l'ensemble des citoyen·ne·s ni permettre une réelle diversité au sens politique du terme : éparpillons-la, en termes de formes artis-

tiques, de formes de financements et de formes de médiation ; inventons, au lieu de reproduire.

Vers une ouverture démocratique : les droits culturels

Comment alors concilier une aspiration éthique à des politiques culturelles véritablement diversifiées avec un attachement au modèle démocratique, qui permet de disposer de financements à partir de la collecte de l'impôt ? (n'oublions pas que, tous impôts confondus, y compris la TVA par exemple, qui est invisible mais bien présente, les « pauvres » paient en moyenne aujourd'hui 50 % de leurs revenus en impôts, contre 26 % pour les « riches »).

Le premier pas consiste à prendre conscience de la fermeture politique inhérente à toute politique culturelle. Le second implique de respecter les droits culturels de tous·tes les citoyen·ne·s. Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux de Patrice Meyer-Bisch sur les droits culturels, qui découlent des droits humains fondamentaux, et fait écho à la Déclaration de Fribourg (2007), qu'un groupe dont je fais partie est en train de mettre à jour, qui affirme que « toute personne a le droit de choisir et de voir respecter son identité culturelle dans la diversité de ses modes d'expression ».

Pour ceux·celles qui occupent des positions de pouvoir, cela signifie s'intéresser activement aux citoyen·ne·s dont les cultures nous sont étrangères et reposent sur des bases politiques différentes des nôtres. Il s'agit d'accomplir ce travail d'ouverture pour lequel nous sommes rémunéré·e·s par l'impôt de tous·tes les

citoyen·ne·s, et pas seulement au profit de ceux·celles qui partagent notre culture.

Les droits culturels constituent ainsi un outil d'ouverture, de transformation et d'enrichissement mutuel. Ils peuvent progressivement faire évoluer les paradigmes des politiques culturelles vers des formes que nous ne pouvons encore imaginer, nécessairement diversifiées et spécifiques selon les cultures rencontrées, respectées et reconnues comme des enrichissements culturels et politiques authentiques. Nous en grandirons tous·tes, et les professionnel·le·s de la culture, médiateur·rice·s et artistes, les premier·ère·s, s'ils·elles acceptent la remise en question, parfois très profonde, de certaines de leurs certitudes ou postures d'expertise. Et nous sécuriserons des futurs financements pour le secteur culturel, qui pourra y refonder sa finalité politique, au sens d'une contribution à la vie de la cité.

Mettre en œuvre la dissémination culturelle

Vers un réseau culturel décentralisé et participatif.

Face à la crise de la démocratisation culturelle et à un désengagement croissant de l'action publique dans le domaine culturel, de nouvelles formes de diffusion artistique émergent. Ces initiatives, portées en dehors des circuits traditionnels, révèlent une véritable capacité à retisser le lien entre création, territoires et citoyen·ne·s. Parmi elles, les spectacles en appartement ou dans des lieux atypiques incarnent une « révolution douce » qui redonne du sens à la rencontre entre les artistes et leurs publics.

Une culture au plus près des habitant·e·s

Ces formats alternatifs, souvent mis en œuvre directement par des artistes sans l'intermédiation d'institutions subventionnées ni privées, permettent de créer des relations de proximité inédites. En s'installant dans les appartements, jardins, ateliers ou cafés, la culture devient partie intégrante de la vie quotidienne. Cette surface de contact directe entre l'art et la société permet la constitution de communautés artistiques locales, tissées au croisement des habitant·e·s, entreprises, associations et lieux de vie, naissantes et qui méritent à mon avis d'être soutenues et développées.

Il convient de souligner que cette démarche, bien que réactualisée aujourd'hui, n'est pas nouvelle. Le théâtre en appartement, dès les années 1980, avait déjà été exploré sous l'impulsion d'institutions progressistes comme le Théâtre 71 de Malakoff (92). Toutefois, ces expériences restaient dans un cadre organisé, supervisé, souvent institutionnel. Aujourd'hui, dans un contexte de désintermédiation culturelle, les artistes elleux-mêmes peuvent prendre en main la production, la diffusion et l'animation de ces événements.

Le sociologue Bernard Lahire, dans *La Culture des individus* (2004), rappelait que :

> « « La démocratisation culturelle passe aussi par l'invention de nouveaux espaces de rencontre entre les œuvres et les publics. »
>
> »

Le retour des saltimbanques : l’exemple d’Ingrid Courrèges

La chanteuse Ingrid Courrèges illustre parfaitement cette nouvelle donne. Marginalisée pour ses prises de position critiques durant la crise du Covid-19, elle a développé un modèle de tournée « au chapeau », dans des lieux choisis par les hôtes elleux-mêmes. Grâce à sa communauté TikTok, elle réussit à réunir un public qui partage ses valeurs de liberté, d’autonomie de pensée et de créativité. Accompagnée de son mari et de son matériel, elle incarne cette nouvelle figure du·de la saltimbanque moderne, du latin *saltare in banco*, « sauter sur le banc », artiste nomade capable de transformer n’importe quel lieu en scène provisoire, en espace d’écoute et d’échange.

Cette rencontre directe entre art et quotidien réactive la puissance transformatrice du geste artistique. Comme l’écrivait André Malraux :

> « « L’art est le plus court chemin de l’humain à l’humain. »
>
> »

Faire d’un salon, d’un jardin ou d’un atelier un espace scénique n’est pas anodin : c’est une façon de déplacer les regards, de restructurer symboliquement l’espace vécu, d’ouvrir une brèche poétique dans le quotidien. En tant que praticien moi-même de ces démarches depuis 15 ans à travers des projections itinérantes participatives, je peux témoigner de la force de cette mise en commun artistique et sensible au cœur des quartiers.

Vers un réseau culturel citoyen et décentralisé

Il est désormais temps de structurer durablement ce type d'initiatives. Grâce aux possibilités offertes par les outils numériques et les logiques de pair-à-pair, nous avons les moyens de bâtir un réseau culturel alternatif, décentralisé et solidaire. L'idée serait de créer une plateforme collaborative, fondée sur des principes open source et autogérés, connectant artistes et hôtes autour d'un agenda commun.

Ce ne serait pas un « Airbnb de la culture », formule qu'il conviendra d'éviter pour ne pas induire une logique commerciale ou consumériste, mais plutôt une communauté d'accueil artistique partagée. Une application de type coopératif, permettant la rencontre libre entre propositions culturelles et citoyen·ne·s curieu·x·ses, selon des règles éthiques, transparentes et équitables.

Comme le souligne l'économiste Françoise Benhamou dans *L'économie de la culture* (2017) :

> « « Les modèles alternatifs de diffusion culturelle constituent une réponse adaptée aux mutations contemporaines des pratiques culturelles. »
>
> »

Une telle plateforme réactiverait également la notion de maillage territorial : les individus qui ont déjà accueilli un spectacle pourraient, à leur tour, relayer d'autres propositions artistiques dans leur voisinage, leur ville ou leur réseau professionnel. C'est toute une

cartographie culturelle organique qui pourrait ainsi émerger, à la manière d'un réseau vivant où l'appropriation locale devient un moteur de circulation artistique.

Redonner une place politique à la culture

Paradoxalement, cette dynamique ascendante pourrait susciter une prise de conscience renouvelée des décideur·euse·s politiques. Voir des citoyen·ne·s inviter spontanément des artistes chez elleux, organiser des tournées, co-produire des événements, c'est mettre en lumière un besoin profond, souvent négligé : celui d'une culture vécue, partagée, essentielle. Ce mouvement pourrait interpeller les collectivités locales trop rapidement tentées de traiter la culture comme une variable d'ajustement, de la considérer comme « non essentielle ».

Enfin, il est important de souligner combien cette évolution encourage des formes artistiques plus légères, plus mobiles, plus perméables aux contraintes du réel, et donc plus résilientes. Moins spectaculaires peut-être, mais plus ancrées. Comme l'affirmait Michel de Certeau dans *L'invention du quotidien* (1980) : *« L'espace est un lieu pratiqué. »*

Par leur simplicité et leur accessibilité, les spectacles en appartement (et plus) réinventent nos espaces de vie comme des territoires d'expression et de partage. Iels nous rappellent que la culture n'est pas un bâtiment fermé mais un mouvement, un lien vivant entre les individus. À nous de faire en sorte que ce lien devienne une véritable infrastructure de liens collective, permise par les réseaux numériques, au service d'un

projet culturel pour tout·e·s.

La plateforme de ressources numériques collaboratives pour les artistes amateur·rice·s Azimut, que j'ai construite de façon collaborative pour la MPAA, qui est au début de son émergence, est un premier laboratoire d'exploration, à cet endroit précis sur le sujet de la création artistique amateur, mais les liens sont nombreux.

Pour une révolution narrative des territoires

L’urgence d’une démocratie culturelle horizontale.

Et si le vrai pouvoir culturel résidait dans les récits que nous écrivons, au quotidien, depuis nos places, avec nos mots ? Chaque territoire produit un récit. Non pas celui, figé et lisse, communiqué par les institutions seules, mais un récit vivant, multiple, inscrit dans les expériences humaines. Face aux discours descendants, il est temps d’organiser une révolution démocratique de la parole culturelle territoriale. Pour refonder une démocratie culturelle authentique, nous devons reconnaître la puissance de ces récits sensibles, fragiles peut-être, mais essentiels à la légitimité même des politiques culturelles, et en favoriser l’émergence.

Repenser le territoire au-delà des frontières traditionnelles

Qu'est-ce qu'un territoire aujourd'hui ? La réponse dépasse largement les découpages administratifs classiques. Un territoire, c'est avant tout une identification instituante et institutionnelle d'un collectif humain au sein d'une géographie qui peut être physique ou numérique. Cette définition englobe aussi bien un quartier qu'une région, un·e habitant·e qu'une université, un festival ancré dans un lieu et un temps donnés, qu'une communauté Telegram ou LinkedIn.

Comme le décrit Pierre Rosanvallon dans *Le Parlement des invisibles* (2015), nous vivons une époque de « démocratie d'expression » où le récit individuel devient un acte politique. Cette perspective nous invite à reconnaître que l'essence d'un territoire réside dans le sentiment d'appartenance partagé par ses membres, qu'iels soient permanent·es ou temporaires. Le territoire n'est pas seulement un lieu, mais un réseau de relations qui produit nécessairement un récit, même implicite, qui dit « voici ce que nous sommes ».

Au cœur de chaque territoire se trouve invariablement une instance communicante, plus ou moins institutionnalisée. Des membres d'un groupe Facebook partageant spontanément des informations jusqu'au service de communication structuré d'une métropole, ces instances façonnent l'image du territoire. Mais un problème fondamental se pose : le récit institutionnel, distinct de la réalité quotidienne, influence le tourisme, les partenariats économiques, et la perception médiatique, et crée souvent un décalage avec le vécu des habitant·es.

La tyrannie douce des récits institutionnels

Les documents émanant publiquement d'un territoire – textes, images, vidéos, livres – impriment puissamment son image, souvent de manière durable. Cette empreinte documentaire, comme le rappelle Dominique Cardon dans *Culture numérique* (2019), est cruciale car *« les algorithmes façonnent notre accès à l'information en privilégiant certains formats et certaines sources »*.

Dans cette architecture informationnelle, le texte règne en maître. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, ce ne sont pas les images mais les mots écrits qui constituent l'essentiel des traces mémorielles. La transmission d'informations, via moteurs de recherche, intelligences artificielles ou agrégateurs, repose aujourd'hui encore majoritairement sur le traitement textuel. Les systèmes automatisés indexent, catégorisent et redistribuent l'information en s'appuyant massivement sur le texte, conférant aux écrits une portée stratégique majeure.

Le rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE), « Vers la démocratie culturelle » (2017) souligne que les politiques culturelles doivent intégrer ces récits pour renforcer la participation citoyenne. Pourtant, trop souvent, les récits officiels masquent ou affaiblissent les récits minoritaires, spontanés, partiels, ceux-là mêmes qui portent l'empreinte d'une véritable démocratie culturelle.

Démocratisation versus démocratie : le cœur du problème

Il faut faire clairement la distinction entre démocratisation et démocratie culturelle. Comme l'explique Patrice Meyer-Bisch dans *Les droits culturels, enfin sur le devant de la scène ?* (La revue de l'Observatoire n°33, 2008) :

« La démocratie culturelle suppose la reconnaissance de la diversité des expressions culturelles et la participation active de tou·tes à la vie culturelle, contrairement à la démocratisation qui impose une culture légitime d'en haut ».

Les récits de démocratisation, portés par des processus descendants académiques ou officiels, disposent déjà de leur force communicationnelle automatique. Ils circulent facilement dans les canaux établis, bénéficient de la légitimité institutionnelle et s'imposent dans l'espace public. Mais ces récits, bien que nécessaires, manquent souvent de la chaleur des témoignages personnels et de la crédibilité des recommandations horizontales.

À l'inverse, les récits démocratiques, ceux qui émergent de l'expérience vécue, du quotidien partagé, de la pratique culturelle ordinaire, peinent à exister. Les personnes vivent leurs moments sans forcément en faire des récits, ce qui explique leur rareté. Cette absence n'est pas anodine : elle prive nos territoires d'une richesse narrative essentielle à leur vitalité démocratique, pour le présent et surtout pour le futur.

La puissance paradoxale des récits fragiles

Les récits démocratiques possèdent une force incomparable, précisément parce qu'ils sont fragiles. Leur puissance tient à leur fragilité intrinsèque : en tant que citoyen·ne, on se sent souvent non légitime face aux paroles d'autorités, mais c'est précisément cette humilité qui rend ces récits authentiques et recommandés dans les réseaux sociaux.

Dans l'espace numérique désintermédié d'aujourd'hui, cette horizontalité amplifie leur impact. Un récit démocratique circule via des recommandations entre pairs, humanisées et valorisées, car provenant de quelqu'un « comme moi ». Comme le note Patrick Germain-Thomas dans son article *La démocratisation culturelle, illusion ou utopie en devenir ?* (Quaderni, 2020), les médiations numériques promettent une plus grande inclusion, soutenant ainsi l'idée d'une circulation horizontale des récits.

Écrire à partir de soi, sans autorité, sans mandat, sans autorisation, demande du courage. On se sent toujours trop petit·e, toujours en retard, toujours insuffisant·e. Mais si l'on renonce à ces récits, celui du territoire sera écrit sans nous. Fabriquer ces récits demande un effort constant, car on doute toujours de sa légitimité, mais c'est le principe même de la démocratie : un point de vue horizontal qui ne s'impose pas. L'institution, pour exercer sa fonction de défenseuse de la démocratie, doit soutenir l'écriture de ces récits.

Une pratique concrète de l'écriture démocratique

Ma préconisation pour les institutions est donc d'encourager chaque agent·e territorial·e, chaque citoyen·ne, quelle que soit sa place, à communiquer et à écrire le sens de ce qu'iel perçoit sur le territoire. Cette invitation dépasse largement le cadre des services de communication officiels pour embrasser une logique de démocratie culturelle où chacun·e contribue à l'élaboration du récit commun.

Concrètement, cela signifie :

1. **Documenter systématiquement** : référencer toujours les lieux, dates (en précisant l'année), et le sens personnel des actions artistiques, culturelles, territoriales ou patrimoniales, tant pour l'auteur·ice que pour les citoyen·nes, éphémères ou installé·es.
2. **Renouveler les textes** : dans l'économie de l'attention contemporaine, théorisée par Yves Citton dans *Pour une écologie de l'attention* (2014), la pertinence d'un contenu dépend de sa fraîcheur et de sa capacité à s'inscrire dans les flux informationnels actuels. Il faut renouveler, sans crainte de se répéter, car on ajoute des nuances et des points de vue diversifiés.
3. **Multiplier les canaux de diffusion** : réseaux sociaux, e-mails personnels ou groupés, groupes WhatsApp, blogs, newsletters… Peu importe le support, ce qui compte c'est que ce soit situé, ancré dans

une expérience vécue et partagée.

4. **Mettre l'accent sur la dimension démocratique** : tout ce qui se fait à hauteur d'humain·e, dans la co-décision, l'échange, l'accueil de l'autre, la circonstance. Ces expériences « banales » méritent d'être racontées, d'être augmentées symboliquement.

L'enjeu crucial des financements publics

Cette mobilisation narrative n'est pas qu'un exercice démocratique abstrait. Elle touche au cœur même de la légitimité des politiques culturelles publiques. Grâce à ces récits, nous pouvons contribuer à refonder une démocratie culturelle sur les territoires, essentielle pour légitimer les financements publics de la culture, présents et futurs.

Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes, seule une culture véritablement ancrée dans les pratiques et les récits citoyens pourra justifier durablement son financement par la collectivité. Ces financements, cruciaux pour un lien social détaché d'enjeux commerciaux, sont aujourd'hui sous-reconnus, alors que leur avenir repose précisément sur cette dynamique démocratique.

Comme le rappellent plusieurs rapports, l'ambition reste inachevée sans une participation active des citoyen·nes. Les récits démocratiques éclairent ce territoire invisible de la culture vécue, témoignant d'une fécondité discrète qui échappe aux radars habituels de l'évaluation.

Une écologie narrative pour nos territoires

Nous parlons ici d'une véritable écologie narrative des territoires : un système où chaque parole compte, produit du sens, et agit comme un ferment de reconnaissance mutuelle. Un territoire est avant tout ce qui se raconte de lui, et par lui. Sans récit démocratique, pas de démocratie culturelle. Et sans démocratie culturelle, le financement public de la culture court le risque d'être soumis à des logiques purement commerciales ou instrumentales.

Cette écologie nécessite des dispositifs, certes simples, mais récurrents, qui appellent à l'écriture, au recueil de témoignages, soutiennent la diffusion, accompagnent les personnes. Elle suppose de considérer que la parole démocratique n'est pas un exercice marginal, mais essentiel à la gouvernance culturelle.

Appel à l'action : écrire pour exister démocratiquement

Notre avenir nécessite absolument nos récits. Chaque témoignage, chaque documentation d'expérience culturelle démocratique, chaque partage horizontal d'une pratique territoriale contribue à tisser la trame narrative qui soutiendra demain les politiques culturelles publiques.

J'invite fortement à s'organiser pour pouvoir produire et diffuser ces récits dans toutes les instances possibles, en les renouvelant régulièrement pour maintenir

leur efficacité. Cette responsabilité narrative incombe à chacun·e d'entre nous : agent·es territoriaux·ales, citoyen·nes engagé·es, acteur·ices culturel·les. Notre silence équivaudrait à un abandon du terrain aux seules logiques commerciales et descendantes. Notre parole, fragile mais authentique, constitue le socle sur lequel pourra se bâtir une véritable démocratie culturelle territoriale.

L'invitation est donc simple et ambitieuse : écrire. Chacun·e, depuis sa place. Et diffuser. Pour que, peu à peu, une mémoire commune s'écrive, traversante, fragile, mais tenace. Une mémoire portée par les agent·es de la culture, les habitant·es, les amateur·ices éclairé·es, les passant·es. C'est cette multiplication des récits situés qui fera, demain, la force démocratique de nos politiques culturelles. Et c'est de cela que dépend, à long terme, leur légitimité.

La création autorisante

Pour une démocratisation radicale de l'acte créateur.

Comment la création artistique peut-elle devenir un acte politique d'émancipation collective ? En portant en elle-même, dans sa forme et son processus, l'autorisation pour chacun·e de s'y risquer.

L’apprentissage par le faire, ou la genèse de ma pratique

Mon désir de jeunesse, d’enfance, d’adolescence était de faire des films. J’ai commencé avec une petite caméra Super 8 en plastique, investissant mon argent de poche dans son achat, puis dans les pellicules que je mettais dans ma caméra et que j’envoyais développer par la poste, même si mes parents n’étaient pas riches. Ce que je décris là, c’était il y a 45 ans. Aujourd’hui, pour quiconque veut filmer, tout est à disposition : des caméras partout, dans les téléphones, les tablettes, les appareils photos, les webcams, les ordinateurs portables. On peut même trouver des caméras dans toutes les poubelles.

Rapidement, quand j’ai commencé à créer, je me suis rendu compte que je n’étais pas seul·e. Je rencontrais d’autres personnes animées du même désir. La création est ainsi devenue très rapidement assez collective. Une fois qu’on a fait un film, il faut le montrer, et là aussi, c’était à ma portée. J’ai très vite organisé des séances de projection chez moi, ne serait-ce que pour partager ensemble les films que nous avions faits. Lorsque je suis arrivé à l’université, ces démarches sont devenues plus publiques, et encore plus collectives.

J’étais immédiatement dans le concret du faire : faire les films, apprendre la technique, faire ensemble, recevoir des autres et apporter aux autres, cette richesse infinie de l’échange. En organisant des projections de courts-métrages puis des festivals de cinéma, j’ai énormément reçu. C’est pour cela que je le faisais : pour offrir et recevoir, pour donner et recevoir. Comme le dit si bien Marcel Mauss dans son *Essai sur*

le don (1925), *« refuser de donner, négliger d'inviter, comme refuser de prendre, équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion. »* Mon enjeu était immédiatement dans les liens possibles autour de moi, non dans une politique de la création qui serait un outil pour fabriquer sa domination sociale ou entrer dans le cénacle des dominant·e·s légitimé·e·s par une institution.

La pluridisciplinarité comme refus des hiérarchies

J'allais au bout du processus qui m'intéressait en créant, en partageant les démarches de création et en montrant. Tout cela a toujours été lié. Je me suis toujours envisagé·e dans cette réalité en acte de la place de la création qui fait lien concrètement là où je suis. Dans ces entreprises, je croisais certes des personnes plus individualistes et moins pluridisciplinaires dans leurs pratiques, et pourquoi pas, d'ailleurs, chacun·e peut s'enrichir sur des plans différents. Mais moi, j'ai toujours été dans cette pluridisciplinarité : je n'étais pas affecté·e à un seul rôle.

Je créais, je partageais, je connaissais la technique, je montrais les œuvres des autres et les miennes, je mettais en lien. Je n'étais pas juste un·e « réalisateur·rice », d'ailleurs, je préfère le mot « cinéaste » au mot « réalisateur », car réalisateur désigne une fonction technique dans une méthode d'organisation professionnelle de la création cinématographique. Mon sujet n'est pas le milieu professionnel ; mon sujet, c'est de faire des films et de les montrer, d'aider les

autres à faire leurs films et de montrer leurs films aussi. Tout cela relève pour moi du même ordre.

Dans les nombreux ateliers que j'anime depuis très longtemps, ateliers de création cinématographique, mais aussi poétiques, littéraires, picturaux, photographiques, dans la mesure du possible, j'y participe aussi. Je me risque avec les stagiaires à la création. Je ne suis pas que l'enseignant·e ; je suis aussi à la même place qu'elles et eux, je dois aussi oser prendre le risque de m'exprimer et d'exposer mon expression aux autres. Cette approche fait écho à ce que Paulo Freire décrit dans sa *Pédagogie des opprimés* (1968) : *« Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde. »*

Le cadre qui autorise : une politique de l'horizontalité

Cette participation change complètement les relations. Il n'y a pas de domination, il y a quelqu'un qui tient un cadre, et le cadre, c'est ce qui autorise. Ce cadre fait que chacun·e dans le groupe va créer quelque chose, c'est à cela qu'il sert. Si ce cadre, je me l'applique à moi-même aussi, eh bien il autorise encore plus. En me risquant comme les autres, en leur faisant savoir que ce n'est pas facile pour moi non plus, car c'est extrêmement difficile de s'exprimer, cela bénéficie au cadre, cela les autorise encore plus.

Si je procède de cette manière et que cela me semble très important, si je vois à quel point c'est opérant,

c'est parce que, très souvent, depuis ma jeunesse, quand des personnes voyaient mes films, elles me disaient : *« Ah, ça m'a donné envie de faire des films. »* Cette réaction me surprenait toujours. Je me sentais parfois presque vexé·e qu'elles ne me disent pas qu'elles avaient admiré, vécu des émotions, appris. Non, elles me disaient : *« Ça m'a donné envie de faire des films. »* Je me demandais ce que cela signifiait, cela me déstabilisait un peu.

C'est cela que je nomme aujourd'hui **la création autorisante**. Récemment, alors que je me consacre davantage à l'écriture après avoir réalisé des centaines de films de tous ordres, j'ai reçu un e-mail de quelqu'un qui, en répondant à une newsletter de ma part, s'est pris à écrire, à s'autoriser à écrire, à inventer un concept, à me le partager. Cela m'a renvoyé à ces personnes qui, si souvent, m'ont dit après avoir vu mes films que cela leur avait donné envie d'en faire. Tout s'est relié en moi.

L'œuvre comme trace d'un processus démocratique

En réalité, cette réaction n'est pas du tout désobligeante pour mes œuvres. Les œuvres portent en elles leur processus de fabrication, et leur contexte d'énonciation. Dans ma démarche pluridisciplinaire où j'allais de la création à la diffusion dans le même geste, les œuvres créées dans ce contexte-là le portent. Elles peuvent circuler au-delà, bien sûr, mais en elles, elles portent cette simplicité du geste, un geste de lien direct, un film fait pour être vu par d'autres personnes qu'on connaît.

Jean-Luc Godard disait qu'il faut faire des films pour les montrer à ses ami·e·s. Il avait bien raison. Et ce n'est pas pour cela que le cercle d'ami·e·s ne peut pas s'étendre. Mais au départ, une œuvre doit être adressée, sinon qui va-t-elle intéresser ? On le voit bien sur les réseaux sociaux avec les communautés précises qui s'intéressent à des sujets précis. Tout est adressé.

Prenons l'exemple des interviews de metteur·euse·s en scène dans les théâtres qui créent des chaînes YouTube ou TikTok pour parler de leur art dans l'absolu : cela n'intéresse personne, et d'ailleurs personne ne va les voir, parce que ce n'est pas adressé. Par contre, ces mêmes personnes, si elles rencontrent après leur spectacle ou lors de tables rondes des spectateur·rice·s qui s'intéressent à leur travail, là il y a une adresse, elles parlent à quelqu'un et cela peut être passionnant. L'espace numérique n'est pas un espace universel abstrait ; c'est un espace de lien humain comme un autre, d'une nature très singulière certes, mais c'est un espace de lien qui nécessite tout autant une adresse.

La distinction entre création autorisante et création industrielle

Ce que j'en comprends aujourd'hui, c'est que les *œuvres autorisantes* portent cette qualité en elles. Il y a d'autres œuvres faites pour le « grand public », pour les grands festivals, validées dans leur scénario par des banques, fabriquées par une industrie. Tout cela n'est pas autorisant. On peut l'admirer, l'apprécier,

mais on ne peut pas, si on le voulait, faire la même chose soi-même, tout de suite. L'autorisation, c'est l'autorisation de faire maintenant.

Au début des années 80, Orson Welles, lors d'une rencontre publique à la Cinémathèque française, répondait à des étudiant·e·s qui lui disaient vouloir faire des films mais ne pas en avoir les moyens. Il leur répondait que si ces personnes avaient vraiment envie de faire un film, elles pouvaient voler une caméra et aller tourner. Il autorisait, au-delà de la question de la légitimité sociale. **C'est cela, la création autorisante : une création qui en elle-même porte cette générosité sociale, non pas par son discours ou l'histoire qu'elle raconte, mais par sa forme même.**

Une poésie écrite sur un papier en quelques minutes et lue aux personnes présentes, si elle les touche, si elle leur fait du bien, peut les autoriser à se risquer à écrire aussi, tout de suite. Elles m'ont vu l'écrire, elles ont vu que c'était possible. Comme le souligne Jacques Rancière dans *Le Maître ignorant* (1987), *« l'égalité n'est pas une fin à atteindre, mais un point de départ, une supposition à maintenir en toute circonstance. »*

Les soirées « Le Fil », ou l'institution de l'autorisation

Pendant dix ans, j'ai organisé chez moi des soirées créatives que nous avons nommées « soirées Le Fil ». Le principe de ces petits groupes de cinq à vingt personnes est que chacun·e offre publiquement une création aux autres pendant la soirée. Il n'y a pas de

public passif, on est spectateur·rice des créations des autres, mais tout le monde propose quelque chose. C'est pluridisciplinaire : films, lectures, musique, théâtre, performances, propositions collectives, cirque… Cela peut être simplement offrir la lecture d'un texte ou chanter une chanson qu'on aime.

J'invite des personnes que je connais, mais aussi que je connais moins, ou pas. Je propose aux personnes d'inviter d'autres personnes, afin qu'il n'y ait pas d'entre-soi, que nous ne soyons pas dans une institution figée, mais dans une inconnue où notre création va à la rencontre, sans enjeux institutionnels. C'est une ouverture pour ne pas être dans la relation duelle.

Parfois, des personnes à qui je propose de venir me disent qu'elles veulent venir juste pour être spectateur·rice·s. Je leur dis que non, ce n'est pas le principe. Si on vient, même modestement, on offre aussi une création aux autres. J'ai ainsi presque systématisé, institué la création autorisante dans ces soirées. Cette approche rejoint ce que Joseph Beuys appelait la « sculpture sociale », à partir des années 60 : *« Chaque homme est un artiste »*, non pas que chacun·e doive devenir peintre ou sculpteur·rice, mais que chacun·e peut contribuer à façonner la société par sa créativité.

Politiques culturelles et espace démocratique

Je ne veux pas faire de hiérarchie, car la création industrielle a sa place, on a toujours dit du cinéma qu'il était à la fois un art et une industrie, et c'est vrai. Mais la création autorisante, plus intime peut-être,

plus directe, et tellement possible aujourd'hui avec les moyens techniques qu'on a tous et toutes dans notre poche, a toute sa place, toute sa légitimité et une très grande importance, pas moins que l'art industriel.

C'est pour cette raison que je suis très à mon aise sur le sujet des politiques culturelles, qui sont des politiques territoriales. Financées par le bien commun à partir de la collecte de l'impôt, elles ont pour rôle de favoriser l'espace démocratique. Favoriser l'espace démocratique, c'est favoriser les liens. Favoriser les liens, c'est donner la place aux citoyen·ne·s de recevoir les un·e·s des autres et de contribuer, y compris par la création artistique.

Il n'y a pas là de sujet amateur·rice/professionnel·le, ces distinctions sont pour moi d'un autre âge. Ce sont des distinctions institutionnelles pour légitimer des places, et pourquoi pas, mais il y a quelque chose de plus essentiel : s'autoriser à faire société ensemble. **Ce concept de création autorisante me semble une petite clé que j'ai découverte au fur et à mesure de mes pérégrinations artistiques, une clé de compréhension de comment la création peut faire lien, peut contribuer au lien et non pas établir des hiérarchies.**

L'anticipation technologique au service de la démocratie culturelle

J'ai fondé avec le Forum des images en 2005 le festival Pocket Films, qui fut le plus grand festival con-

sacré à la création de films avec téléphone portable, au moment où la caméra apparaissait dans ces appareils. Nous étions au début d'une future démocratisation de la caméra dans les poches de chacun·e, chose qui semble évidente aujourd'hui, mais qui il y a vingt ans ne l'était absolument pas, puisque ça n'existait pas encore ! Personne n'avait une caméra en permanence dans sa poche pour faire des images et les envoyer aux autres, comme c'est le cas aujourd'hui.

J'ai ainsi anticipé, avant que la technologie ne rentre dans toutes les poches, une création autorisante. De la même manière, en 2011, j'ai co-créé la Fête du court-métrage à la demande du Centre national du cinéma et de l'image animée. Initialement appelée « Le jour le plus court », à l'instar de la Fête de la musique, un moment national de partage labellisé avec un programme commun, mais ouvert à toutes et tous. Quiconque avait envie de montrer ses films de famille dans son salon pouvait s'y inscrire et recevoir chez soi des personnes qui auraient été enrichies par son regard sur le monde.

Ces initiatives s'inscrivent dans ce que Michel de Certeau appelait *« l'invention du quotidien »* (1980), ces pratiques par lesquelles les utilisateur·rice·s se réapproprient l'espace organisé par les techniques de la production socioculturelle. La création autorisante participe de cette réappropriation démocratique de l'espace culturel.

Vers un renversement du

paradigme culturel

Voilà mon chemin. Tout de suite, on m'a renvoyé que ma façon de créer était démocratique car elle autorisait aussi les autres. Aujourd'hui, je me rends compte que c'est l'une des valeurs de mes œuvres. Il y en a d'autres bien sûr, des valeurs esthétiques, narratives, thématiques, artistiques. Mais il y a aussi la valeur démocratique de l'œuvre elle-même, cette création autorisante qui a cette force de nous inspirer, de nous encourager à contribuer, nous aussi, aux liens qui sont l'essence de notre humanité.

Ma proposition, c'est d'inverser le paradigme. C'est bien ce que font les droits culturels, concept qui a immédiatement résonné avec mon approche de l'art lorsque je l'ai rencontré. Les droits culturels placent d'abord le lien, c'est-à-dire l'espace politique, le collectif. Pour que le collectif existe, chaque personne doit pouvoir y contribuer. Dans ce cadre, il y a différents types d'œuvres et de pratiques de l'art, mais le principe de base, le substrat initial, ce sont des personnes respectées dans leur dignité et autorisées à contribuer.

La création doit donc être au départ autorisante. Les deux modèles peuvent coexister, je ne veux pas mettre complètement à bas les pratiques professionnelles qui auront toujours pleinement leur place. Mais elles ne sont plus les seules. Et leur place sera de toute façon toujours dans un espace démocratique. Il y a mille manières différentes de contribuer, et la création autorisante nous rappelle que l'art n'est pas d'abord affaire de génie individuel ou de reconnaissance institutionnelle, mais de partage, de lien et d'autorisation mutuelle à exister pleinement dans l'espace commun.

La culture est-elle au service du public ?

Réflexion sur les impasses de la politique culturelle française.

Les 4 milliards d'euros du budget national de la culture servent-ils réellement l'intérêt général ? Cette question mérite d'être posée avec acuité, alors que les baisses budgétaires s'accumulent. Sur le terrain, les professionnel·les engagé·es qui se posent cette question depuis longtemps ont souvent le sentiment de nager à contre-courant.

Les droits culturels comme fondement d'une politique démocratique

La culture, dans son sens anthropologique, c'est ce qui nous définit en tant que personnes. Notre culture doit être respectée, car c'est ainsi que notre dignité se voit respectée. Les droits culturels, fondés sur la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, postulent cette reconnaissance essentielle. Comme l'écrit Patrice Meyer-Bisch dans *Les droits culturels* (2010), *« la culture n'est pas un supplément d'âme, mais bien la condition de la reconnaissance de la dignité humaine »*.

La culture est toujours à la fois personnelle et collective. C'est ce qui fait lien, ce qui nous définit, ce qui nous donne existence. Elle traverse tous les aspects de notre vie quotidienne, y compris nos façons de manger au quotidien par exemple. En Occident, d'ailleurs, le rapport à l'alimentation est souvent pathologique : la plupart des gens affirment que se faire plaisir revient à consommer des choses qui leur font du mal. Cette culture culinaire malade témoigne d'un rapport plus général à nos pratiques culturelles.

En tant que professionnel·le de la culture, je m'intéresse particulièrement à la culture subventionnée par l'État, à cette part budgétaire de l'argent collecté grâce aux impôts qui se trouve affectée aux dépenses culturelles. Théâtre, cinéma, musique, musée, bibliothèque : nous tentons de mettre de la culture partout, avec le 1% culturel dans la construction des bâtiments, par exemple. L'intention paraît excellente. Mais ces 4 milliards d'euros du budget national du ministère de la Culture, auxquels s'ajoutent les fi-

nancements locaux des villes, départements, régions et communautés d'agglomérations, servent-ils réellement le public qui les finance, c'est-à-dire l'ensemble des citoyen·nes qui paient les impôts obligatoires ?

Un budget de 4 milliards pour quelle culture ?

Le projet de loi de finances 2026 annonce une baisse de 216 millions d'euros pour le ministère de la Culture, ramenant les crédits de l'État pour la culture à 4,2 milliards d'euros. Cette réduction touche tous les secteurs : création artistique, patrimoine, Pass culture, audiovisuel public. Pour la première fois depuis plus d'une décennie, le soutien à la création artistique n'est pas préservé, avec un recul de 34 millions d'euros. Les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) voient leurs moyens diminuer, limitant ainsi leur capacité de soutien aux acteurs·rices culturels sur tout le territoire.

Cette culture payée par l'impôt de tous les citoyen·nes est-elle vraiment à la hauteur des enjeux culturels que je décrivais ? Est-elle à la hauteur du lien entre les êtres humains qu'on lui demande de créer ? Qui sont les spectateurs·rices des théâtres subventionnés ? À qui s'adressent ces propositions culturelles, qui sont majoritairement blanches, majoritairement masculines, et majoritairement, même pour les œuvres créées par des personnes dont le nom évoque que leur famille était issue de l'immigration, directement colonialistes, si ce n'est néocolonialistes ?

Ces œuvres postulent très souvent qu'elles ont pour objectif d'apporter « de la confiture à des cochons »,

d'apporter des « bonnes choses » pour élever les consommations culturelles jugées mauvaises de la part des « publics », souvent des classes populaires, sans avoir même pris le temps de chercher à les connaître. Notre condescendance est telle que nos interlocuteurs·rices, les « publics », ont bien raison de se désintéresser de nos propositions. Et pourtant ce sont eux qui les paient. Pierre Bourdieu avait analysé dès 1979 dans *La Distinction* que les goûts culturels fonctionnent comme des marqueurs de classe sociale, servant à légitimer et reproduire les hiérarchies sociales. C'est bien malheureux, car ce n'est pas le projet affiché. Comment pourrait-on faire ?

Les dispositifs de reproduction sociale

Au sein de l'école, les enfants sont à peu près tous obligés d'aller voir des spectacles ou des films qu'ils ne décident pas, et auxquels on les prépare extrêmement mal, le plus souvent pas du tout. Ce n'est pas la faute des enseignant·es : ils n'ont plus de temps de formation sur leur temps de travail. Les temps de formation se déroulent sur leurs temps de vacances… Ceux qui ont l'ouverture d'esprit d'emmener leurs élèves dans des lieux culturels espèrent que cela peut produire quelques ouvertures, et cela en produit quelques-unes. Mais ce seront toujours des exceptions qui confirment la règle, car globalement cela produit des fermetures. Comment apprécier ce qu'on est forcé à aller voir, qui est étranger à notre culture, sans du tout y avoir été accompagné ?

Cette situation montre bien que la culture subventionnée constitue un dispositif de reproduction bourgeoise très bien organisé qui exclut ceux qui ne l'apprécient

pas de prime abord. Comme l'écrivait Emmanuel de Waresquiel dans *Malaise dans l'inculture* (2013), *« la démocratisation culturelle s'est trop souvent transformée en reproduction des élites sous couvert d'universalisme »*.

Il faut rappeler ici une évidence historique souvent occultée : depuis Louis XIV, la création artistique en France est structurellement au service du pouvoir. Elle participe au rayonnement de l'État, à la légitimation de ceux qui gouvernent. Les discours sur l'émancipation des citoyen·nes par la culture sont souvent des habillages rhétoriques d'une politique qui vise d'abord à asseoir le pouvoir par le prestige des productions artistiques. Cela se voit dans l'architecture. Je ne veux pas dire qu'il n'existe pas de professionnel·les sincères et d'artistes généreux dans ce système, bien au contraire. Mais la structure même de la politique culturelle française reste marquée par cette fonction de distinction, de reproduction et de pouvoir.

À l'opposé, il peut y avoir des spectacles « populaires », de très bas étage, extrêmement démagogiques, qui n'élèvent personne. Il existe bien entendu d'autres démarches de l'art accessible : de l'art dans l'espace public, des festivals de théâtre de rue, par exemple. Mais qui y va, à qui s'adressent-ils ? Et qui repère que cette sculpture apparue dans la rue a quelque chose à lui apporter en termes d'expérience esthétique ? Des projets culturels se développent dans des territoires populaires, mais qui y participe, comment les artistes se positionnent-ils ? Vont-ils réellement à la rencontre des personnes et de quelle manière ? Car bien souvent, comme il s'agit de projets culturels et artistiques, on demande aux artistes d'avoir un « vrai projet », comme l'exigent les dossiers de financement.

S'il n'y a pas un « vrai projet », c'est-à-dire quelque chose qu'on impose aux populations, alors ce n'est pas financé. Si on co-créait, si on ménageait des espaces de rencontre et que le projet s'inventait avec les habitant·es, cela ne serait pas financé par les budgets de la culture, car on considèrerait alors qu'il s'agit d'action culturelle, d'éducation populaire, que ce n'est pas de haut niveau culturel, que ce ne sont pas de vrais projets artistiques, que ce n'est tout simplement pas du registre de la création. Je connais bien le sujet : pour mettre en œuvre le plus possible, dans les activités artistiques et culturelles qui sont les miennes, des projets participatifs, des projets artistiques basés sur la rencontre sensible et qui s'inventent dans cette rencontre, j'ai dû apprendre à naviguer dans ce système contradictoire.

Le piège des fondations privées et le détournement des droits culturels

Pour obtenir des financements, alors que nous sommes dans des projets qui respectent complètement la lettre des droits culturels, cette approche inscrite dans la loi en France qui reconnaît le droit de chacun à participer à la vie culturelle de son choix, il faut repasser à une logique de démocratisation, à un faux projet artistique que, bien sûr, on ne respectera pas, mais qui va rassurer les instances culturelles structurées autour de la domination. **La culture subventionnée n'est pas au service du public, elle est au service de la domination du public.** Si on veut être au service du public, on doit faire semblant de dominer pour pouvoir être financé. Une choré-

graphe par exemple, qui vit sa démarche artistique dans la rencontre directe avec des habitant·es, se voit obligée de faire des « grands spectacles » sur des scènes de théâtre, pour que ses actions culturelles de terrain puissent être financées. S'il n'y avait pas ses spectacles scéniques, elle perdrait sa légitimité en tant qu'artiste, alors qu'elle est pleinement artiste, et sans doute même bien plus, dans les co-créations qu'elle fait ailleurs que sur les « grandes scènes ».

Il y a un grand paradoxe : aujourd'hui tenir un discours véritablement démocratique sur la culture est perçu comme une radicalité. Défendre les droits culturels, c'est-à-dire le droit de chacun à voir sa culture reconnue et à participer activement à la vie culturelle, devrait constituer un commun partagé dans une République. Or c'est vu comme une posture marginale, presque subversive. Les professionnel·les qui portent ces valeurs ont souvent le sentiment d'évoluer à contre-courant, de se battre contre des moulins. Ils défendent des principes républicains élémentaires et se retrouvent traités comme des utopistes, des empêcheurs·euses de tourner en rond, des non-artistes.

Il existe aussi des institutions culturelles privées, comme les fondations Cartier, Vuitton ou Pinault. Mais que défend-on quand on va voir des œuvres ou des expositions dans ce type de lieu ? En France, le système diffère de celui des États-Unis, où la culture est très peu subventionnée par les pouvoirs publics mais portée par de riches mécènes qui décident de défendre les arts. Le système américain s'avère plus honnête d'une certaine manière : on y assume clairement la reproduction de la domination.

En France, nous légitimons ces fondations, nous apprécions leur travail artistique et culturel. Elles peuvent même avoir, avec beaucoup de sincérité, l'envie

de porter des projets sociaux, parfois encore mieux au service du public que des projets subventionnés par l'argent public lui-même. Mais tout cela reste extrêmement pervers. La culture n'est alors plus qu'une forme de bien-pensance bourgeoise qui fait l'aumône aux pauvres, non pas en leur donnant de l'argent, mais en se faisant croire qu'on leur donne des moments d'expression personnelle. Est-ce cela, être au service du public en tant que culture ?

On me dira qu'il y a les MJC, qu'il y a de nombreux lieux sociaux dans les quartiers qui proposent des projets culturels. C'est vrai, et je suis pour les défendre. Je suis pour former les artistes et légitimer les artistes à vivre des expériences dans les quartiers, qu'ils soient populaires ou non d'ailleurs. Il n'y a pas que les quartiers populaires qu'il faut viser.

Pour une culture ancrée dans les territoires

J'ai collaboré avec des artistes qui ont œuvré des années durant dans des quartiers populaires avec de très grandes difficultés quant à leurs soutiens publics. Ils avaient la réelle volonté que leur art et leur culture soient au service du public, mais pour tenir à bout de bras ce service public réellement, ils devaient quémander avec à chaque fois beaucoup de difficultés des bouts de budget, car ils ne faisaient pas en parallèle de « grands spectacles ». Ce type de projet ancré sur un territoire devrait être ce qu'on soutient le plus, ce qu'on légitime le plus.

Ces professionnel·les engagé·es portent des valeurs magnifiques. Ils et elles sont souvent seuls ou

presque, isolés, à questionner le sens de ce qu'ils font et à se demander comment ils pourraient être légitimés. Quand ils osent formuler ces interrogations, ils se heurtent à l'incompréhension, voire à l'hostilité. Il y a dans ce secteur des gens profondément honnêtes qui tentent de mettre en œuvre une culture réellement démocratique, et qui se retrouvent marginalisés par un système qui fonctionne sur d'autres logiques. Cette solitude est usante. Elle génère le sentiment de se battre contre des moulins, de prêcher dans le désert. Pourtant, quand ces professionnel·les se rencontrent, échangent, partagent leurs difficultés, ils trouvent dans cette solidarité une force pour continuer.

Ces projets mériteraient un soutien pérenne parce qu'ils s'ancrent durablement. Ils sont beaucoup plus riches, beaucoup plus profonds, beaucoup plus constructifs qu'un théâtre subventionné qui coûte 3 millions d'euros par an pour quelques bourgeois·es qui viennent y voir les spectacles, pour que trois ou quatre fois l'année quelques passant·es voient s'amuser cette élite. Et tout cet argent pour cela ? Face aux baisses budgétaires annoncées, 58 millions d'euros en moins pour le patrimoine, 40 millions d'euros en moins pour la création artistique, la question se pose avec encore plus d'acuité : comment utilise-t-on l'argent public ?

On pourrait objecter que la création artistique s'est diversifiée. C'est une illusion. Les mêmes esthétiques dominent, les mêmes réseaux de légitimation fonctionnent, les mêmes entre-soi se reproduisent. Certains artistes, en réclamant sans cesse qu'on les défende sans jamais s'interroger sur leur propre responsabilité sociale, finissent par nuire à l'ensemble du secteur. Ils et elles se rendent insupportables par leur posture de victimes, par leurs discours de « défense de la liberté

de création », tout en bénéficiant de financements conséquents. Ils et elles ne défendent que leurs privilèges de domination culturelle au service du pouvoir et contribuent ainsi, sans toujours le vouloir, à délégitimer la dépense culturelle publique aux yeux des citoyen·nes. C'est ce qu'on pourrait appeler « prendre le bâton pour se faire battre » : leur attitude justifie les critiques les plus dures contre le secteur culturel, au détriment de tous ceux qui œuvrent sincèrement au service du public.

Je suis donc pour susciter des inscriptions modestes, durables, d'artistes dans des quartiers, sur des territoires, soutenues pour l'art comme expérience qu'ils proposent. Soutenues aussi avec des mentors pour qu'il y ait un niveau d'exigence artistique. Cette approche rejoint ce que défendait Augusto Boal dans son *Théâtre de l'opprimé* (1974) : faire du spectateur·rice non plus un consommateur·rice passif, mais un acteur·rice de sa propre émancipation culturelle.

Lâchons les gros budgets consacrés à de la reproduction bourgeoise. Lâchons les grandes dépenses qui ne sont pas au service du public. Le ministère lui-même reconnaît dans son plan « Mieux produire, mieux diffuser », qui bénéficiera de 15 millions d'euros en 2026, la nécessité de repenser les modes de production et de diffusion. Mais ce plan est très timide. Il faudrait aller beaucoup plus loin et questionner radicalement ce que nous entendons par « service public de la culture ». Car si les 4 milliards d'euros du budget ne servent qu'à reproduire les hiérarchies sociales existantes, à quoi servent-ils vraiment ?

À tous ceux qui, dans ce secteur, portent ces valeurs démocratiques avec conviction, souvent dans la solitude et l'incompréhension, il faut dire que ce combat en vaut la peine. Défendre l'idée que l'argent public

doit servir le public, que la culture financée par tous doit bénéficier à tous, que les droits culturels sont des droits fondamentaux : c'est défendre la République elle-même. Et même si l'on a parfois l'impression de se battre contre des moulins, c'est dans le partage de ces convictions, dans la solidarité entre professionnel·les engagé·es, que se trouve la force de continuer, et que la culture puisse être un vrai laboratoire vivant de la démocratie.

PARTIE III - STRATÉGIES NUMÉRIQUES ET SOUVERAINETÉ

Pour qui

Cette partie sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à repenser leur stratégie numérique au-delà des recettes inefficaces, à comprendre les enjeux de souveraineté qui conditionnent l'avenir de leurs organisations, et à explorer les potentialités de l'intelligence artificielle pour enrichir leurs pratiques. Elle intéressera les élu·e·s et responsables de politiques culturelles qui souhaitent construire une présence numérique cohérente avec leurs missions démocratiques. Elle offrira à tou·te·s des outils pour naviguer dans la transformation numérique sans y perdre leur autonomie ni leur sens.

Synthèse

La révolution numérique a bouleversé en profondeur les pratiques culturelles. Les citoyen·ne·s consacrent aujourd'hui en moyenne 35 heures par semaine aux pratiques culturelles en ligne, tandis que les institutions traditionnelles peinent à maintenir leur fréquentation. Face à cette transformation, le secteur culturel oscille entre deux écueils : le repli défensif qui consiste à ignorer ou mépriser ces nouvelles pratiques, et l'adaptation mimétique qui reproduit sur les réseaux sociaux les erreurs de la communication institutionnelle. Cette partie propose une troisième voie : comprendre les logiques profondes du numérique pour construire des stratégies qui servent véritablement les missions culturelles, tout en préservant notre souveraineté face aux géants technologiques.

Le premier chapitre, « Présence numérique et contenus », s'attaque aux confusions qui handicapent la présence en ligne des institutions culturelles. La première confusion concerne la nature même des réseaux sociaux : les professionnel·le·s y reproduisent leurs habitudes d'usage personnel, sans réflexion stratégique. Or, une institution culturelle ne peut pas fonctionner comme un·e utilisateur·rice individuel·le. Quand un lieu culturel diffuse une information, il communique du haut vers le bas dans une logique de démocratisation culturelle, et nous connaissons la faible portée de cette approche. À l'inverse, les échanges horizontaux entre utilisateur·rice·s, les recommandations entre pair·e·s, exercent un impact environ dix fois supérieur. L'horizontalité constitue l'essence même d'une démocratie culturelle dans laquelle les institutions n'ont pas intrinsèquement leur place telle qu'elles se présentent actuellement.

Ce chapitre analyse également l'inadéquation structurelle entre lieux culturels et logiques de niche qui régissent les réseaux sociaux. Chaque compte cultive une identité ultra-spécialisée, tandis qu'un lieu culturel embrasse nécessairement une diversité de propositions. Le cas de YouTube illustre parfaitement cette méprise : la plupart des institutions considèrent cette plateforme comme un simple hébergeur vidéo, ce qu'elle n'est fondamentalement pas. L'immense majorité des chaînes YouTube institutionnelles affichent des nombres de vues dérisoires, dévalorisants pour les contenus comme pour les lieux. Or, héberger des vidéos sans recourir à YouTube est parfaitement accessible depuis vingt ans : un simple fichier MP4 se dépose sur un site web comme n'importe quel texte ou image. Cette approche

présente plusieurs avantages : les vidéos restent dans l'écosystème institutionnel, sans suggestions algorithmiques parasites ni perte de contrôle patrimonial.

Le chapitre propose une stratégie alternative : faire du site internet la pierre angulaire de la présence numérique, non comme outil de communication mais comme source officielle d'information et de médias réemployables. Plutôt que de courir après les likes éphémères, il s'agit de créer des contenus appropriables que les utilisateur·rice·s actif·ve·s auront intérêt à partager et recommander. L'éditorialisation appartient aux utilisateur·rice·s, qui choisiront ce qui les touche. Cette approche construit progressivement un corpus qui officialise et pérennise la vie culturelle du lieu.

Le second chapitre, « Souveraineté et intelligence artificielle », aborde deux enjeux majeurs pour l'avenir du secteur. Le premier concerne l'usage de l'intelligence artificielle dans les pratiques professionnelles. Loin des craintes d'être remplacé·e·s par des machines, le texte montre que le véritable potentiel des IA réside dans leur capacité de synthèse de documents et de déduction. Nourries des données spécifiques à une organisation, elles peuvent ouvrir des portes d'enrichissement des activités, détecter des tendances, faire des propositions de façon constructive et singulière. Mais cette puissance suppose une nouvelle pratique : documenter beaucoup plus toutes les activités de la structure. Cette compétence de documentaliste devient centrale, non pour alimenter une bureaucratie, mais pour permettre à l'IA de nous aider à être plus exact·e·s, plus profond·e·s, plus constructif·ve·s par rapport aux ob-

jectifs de nos métiers.

Ce chapitre propose également une méthodologie innovante pour les enquêtes culturelles. Les questionnaires traditionnels, essentiellement quantitatifs et statistiques, sont à mon sens globalement inutiles pour générer de véritables innovations : le cadre prédéfini agit comme une prison invisible. L'intelligence artificielle permet d'envisager une approche radicalement différente : des dialogues spontanés enregistrés, puis analysés par l'IA pour révéler ce que nous n'aurions jamais pensé chercher. Cette méthodologie ouverte et non-directive pourrait transformer notre compréhension des dynamiques culturelles territoriales.

Le second enjeu abordé dans ce chapitre est celui de la souveraineté numérique. La dépendance croissante aux géants technologiques, Microsoft, Google, les plateformes américaines, place les organisations culturelles dans une position de vulnérabilité extrême. Cette souveraineté s'articule autour de cinq enjeux : le contrôle des données, l'indépendance technologique, la maîtrise des infrastructures critiques, le cadre juridique, et la formation à l'esprit critique. L'exemple pionnier du Danemark, qui migre progressivement vers des logiciels libres comme Linux et LibreOffice, montre qu'une autre voie est possible. Les leviers d'action existent à tous les niveaux : familial, associatif, entrepreneurial, territorial.

Ce chapitre développe enfin l'hypothèse d'un « secteur culturel distribué ». Et si les cultures numériques nous montraient comment construire du commun par la distribution plutôt que par la centralisation ? Les plateformes suggèrent que la

diversité n'est peut-être pas l'ennemie du commun mais sa condition même : plus il y a de contenus différents, plus chacun·e peut trouver sa place, ses pair·e·s. Le commun émergerait non d'une uniformisation par le haut mais d'une multitude de connexions horizontales. Cette approche pourrait prendre des formes concrètes : protocoles de documentation partagés, licences ouvertes pour les productions financées par l'argent public, APIs culturelles territoriales, « tisseur·euse·s de liens » formé·e·s à créer des ponts entre mondes séparés.

CHAPITRE 5 : PRÉSENCE NUMÉRIQUE ET CONTENUS

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui s'interrogent sur l'efficacité de leur présence numérique et cherchent à sortir de la course épuisante aux likes et followers. Il intéressera les responsables communication qui souhaitent recentrer leur stratégie sur des contenus durables plutôt que sur une dispersion sociale stérile. Il offrira aux directeurs et directrices de structures culturelles des arguments pour repenser l'allocation de leurs ressources numériques. Enfin, il proposera à tou·te·s une réflexion sur ce que signifie véritablement « être présent » sur le web : non pas courir après l'audience, mais construire une autorité éditoriale solide qui permette l'appropriation et la diffusion organique par les publics eux-mêmes.

Synthèse

Les institutions culturelles maintiennent aujourd'hui une présence sur les réseaux sociaux qui relève davantage de l'obligation que du choix réfléchi. Pourtant, lorsqu'on interroge les responsables qui investissent temps et énergie dans cette démarche, les réponses se font hésitantes. Cette présence génère-t-elle davantage de fréquentation ? La réponse est non. Alors pourquoi persister ? « Pour exister », m'a-t-on répondu un jour. Mais exister pour qui ? Dans quel but ? En lien avec quelle mission du lieu ? Ce chapitre propose

de sortir de cette impasse en repensant fondamentalement la stratégie numérique des institutions culturelles.

La première section, « Au-delà des murs : la vidéo comme vecteur de démocratie culturelle », pose le cadre de cette réflexion. On croit souvent que l'enjeu essentiel de la vidéo dans les musées par exemple, c'est son contenu. Mais son interopérabilité en ligne, sa découvrabilité, sa patrimonialisation numérique, sa place dans les réseaux sociaux, c'est-à-dire les enjeux concrets de démocratie culturelle, semblent secondaires. À mon sens, il n'en est rien. Le sujet de la vidéo dépasse de très loin la question de son exposition sur site. L'enjeu, c'est celui de la médiation : comment fait-on médiation aujourd'hui ? Les publics ont des pratiques culturelles multiples, liées aux applications, à Internet, au numérique. Ce sont bien des pratiques culturelles : ils découvrent des contenus, s'intéressent à des sujets, se passionnent, se forment, interagissent, créent, échangent entre eux. Les outils de création audiovisuelle se démocratisent, ce qui modifie l'anthropologie de la relation entre l'amateur·rice et le·la professionnel·le. Nous pouvons confier aux visiteur·euse·s une partie de la médiation, ce qui bouleverse les frontières traditionnelles des rôles de chacun·e. Internet est en soi un immense musée, accessible et utilisé par tou·te·s au quotidien. Nous devons exploiter tout son potentiel de lien avec les propositions qui sont les nôtres.

La deuxième section, « Lieux culturels et réseaux sociaux », analyse en profondeur les confusions qui handicapent la présence numérique des institutions. La première confusion concerne la nature même des réseaux sociaux : les professionnel·le·s y reproduisent leurs habitudes d'usage personnel, sans réflexion stratégique. Or, une institution ne peut pas fonctionn-

er comme un·e utilisateur·rice individuel·le. Quand un lieu culturel diffuse une information, il communique du haut vers le bas dans une logique de démocratisation culturelle, et nous connaissons la faible portée de cette approche : comme pour un flyer distribué dans la rue, seul un message sur mille sera véritablement lu. À l'inverse, les échanges horizontaux entre utilisateur·rice·s, les recommandations entre pairs, exercent un impact environ dix fois supérieur. L'horizontalité constitue l'essence même d'une démocratie culturelle dans laquelle les institutions n'ont pas intrinsèquement leur place telle qu'elles se la représentent actuellement.

Cette section analyse également l'inadéquation structurelle entre lieux culturels et logiques de niche. Sur les réseaux sociaux, chaque compte cultive une identité ultra-spécialisée : le·la spécialiste du baroque, le·la cinéphile pointu·e, le·la passionné·e d'égyptologie. Or, un lieu culturel embrasse nécessairement une diversité de propositions. Le cas de YouTube illustre parfaitement cette méprise : la plupart des institutions considèrent cette plateforme comme un simple hébergeur vidéo, ce qu'elle n'est fondamentalement pas. L'immense majorité des chaînes YouTube institutionnelles affichent des nombres de vues dérisoires, dévalorisants pour les contenus comme pour les lieux. Or, héberger des vidéos sans recourir à YouTube est parfaitement accessible depuis vingt ans : un simple fichier MP4 se dépose sur un site web comme n'importe quel texte ou image. Cette approche présente plusieurs avantages décisifs : les vidéos restent dans l'écosystème institutionnel, sans suggestions algorithmiques parasites, et le contrôle patrimonial est préservé. Confier ses contenus à des services tiers, qui monétisent d'ailleurs notre audience par la publicité, c'est abandonner le contrôle de son patrimoine, et c'est politiquement grave pour des services culturels

financés par l'argent public.

La troisième section, « Repenser la stratégie de contenu numérique des institutions culturelles », propose une alternative constructive. Il s'agit de faire du site internet la pierre angulaire de la présence numérique, non comme outil de communication mais comme source officielle d'information et de médias réemployables. L'enjeu n'est pas d'être partout, mais d'être la référence dans son domaine d'expertise. La production de contenus officiels de qualité, récits subjectifs des projets, dossiers pédagogiques approfondis, archives documentées, analyses expertes, constitue un investissement plus pérenne que la publication quotidienne sur des plateformes dont les algorithmes changent constamment. Ces contenus de référence deviennent des ressources durables que chercheur·euse·s, enseignant·e·s, journalistes et passionné·e·s peuvent citer et partager selon leurs propres réseaux et temporalités.

Cette section développe également la notion de contenus appropriables plutôt que promotionnels. Plutôt que de verrouiller les contenus dans une logique de contrôle, les institutions gagneraient à adopter des licences ouvertes permettant la réutilisation, la traduction, l'adaptation pédagogique. Cette philosophie transforme les publics en ambassadeur·rice·s actif·ve·s. Un·e enseignant·e qui peut librement utiliser des visuels haute résolution pour son cours, un·e blogueur·euse qui peut citer de façon complète un catalogue d'exposition, un·e chercheur·euse qui peut exploiter des données ouvertes, toutes ces personnes deviennent des relais naturels de l'institution. Comme les réseaux sociaux sont des lieux de désintermédiation et de recommandation entre pairs, un message émanant d'une personne aura beaucoup plus d'impact qu'un message émanant d'une institution.

Ce chapitre insiste enfin sur l'importance de documenter les processus autant que les résultats. Les institutions produisent généralement des contenus sur leurs expositions et spectacles, mais négligent souvent la documentation de leurs processus de travail et des actions culturelles auprès des publics. Pourtant, ces coulisses intéressent des publics spécifiques, construisent une expertise distinctive et font le récit du territoire et de ses habitant·e·s. C'est le passage de l'oralité à l'écriture, la constitution d'un patrimoine culturel numérique territorial.

Au-delà des murs : la vidéo comme vecteur de démocratie culturelle

Quand la médiation numérique transforme la relation entre citoyens et patrimoine.

La vidéo dans les musées représente un enjeu de médiation culturelle et de démocratisation du patrimoine. À l'ère numérique, elle transforme la relation entre publics et institutions, permettant aux citoyens de participer activement à la construction patrimoniale.

Dépasser la focalisation sur l'œuvre

On peut croire que l'enjeu essentiel de la vidéo au sein des musées, c'est son contenu. Par contre, son interopérabilité en ligne, sa découvrabilité, sa patrimonialisation numérique, sa place dans les réseaux sociaux, la médiation en ligne, c'est à dire les enjeux concrets de démocratie culturelle, semblent secondaires. À mon sens, il n'en est rien. Le sujet de la vidéo dans le champ du musée dépasse de très loin la question de son exposition sur site. L'enjeu de la vidéo, c'est l'enjeu de la médiation : comment fait-on médiation aujourd'hui ? Il s'agit de comprendre comment les citoyens s'impliquent dans la fréquentation du patrimoine culturel.

En tant que professionnels de la culture, nous souhaitons tous que plus de personnes – et des personnes différentes – viennent au musée, au théâtre, au concert, etc. Or, ces publics ont des pratiques culturelles multiples, liées aux applications, à Internet, au numérique. Ce sont bien des pratiques culturelles : ils découvrent des contenus, s'intéressent à des sujets, se passionnent, se forment, interagissent, créent, échangent entre eux.

Nous ne pouvons pas ignorer cet aspect. Si l'utilisation de vidéos dans le cadre des expositions est une bonne chose, elle reste insuffisante. Pourquoi ? Parce que les outils de création audiovisuelle se démocratisent, ce qui modifie l'anthropologie de la relation entre l'amateur et le professionnel, entre le visiteur, les conservateurs et les médiateurs. Nous pouvons confier aux visiteurs une partie de la médiation, ce qui bouleverse les frontières traditionnelles des rôles de

chacun.

Anthropologie de la technique et de ses usages

Il est essentiel de tenir compte de ce nouveau paradigme et de réfléchir en ce sens. Si l'on considère la vidéo uniquement comme une technique, c'est qu'on n'a pas compris – ou qu'on refuse d'admettre – c'est qu'une technique a toujours des impacts anthropologiques. Elle change le monde, les relations, la vie.

Se préoccuper du référencement, de la découvrabilité, des espaces d'inscription et de la pérennité des productions vidéo en ligne est absolument fondamental dans une démarche culturelle et patrimoniale. Car, justement, patrimoine et médiation vont de pair. La vidéo ne doit pas être un simple outil de marketing pour attirer le public vers l'exposition physique, mais un véritable instrument de construction patrimoniale et muséale, intégrant son propre accès. Cela n'a rien d'ennuyeux ou de compliqué : c'est, à mon avis, inhérent à la mission des musées et des institutions et lieux culturels aujourd'hui.

Internet est en soi un immense musée, accessible et utilisé par tous au quotidien. Nous devons absolument exploiter tout son potentiel de lien avec les propositions qui sont les nôtres, qui doivent se transformer radicalement en tenant compte de ces changements majeurs dans les relations et les places.

Lieux culturels et réseaux sociaux

Comment transformer les publics en ambassadeurs plutôt que de courir après les followers.

Les lieux culturels sont sur les réseaux sociaux par obligation, sans stratégie claire ni résultats probants. Il faut repenser leur présence : non plus communiquer verticalement, mais nourrir les partages des publics.

Une présence à questionner

Les lieux culturels – théâtres, cinémas, salles de concert, musées et autres institutions – maintiennent aujourd'hui une présence sur les réseaux sociaux qui relève davantage de l'obligation que du choix réfléchi.

Pourtant, la véritable question n'est pas celle de la présence active et directe des lieux culturels sur ces plateformes, contrairement à ce qu'on pourrait croire. La question fondamentale est : pourquoi y être présent ? Lorsqu'on interroge les responsables de lieux culturels qui investissent temps et énergie, et mobilisent leurs équipes dans cette démarche, pour assurer cette présence numérique, les réponses se font hésitantes. Les professionnels peinent à justifier cette pratique.

Précisons la question : cette présence génère-t-elle davantage de fréquentation ? La réponse est non. Alors qu'apporte-t-elle ? Pourquoi persister ? J'ai reçu un jour cette réponse déconcertante : « pour exister ». Mais exister pour qui ? Dans quel but ? En lien avec quelle mission du lieu ? Cette injonction à « l'existence » numérique révèle une confusion profonde entre usage personnel et pratique professionnelle des réseaux sociaux.

Confusion entre pratiques personnelles et professionnelles

Les professionnels de la culture reproduisent généralement sur les réseaux sociaux leurs habitudes d'usage

personnel, ce qui peut s'expliquer par le manque de formation sérieuse sur le sujet. Souvent il n'y a aucune réflexion stratégique réelle pour guide les pratiques professionnelles vis à vis des réseaux sociaux. On produit et publie des contenus comme le ferait n'importe quel utilisateur à titre individuel.

Cette coexistence entre personnes physiques et personnes morales sur les mêmes plateformes fonctionne mal. Lorsqu'une institution culturelle, théâtre, cinéma, musée, diffuse une information, elle propose, elle offre, elle communique du haut vers le bas dans une logique de démocratisation culturelle. Or, nous connaissons la faible portée de cette approche : comme pour un flyer distribué dans la rue, seul un message sur mille sera véritablement lu, précisément parce qu'il s'agit d'une communication institutionnelle non sollicitée.

À l'inverse, les échanges horizontaux entre utilisateurs, ce qu'on appelle les recommandations entre pairs, exercent sur la consommation culturelle un impact environ dix fois supérieur à celui des messages institutionnels du même lieu. C'est la force de la recommandation. Et les plateformes numériques l'ont bien compris : même en dehors des interactions directes entre utilisateurs, elles affichent systématiquement « les personnes qui ont aimé ce livre ont aussi aimé » ou « ceux qui ont regardé cette série ont aussi regardé », reconstituant artificiellement cette dynamique de recommandation entre pairs. Cette horizontalité constitue l'essence même d'une démocratie culturelle dans laquelle les institutions n'ont pas intrinsèquement leur place.

L’inadéquation entre lieux culturels et logiques de niche

Comment alors un lieu culturel peut-il trouver sa place dans cet écosystème, et pourquoi le devrait-il ? Observons de plus près. Sur les différents réseaux sociaux (YouTube, Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok, ou encore WhatsApp, Telegram, Signal et Twitter/X) les échanges s’organisent autour de niches ultra-spécialisées. Chaque compte cultive une identité précise : le spécialiste du baroque, le cinéphile pointu, le passionné d’égyptologie… Cette spécialisation thématique garantit aux abonnés de savoir exactement quel type de « contenu » ils recevront.

Les « créateurs » peuvent d’ailleurs créer plusieurs comptes pour couvrir différentes thématiques. Or, un lieu culturel cumule deux handicaps : il ne peut structurellement pas émettre de recommandations, et sa programmation embrasse nécessairement une diversité culturelle. Même un lieu dédié à la musique classique programmera du contemporain, du XX^{e} siècle, du romantique, du baroque, une diversité constitutive de sa mission. Le compte d’un tel lieu manque donc d’identité culturelle claire. On pourrait arguer que cette diversité, cet éclectisme, cette programmation singulière constituent précisément son identité, mais cette approche reste insuffisamment « niche » pour s’inscrire dans les usages actuels des réseaux sociaux.

Certes, l’absence d’usages établis n’interdit pas d’œuvrer à leur transformation ! Mais cela exige un véritable travail stratégique. Déposer mécaniquement les mêmes contenus sur YouTube, Instagram et TikTok, trois plateformes aux logiques radicalement différentes, relève du contresens. Diffuser un même mes-

sage sur plusieurs réseaux comme on diffuserait une publicité sur plusieurs chaînes télévisées témoigne d'une incompréhension profonde du potentiel des réseaux sociaux. C'est pourquoi je prends la plume sur ce sujet !

Ces plateformes ne sont pas de simples vitrines pour une communication traditionnelle. Ce sont des espaces d'interaction horizontale, de vastes territoires de recommandation, voire de création collective sur TikTok, de débat sur Twitter, de portfolio visuel sur Instagram, etc. Le décalage entre l'investissement consenti et les résultats obtenus, qu'il s'agisse d'augmenter la fréquentation, de faire connaître le lieu ou de promouvoir des artistes, confirme cette inadéquation fondamentale.

La « chaîne YouTube » : confusion entre hébergement et stratégie

Le cas de YouTube illustre parfaitement cette méprise et mérite qu'on s'y attarde avant d'examiner les stratégies alternatives. YouTube, plateforme de vidéos communautaires lancée en 2005, permet de déposer et partager facilement des vidéos entre utilisateurs. Son intérêt réside dans cette facilité de partage, associée à une stratégie de communication adaptée, et non dans le simple visionnage, pour lequel existent de nombreuses alternatives. **L'hébergement vidéo n'est donc pas la valeur ajoutée de YouTube**, mille autres solutions existent. Sa spécificité tient aux dynamiques de découverte, partage et commentaire

qu'elle génère.

Pourtant, la plupart des lieux culturels considèrent YouTube comme un simple hébergeur vidéo, ce qu'il n'est fondamentalement pas. Cette confusion produit des résultats désolants : l'immense majorité des chaînes YouTube institutionnelles affichent des nombres de vues dérisoires, dévalorisants pour les contenus comme pour les lieux. Le contraste entre l'investissement de production et l'audience atteinte crée une association dommageable, même si injuste, entre faible diffusion et faible qualité. Sans stratégie de partage élaborée, un contenu se perd dans l'océan des 500 heures de vidéos uploadées chaque minute sur la plateforme. L'espoir d'un succès spontané relève du miracle. Les rares exceptions historiques ne font que confirmer cette règle.

Résultat : des chaînes désertes qui, pour reprendre l'expression adolescente, provoquent une « gênance » et découragent le visionnage. Une stratégie YouTube efficace exige réflexion et moyens, les vidéos n'en constituant qu'un élément. Dans leur configuration actuelle, ces chaînes desservent plus qu'elles ne valorisent les lieux culturels.

Pourtant, cette présence sur YouTube semble incontournable. Pourquoi ? Pour héberger les vidéos, répondent certains. Réponse inadéquate : depuis vingt ans, héberger des vidéos sans recourir à un tiers est parfaitement accessible. Un simple fichier MP4 correctement encodé se dépose sur un site web comme n'importe quel texte, image ou fichier audio. Le navigateur lit nativement ces vidéos, exactement comme il affiche un JPEG ou joue un MP3. Et cette approche présente plusieurs avantages : les vidéos restent dans l'écosystème du site institutionnel, sans redirection externe ni suggestions algorithmiques parasites en fin de lec-

ture. L'éditorialisation devient possible, invitant à une navigation cohérente dans l'univers numérique du lieu. Je le répète : YouTube n'est pas indispensable pour héberger des vidéos.

Les prestataires web entretiennent cette confusion par habitude plus que par stratégie. Sur le plan patrimonial également, l'auto-hébergement garantit la pérennité : les sauvegardes du site incluent les vidéos, préservant ce patrimoine audiovisuel. Confier ses contenus à des services tiers, qui monétisent d'ailleurs notre audience par la publicité, c'est abandonner le contrôle de son patrimoine, et c'est politiquement grave, surtout pour des services culturels payés par l'argent public.

Pour une diffusion virale ponctuelle, un moment exceptionnel à partager largement, YouTube retrouve sa pertinence. Mais même alors, le contenu doit être doublonné sur le site officiel, avec des liens réciproques pour ramener l'audience vers l'écosystème institutionnel.

L'INA, Arte, Netflix et bien d'autres médias l'ont compris : être média, c'est héberger ses contenus, rester maître de sa diffusion. YouTube n'est pas un simple opérateur technique, même si ses responsables cultivent savamment cette ambiguïté. Remplacer une chaîne YouTube déserte par un site riche et éditorialisé constitue le choix stratégique pertinent.

L'argument de la découvrabilité grâce à YouTube ne tient pas : le référencement vidéo repose toujours sur l'environnement textuel – mots-clés, titres, descriptions. Une page web éditorialisée, enrichie de contenus connexes, optimise bien mieux le référencement qu'une vidéo dans une chaîne YouTube.

La découvrabilité numérique est affaire de séman-

tique. Une structuration riche, des contenus diversifiés mais cohérents maximisent les chances d'être trouvé. Cette logique vaut également pour les intelligences artificielles, qui analysent l'environnement textuel pour synthétiser et recommander. Des vidéos intégrées à un site institutionnel seront infiniment mieux référencées que dans une chaîne YouTube externe.

Le site internet : pierre angulaire d'une stratégie construite en tant qu'institution

Faut-il donc abandonner les réseaux sociaux ? Absolument pas. Mais il convient de préserver l'identité institutionnelle sans entrer en concurrence avec les utilisateurs individuels. Une institution culturelle peut offrir aux personnes physiques des ressources exceptionnelles : expériences uniques, contenus exclusifs, espaces de création, qu'ils pourront partager sur leurs réseaux sociaux.

Une stratégie construite consiste à fournir aux utilisateurs actifs des matériaux qu'ils auront intérêt à partager et recommander. Le site internet devient alors essentiel, non comme outil de communication, mais comme source officielle d'information et de médias réemployables et partageables. Une institution collective nécessite un espace officiel, dépositaire de l'information authentique. Plus ce site sera riche, plus l'information officielle gagnera en solidité et en potentiel de partage.

Plutôt que de poster directement sur Facebook pour récolter quelques likes éphémères, créer des articles détaillés, des galeries photographiques complètes sur le site institutionnel s'avère plus efficace à long terme. Pas de bouton « like », juste des contenus de qualité, librement partageables et réutilisables.

L'absence d'interaction immédiate peut sembler moins gratifiante, mais cette approche construit progressivement un corpus qui officialise et pérennise la vie culturelle du lieu, via ce « récit officiel » disponible et enrichi au fil des ans. Au lieu de se disperser dans l'océan des réseaux sociaux, cette mémoire reste structurée, accessible, en quantité et en qualité. Pour un événement donné, pourquoi se limiter à une démarche de « communication » ? Vingt-cinq photographies valent mieux que trois. **Le site internet n'est pas un outil de communication mais une source.** L'éditorialisation appartient aux utilisateurs, qui choisiront ce qui les touche et le partageront à leur manière.

Vers une stratégie de coopération et d'empouvoirement

Pour activer cette dynamique, par exemple informons les spectateurs qu'immédiatement après la représentation, alors que les photos étaient interdites pendant, ils peuvent accéder via un QR code qu'on leur distribue à une sélection professionnelle de photographies, textes et ressources sur le spectacle qu'ils viennent de vivre. Ceux qui ont apprécié l'expérience voudront la partager. Disposant de médias officiels de qualité, certains se les approprieront pour pouvoir

créer grâce à cela des posts de bien meilleure qualité que seul : retouche, remontage, mise en récit personnelle. Leur parole porte dix fois plus que celle de l'institution. Un seul partage authentique par un spectateur équivaut à dix publications institutionnelles, en termes d'impact.

Cette appropriation crée un cercle vertueux : la personne revient, se fidélise, et si son partage résonne, grâce à la valeur symbolique de l'information officielle partagée par une voix personnelle, elle étend son propre réseau tout en valorisant le lieu.

Allons plus loin. Un beau théâtre, une architecture remarquable, des espaces singuliers constituent des atouts. Proposons aux créateurs de contenus d'utiliser ces décors, voire l'expertise technique des équipes, pour leurs propres projets, pas nécessairement liés à la programmation. Le lieu devient ressource, espace de collaboration permettant des créations d'une qualité inaccessible en solitaire. L'impact peut être considérable (et c'est le cas au « Studio 13/16 » du Centre Pompidou). Nous en tant qu'institutions cessons de courir après des pratiques mal comprises pour cultiver notre identité propre, source officielle à haute valeur symbolique enrichissant les productions personnelles.

Accompagnons également les publics, notamment adolescents, dans leurs pratiques numériques. Les compétences techniques et artistiques professionnelles présentes dans notre lieu, vidéo, éclairage, son, mise en scène, scénographie, muséographie, entre autres, peuvent nourrir des collaborations mutuellement enrichissantes. Les publics apportent leurs besoins : « sur TikTok, nous aurions besoin de cabines adaptées. » Pourquoi pas, si ces cabines s'installent dans les coulisses historiques du théâtre ?

Les besoins des utilisateurs deviennent sources de projets culturels créés avec eux, non pour eux. Cette dynamique peut inspirer des projets artistiques inédits : tournages collaboratifs avec des artistes, diffusés par les participants eux-mêmes sur leurs réseaux, par exemple. La scène physique nourrit alors une multitude de scènes numériques.

Le sujet dépasse largement la communication promotionnelle. Envisagé dans cette profondeur, il génère effectivement plus de fréquentation, non par la réclame déguisée, mais par une coopération authentique entre les qualités spécifiques des lieux culturels et les besoins des utilisateurs actifs des réseaux sociaux. Et surtout, il accompagne les lieux culturels dans le respect profond des droits culturels de leurs publics et les aide à renouveler leurs propositions ainsi que leurs métiers.

Repenser la stratégie de contenu numérique des institutions culturelles

Pour une présence web qui privilégie l'autorité éditoriale à la dispersion sociale.

Les institutions culturelles gagneraient à concentrer leurs efforts sur la production de contenus de référence plutôt que sur une présence dispersée sur les réseaux sociaux. Une stratégie éditoriale recentrée permet de construire une autorité durable et de laisser les publics s'approprier et diffuser les contenus.

Construire l'autorité institutionnelle plutôt que courir après l'audience

Les institutions culturelles investissent souvent des ressources considérables dans une présence multi-plateformes, sans retour mesurable. Cette course à la visibilité immédiate détourne des moyens qui pourraient être consacrés à la production de contenus de fond et à l'accompagnement des publics à produire par elles et eux-mêmes, avec l'apport fort de nos lieux. L'enjeu n'est pas d'être partout, mais d'être la source de référence dans son domaine d'expertise.

La production de contenus officiels de qualité, récits subjectifs des projets, dossiers pédagogiques approfondis, archives documentées, analyses expertes, constitue un investissement plus pérenne que la publication quotidienne sur des plateformes dont les algorithmes changent constamment. Ces contenus de référence, hébergés sur les sites institutionnels, deviennent des ressources durables que chercheur·euse·s, enseignant·e·s, journalistes et passionné·e·s peuvent citer et partager selon leurs propres réseaux et temporalités. Les moteurs de recherche et les IA s'en saisiront aussi. Et c'est un patrimoine vivant des actions culturelles du lieux et de leur écho collectif qui se constitue, soudant au fur et à mesure l'ancrage du lieu dans son territoire.

Cette approche s'inscrit dans la logique de « la longue traîne » théorisée par Chris Anderson : sur le web, les contenus de niche bien référencés peuvent générer autant de valeur dans la durée que des publications virales éphémères. Un article approfondi sur une œuvre, publié il y a cinq, dix ou même vingt ans sur un

site institutionnel bien structuré, continue d'être trouvé et partagé, contrairement à un post Instagram disparu dans le flux après quelques semaines, parfois quelques heures.

LinkedIn comme unique exception stratégique pour l'écosystème professionnel

Si la multiplication des présences sociales dilue l'impact éditorial, LinkedIn constitue une exception pertinente pour les institutions culturelles. Cette plateforme professionnelle permet de toucher directement les décideur·euse·s, partenaires potentiel·le·s et professionnel·le·s du secteur, un public stratégique difficilement accessible ailleurs.

Sur LinkedIn, les institutions peuvent partager leurs réflexions de fond, leurs positions sur les politiques culturelles, leurs innovations méthodologiques. Ces contenus professionnels trouvent leur public naturel parmi les acteur·rice·s institutionnel·le·s, les chercheur·euse·s et les professionnel·le·s de la culture. La plateforme favorise les échanges substantiels plutôt que les interactions superficielles, ce qui permet de construire une légitimité intellectuelle et professionnelle.

L'investissement éditorial sur LinkedIn doit cependant rester mesuré et stratégique. Plutôt que de publier quotidiennement, mieux vaut privilégier des interventions espacées mais substantielles : prises de position argumentées, retours d'expérience détaillés, analyses

sectorielles. Ces contenus professionnels renforcent le positionnement expert de l'institution sans disperser les ressources éditoriales.

Créer des contenus appropriables plutôt que promotionnels

La stratégie éditoriale des institutions culturelles doit privilégier la création de contenus que les publics peuvent s'approprier et transformer, ainsi que leur accompagnement. Plutôt que de verrouiller les contenus dans une logique de contrôle, les institutions gagneraient à adopter des licences ouvertes permettant la réutilisation, la traduction, l'adaptation pédagogique.

Cette philosophie de l'appropriation transforme les publics en ambassadeur·rice·s actif·ve·s, qui en tirent pleinement profit, car ces personnes bénéficient de l'aura de l'institution. Une personne du corps enseignant qui peut librement utiliser des visuels haute résolution pour son cours, une personne tenant un blog qui peut citer de façon complète un catalogue d'exposition d'il y a plusieurs années, un·e chercheur·euse qui peut exploiter des données ouvertes, toutes ces personnes deviennent des relais naturels de l'institution. Leurs usages créatifs enrichissent et prolongent la portée des contenus institutionnels. Et comme les réseaux sociaux sont des lieux de désintermédiation (relations directes entre des personnes), de recommandation entre pairs et de niches extrêment pointues, un message émanant d'une personne aura beaucoup plus d'impact qu'un message émanant d'une institution. C'est pourquoi le soutien aux publics pour leurs publications sur les réseaux sociaux

a un impact bien plus grand que poster nous mêmes.

Les formats doivent être pensés pour faciliter cette appropriation : textes en formats ouverts plutôt qu'en PDF verrouillés, images en haute résolution avec métadonnées complètes, vidéos téléchargeables avec sous-titres extractibles, etc. Et ces contenus doivent être indexés de façon complète, pour rester découvrables sur la longue durée. Ces choix techniques, apparemment mineurs, conditionnent la capacité des contenus à circuler et à être réinvestis par les communautés d'intérêt. Et nos lieux physiques eux-mêmes ainsi que notre personnel doivent être adaptés pour que les personnes puissent y créer des contenus d'une qualité bien meilleure que si elles étaient seules, grâce à nous.

Documenter les processus autant que les résultats

Les institutions culturelles produisent généralement des contenus sur leurs expositions, spectacles et collections, mais négligent souvent la documentation de leurs processus de travail, ainsi que des processus d'actions culturelles auprès des publics. Pourtant, ces coulisses intéressent des publics spécifiques, construisent une expertise distinctive et font le récit du territoire et de ses habitant·e·s, du point de vue culturel.

La documentation des méthodologies de conservation, des processus de création d'exposition, des défis techniques rencontrés et surtout des actions culturelles publiques, constitue donc un capital de connaissances précieux. Ces contenus « making-of » intéressent les participant·e·s des actions et leurs communautés, les

professionnel·le·s du secteur, les étudiant·e·s en muséologie ou en gestion culturelle, mais aussi des publics curieux intéressés par les sujets. Cette transparence sur les pratiques professionnelles et les actions culturelles renforce la légitimité institutionnelle, et ont un impact politique durable, car elles font le récit écrit du territoire, qui s'ancre au-delà des mémoires individuelles. C'est le passage de l'oralité à l'écriture.

Ces documentations de processus peuvent prendre des formes variées : articles sur le blog institutionnel, études de cas détaillées, guides méthodologiques en accès libre, etc. L'important est de systématiser cette pratique documentaire, en la considérant non comme une charge supplémentaire mais comme un investissement dans le partage de connaissances, la construction d'une autorité sectorielle et surtout la constitution d'un patrimoine culturel numérique territorial. Cela implique donc une organisation différente des temps de travail. Et avec les publics, on peut confier à des personnes la mission d'être les « journalistes » de l'activité à laquelle elles participent par exemple.

Privilégier la profondeur éditoriale à la fréquence de publication

L'obsession de la régularité de publication, héritée des logiques médiatiques, dessert souvent les institutions culturelles. Publier quotidiennement des contenus superficiels dilue l'impact éditorial et épuise les équipes. Mieux vaut espacer les publications et les déposer dans le site web institutionnel, en privilégiant la

profondeur et la qualité. Par contre, travailler à mettre en confiance les publics pour publier par elles et eux-mêmes.

Un article de fond mensuel, fruit d'un véritable travail de recherche et d'écriture, aura plus d'impact durable que trente posts quotidiens, par exemple. Ces contenus substantiels peuvent être déclinés : l'article principal sur le site, des extraits choisis pour LinkedIn, des citations mises en forme pour les personnes qui souhaiteraient les partager. Cette approche de « contenu souche » maximise l'investissement éditorial initial.

La profondeur éditoriale permet aussi de toucher des publics plus engagés. Les amateur·rice·s éclairé·e·s, les chercheur·euse·s, les journalistes spécialisé·e·s recherchent des contenus fouillés qu'elles et ils ne trouvent pas ailleurs. En devenant la référence sur des sujets pointus, l'institution construit une autorité éditoriale que les algorithmes des réseaux sociaux ne peuvent pas éroder.

Structurer l'information pour le référencement naturel et la découvrabilité

L'architecture de l'information sur les sites institutionnels détermine largement leur capacité à être trouvés et utilisés. Un contenu excellent mais mal structuré et mal indexé restera invisible. Les institutions doivent investir dans une architecture d'information rigoureuse : taxonomies cohérentes, métadonnées com-

plètes, URLs pérennes, maillage interne logique.

Le référencement naturel (SEO) ne doit pas être vu comme une technique marketing mais comme un service rendu aux publics. Des titres descriptifs, des résumés structurés, des mots-clés pertinents facilitent la découverte des contenus par les personnes qui les cherchent. Cette rigueur éditoriale bénéficie autant aux moteurs de recherche, aux intelligences artificielles (GEO), qu'aux utilisateur·rice·s humain·e·s.

La pérennité des URLs constitue un enjeu souvent négligé. Combien de liens vers des ressources culturelles aboutissent à des erreurs 404 après une refonte de site ? Garantir la stabilité des adresses web, mettre en place des redirections lors des changements, maintenir des archives accessibles : ces pratiques techniques conditionnent la capacité des contenus institutionnels à rester des références durables dans l'écosystème numérique.

Les institutions culturelles ont tout à gagner à recentrer leur stratégie numérique sur la production de contenus de référence plutôt que sur une présence sociale dispersée. En construisant une autorité éditoriale solide et en permettant l'appropriation de leurs contenus, elles créent les conditions d'une diffusion organique plus efficace que toute stratégie de community management. Cette approche demande de renoncer à l'illusion du contrôle sur la circulation des contenus pour embrasser la richesse des réappropriations créatives.

Réseaux sociaux et institutions culturelles : sortir de l’impasse stratégique

Pour une politique numérique qui renonce à la communication au profit de l’empouvoirement des citoyen·nes.

Les collectivités investissent massivement dans leur présence sur les réseaux sociaux sans questionner la pertinence de cette démarche, et y perdent globalement des ressources dans des démarches inutiles. Pourtant, on peut y construire de magnifiques projets.

La question préalable : pourquoi être présent ?

Avant toute réflexion sur les modalités de présence numérique, une question fondamentale mérite d'être posée : pour quelles raisons une institution culturelle devrait-elle être active sur les réseaux sociaux ? Les réponses habituellement avancées, faire connaître la programmation, attirer de nouveaux publics, communiquer sur les événements, se heurtent au constat récurrent que la présence sur ces plateformes ne génère pas de fréquentation supplémentaire mesurable. Les professionnel·les interrogé·es le reconnaissent eux-mêmes.

La situation devient paradoxale lorsque les salles sont pleines. Si l'objectif de remplissage est atteint par d'autres moyens, que cherche-t-on exactement par notre présence dans ces espaces numériques ? La réponse souvent formulée, « pour exister », révèle une forme d'injonction sociale plutôt qu'une stratégie réfléchie. Cette pression à l'existence numérique, bien analysée par le sociologue Dominique Cardon dans son ouvrage *Culture numérique* (2019), relève davantage d'une conformité aux normes du capitalisme de plateforme que d'une réflexion sur les missions du service public culturel.

Il serait possible de faire un choix radical : ne pas y être. Le journal *Le Canard enchaîné* a démontré qu'un média peut prospérer sans site internet ni présence sur les réseaux sociaux. Ce choix assumé, loin d'être un handicap, construit une identité forte et distinctive. Pour une institution culturelle, renoncer à la dispersion numérique pourrait libérer du temps et des ressources pour des actions plus substantielles. La

question n'est pas de savoir s'il faut être présent, mais ce que l'on veut accomplir et si les réseaux sociaux sont l'outil approprié pour y parvenir.

L'exposition des agent·es : un impensé institutionnel

La tendance actuelle pousse à « incarner » la communication institutionnelle en mettant en avant des personnes identifiées plutôt que des logos abstraits. Les algorithmes des plateformes favorisent en effet les contenus portés par des visages humains. Des gestionnaires de communauté (*community managers*) se retrouvent ainsi à l'image, parlant au nom de leur collectivité dans des formats courts et dynamiques. Cette évolution, si elle répond aux logiques des plateformes, soulève des questions que les institutions n'ont pas encore réellement traitées.

Que se passe-t-il lorsqu'un·e agent·e exposé·e fait l'objet de critiques virulentes, de harcèlement ou de *bashing* ? Des cas existent déjà : des fonctionnaires se font insulter, traiter de manière dégradante parce qu'iels ont pris la parole au nom de leur institution. Or, aucun cadre juridique, aucune doctrine institutionnelle ne prévoit cette situation. Les agent·es sont exposé·es sans protection, sans accompagnement, sans reconnaissance de ce risque dans leur fiche de poste. Michel Lallement, dans *L'Âge du faire* (2015), avait déjà pointé la tension entre engagement personnel et cadre institutionnel dans les nouvelles formes de travail.

Cette situation appelle la création d'un cadre protecteur explicite. Les collectivités qui encouragent leurs agent·es à s'exposer devraient leur garantir un soutien juridique en cas de problème, une formation à la gestion des situations conflictuelles en ligne, et une reconnaissance de cette prise de risque dans l'évaluation professionnelle. Tant que ce cadre n'existe pas, il est problématique de pousser des agent·es à s'exposer personnellement au nom d'une stratégie de communication dont la pertinence reste elle-même à démontrer.

Le temps invisible du travail numérique

La production de contenus pour les réseaux sociaux est chronophage. Réaliser une vidéo de qualité, même courte, demande de la préparation, du tournage, du montage, de la rédaction. Pour qu'un contenu fonctionne sur ces plateformes, il doit être soigné, rythmé, adapté aux codes spécifiques de chaque réseau. Ces compétences ne s'improvisent pas et les tâches correspondantes prennent un temps considérable.

Pourtant, ce temps n'est généralement pas pris en compte dans l'organisation du travail. On demande aux médiateur·rices, aux chargé·es de communication, aux agent·es de terrain de produire ces contenus « en plus » de leurs missions habituelles. Cette invisibilisation du travail numérique, bien décrite par Antonio Casilli dans *En attendant les robots* (2019), crée une charge mentale supplémentaire et dégrade les conditions d'exercice des autres missions. C'est un comble : on consacre du temps à des activités dont on ne me-

sure pas l'impact, au détriment d'activités dont on connaît la valeur.

Une politique cohérente supposerait soit de reconnaître ce temps de travail, en l'intégrant explicitement aux fiches de poste avec les moyens correspondants, soit de réduire les ambitions numériques à un niveau compatible avec les ressources disponibles. La pire des situations est celle où l'on maintient des injonctions contradictoires : être présent partout, produire des contenus de qualité, sans moyens dédiés ni temps reconnu.

Former autrement : apprendre des créateur·rices de contenus

Les formations proposées aux agent·es culturel·les en matière de production audiovisuelle restent souvent ancrées dans des méthodes héritées du cinéma ou de la télévision : équipements lourds, processus complexes, chaînes de validation multiples. Ces approches, adaptées à la production professionnelle traditionnelle, sont inadaptées aux exigences des réseaux sociaux qui privilégient la réactivité, l'authenticité et la légèreté technique.

Les créateur·rices de contenus qui réussissent sur ces plateformes ont développé des méthodes radicalement différentes : matériel léger de haute qualité, workflows simplifiés, formats adaptés aux usages mobiles. Un smartphone récent, un micro-cravate, un stabilisateur et quelques applications suffisent à produire des contenus d'excellente qualité technique. Ces

savoir-faire, empiriquement construits par des praticien·nes du quotidien des plateformes, ne sont pas, ou encore très peu, enseignés dans les formations professionnelles classiques.

Si les institutions culturelles décident de s'engager sur les réseaux sociaux, elles gagneraient à former leurs agent·es auprès de créateur·rices de contenus expérimenté·es plutôt qu'auprès de professionnel·les de l'audiovisuel traditionnel. Cette inversion des légitimités n'est pas anodine : elle suppose de reconnaître que des amateurs et amatrices, au sens étymologique de celles et ceux qui aiment et pratiquent, détiennent une expertise que les professionnel·les institutionnel·les n'ont pas. C'est un premier pas vers la logique d'horizontalité que les réseaux sociaux exigent.

TikTok : le refus comme choix politique

Certaines collectivités ont fait le choix de ne pas être présentes sur TikTok, invoquant la « toxicité » de l'algorithme ou l'origine chinoise de la plateforme. Ce choix, présenté comme une précaution, mérite d'être questionné. TikTok est aujourd'hui le réseau social le plus puissant en termes de diffusion culturelle et le plus innovant dans ses mécanismes de découverte de contenus et dans la position qu'il donne à ses utilisateur·rices, car c'est autant un outil de création que de diffusion, ce qui le rend absolument unique. Son algorithme, loin d'être une simple machine à addiction, constitue un outil de démocratie culturelle sans précédent : il permet à des contenus de qualité, quelle que soit la notoriété de leur auteur ou autrice, d'atteindre

des publics considérables.

L'argument sécuritaire masque parfois une forme de conservatisme culturel. Ce qui dérange dans TikTok, ce n'est peut-être pas tant son algorithme que la liberté d'expression qu'il permet et les formes culturelles qui s'y développent. Des institutions culturelles de premier plan, le Grand Palais, le TNB, l'Opéra de Paris, ont fait le choix d'y être présentes, reconnaissant que c'est là que se construisent les pratiques culturelles de demain.

Refuser d'être sur TikTok peut être un choix assumé, mais il faut alors accepter ses conséquences : se couper des publics les plus jeunes et les plus enclins aux liens constructifs, renoncer à comprendre les formes culturelles émergentes, maintenir un entre-soi générationnel. Pour les institutions culturelles qui ont vocation à préparer l'avenir, cette position d'évitement constitue un paradoxe stratégique. Le sociologue Yves Citton, dans *L'Écologie de l'attention* (2014), rappelait que l'attention est la ressource rare de notre époque. Se détourner des lieux où cette attention se construit revient à se marginaliser volontairement. Et d'autres plateformes, de Facebook à Instagram, WhatsApp ou même Linkedin, ne sont pas plus vertueuses que TikTok, loin de là.

Soutenir l'expression des publics plutôt que communiquer

La véritable valeur que peuvent apporter les institutions culturelles sur les réseaux sociaux ne réside pas

dans leur propre prise de parole, mais dans le soutien qu'elles peuvent offrir à l'expression des citoyen·nes. Un·e spectateur·rice qui partage son expérience d'un concert touche son réseau avec une efficacité incomparable à celle d'une communication institutionnelle. La recommandation entre pair·es, comme l'a montré Pierre-Jean Benghozi dans ses travaux sur l'économie de la culture, exerce une influence dix fois supérieure à celle des messages institutionnels.

Les institutions culturelles disposent de ressources exceptionnelles : des espaces, des équipements techniques, des compétences artistiques, un accès aux œuvres et aux artistes. Plutôt que d'utiliser ces ressources pour produire leur propre communication, elles pourraient les mettre à disposition des citoyen·nes créateur·rices de contenus. Proposer à des spectateur·rices de venir filmer dans des conditions professionnelles, offrir l'expertise d'un·e régisseur·euse lumière, organiser des rencontres privilégiées avec des artistes : ces ressources permettraient aux personnes de créer des contenus de bien meilleure qualité qu'elles ne pourraient le faire seules. Tout le monde y gagnerait, et dans de très grandes proportions.

Ce renversement de perspective s'inscrit pleinement dans la logique des droits culturels tels que définis par la Déclaration de Fribourg (2007) : le droit de participer à la vie culturelle inclut le droit de s'exprimer et de créer. En accompagnant l'expression des publics, les institutions culturelles rempliraient leur mission d'émancipation bien mieux qu'en ajoutant leur voix institutionnelle au bruit ambiant des plateformes.

Vers une doctrine institutionnelle du numérique

L'absence de doctrine claire sur l'usage des réseaux sociaux par les agent·es public·ques crée une zone grise problématique. Certain·es sont encouragé·es à s'exprimer, d'autres se font rappeler à l'ordre. Certains contenus sont valorisés, d'autres jugés inappropriés sans que les critères soient explicites. Cette incertitude génère de l'autocensure et empêche les prises de risque créatives, qui sont la clé de l'impact. C'est aussi très lié au fait que les réseaux sociaux relèvent dans l'immense majorité des cas de la responsabilité des services de *communication*, alors que leur puissance relève dans la *médiation*. Ce ne sont donc pas les personnes adaptées qui en sont responsables, dans l'organigramme des responsabilités. Ou alors il faudrait donner aux services de communication beaucoup plus de prise sur les contenus culturels et artistiques produits par l'institution, et que ces contenus soient signés par les personnes qui les réalisent en tant que créations. C'est aussi respecter les droits culturels des agent·es public·ques.

Une doctrine institutionnelle du numérique devrait donc clarifier plusieurs points : ce qui peut être dit et ce qui ne peut pas l'être, les protections offertes aux agent·es qui s'expriment, les procédures en cas de problème, la reconnaissance du temps consacré à ces activités, les formations proposées, les objectifs poursuivis et les indicateurs de réussite. Cette doctrine ne devrait pas être restrictive mais habilitante : elle devrait permettre aux agent·es de s'engager en connaissance de cause plutôt que de les maintenir dans l'incertitude.

Cette clarification est d'autant plus urgente que d'autres chantiers numériques s'ouvrent, notamment autour de l'intelligence artificielle. Les mêmes questions se poseront : quels usages sont autorisés, quelles protections sont garanties, quels objectifs sont poursuivis ? Construire une doctrine cohérente sur les réseaux sociaux préparera les institutions à aborder de nouveaux défis avec plus de sérénité.

Ce que serait une véritable stratégie

Une stratégie numérique digne de ce nom pour une institution culturelle devrait partir d'une question simple : que voulons-nous accomplir que nous ne pourrions pas accomplir autrement ?

- Si la réponse est « rien de particulier », la conclusion s'impose : mieux vaut ne pas y être, ou y être de manière minimale, plutôt que de disperser des ressources sans objectif clair.
- Si l'objectif est de toucher de nouveaux publics, alors la stratégie doit s'appuyer sur ce qui fonctionne réellement sur ces plateformes : la recommandation entre pair·es, l'incarnation par des personnes identifiées, la spécialisation thématique. Cela suppose de renoncer à la communication institutionnelle classique pour investir dans l'accompagnement des publics créateurs, dans la mise à disposition de ressources, dans la formation d'agent·es-ambassadeur·rices protégé·es et reconnu·es.
- Si l'objectif est de construire une mémoire, une archive vivante de la vie culturelle du

lieu, alors le site internet institutionnel reste l'outil le plus adapté : pérenne, maîtrisé, référençable. Les réseaux sociaux peuvent alors servir de relais ponctuels vers ces contenus de fond, sans prétendre les remplacer.
- Et l'objectif le plus passionnant est d'investir ces lieux numériques en tant qu'espaces de médiation, de création, de réinvention des relations avec les publics, en inventant, en écho aux propositions in-situ, des complémentarités.

Dans tous les cas, une stratégie suppose des choix assumés, des moyens dédiés, des indicateurs de réussite et une évaluation régulière. L'inverse de ce qui se pratique majoritairement aujourd'hui : une présence par défaut, sans moyens identifiés, sans objectifs mesurables, par simple conformité à une norme sociale qui n'a rien d'une politique culturelle.

Pour une humilité stratégique

Les réseaux sociaux ne sont pas des espaces de communication mais des espaces de relation entre personnes. Cette évidence, que les plateformes elles-mêmes ne cessent de rappeler à travers leurs algorithmes qui favorisent l'engagement interpersonnel, reste difficile à intégrer pour des institutions habituées à diffuser des messages de manière verticale.

L'humilité stratégique consisterait à reconnaître que les institutions culturelles n'ont pas vocation à occuper ces espaces de la même manière que les personnes physiques. Leur rôle pourrait être de rester en

retrait de la scène numérique pour mieux équiper celles et ceux qui s'y expriment : fournir des ressources, accompagner les pratiques, protéger les personnes exposées, documenter les expériences.

Cette position de facilitateur·rice plutôt que de communicant·e s'inscrit dans le mouvement plus large de transformation du secteur culturel : passer d'une logique de prescription à une logique d'accompagnement, d'une posture surplombante à une posture coopérative, d'une démocratisation par l'offre à une démocratie par la participation. Les réseaux sociaux, par leur nature même, nous contraignent à cette évolution. Il serait temps de cesser de leur résister pour commencer à les comprendre.

CHAPITRE 6 : SOUVERAINETÉ ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui souhaitent s'emparer des potentialités de l'intelligence artificielle sans naïveté, en comprenant à la fois ses apports et ses limites. Il intéressera les directeur·rice·s de structures culturelles qui cherchent à repenser leur politique numérique dans une perspective de souveraineté et de responsabilité, et qui souhaitent transformer démocratiquement leurs institutions. Il offrira aux élu·e·s et responsables territoriaux des arguments pour investir dans les biens communs numériques plutôt que d'accroître la dépendance aux monopoles. Enfin, il proposera à tou·te·s une réflexion sur ce que signifie faire société à l'ère numérique : non pas subir passivement les transformations technologiques, mais les orienter collectivement vers l'enrichissement de nos pratiques, le renforcement de notre autonomie et la refondation démocratique de nos lieux culturels.

Synthèse

En cette fin d'année 2025, tout juste trois ans après l'arrivée de ChatGPT, il est certain que nous sommes au début d'un changement anthropologique profond et sans retour. La jeunesse vit avec l'intelligence artifi-

cielle, elle fait désormais partie de son milieu d'existence, de ses pratiques et références. Le monde change, que nous le voulions ou non. Parallèlement, notre dépendance croissante aux géants technologiques place nos organisations dans une position de vulnérabilité extrême. Ce chapitre propose d'affronter ces deux défis conjointement : s'emparer des potentialités de l'intelligence artificielle pour enrichir nos pratiques professionnelles, tout en reconstruisant notre souveraineté numérique face aux monopoles capitalistes.

La première section, « Documentation et intelligence artificielle », renverse la perspective habituelle sur l'IA dans le monde du travail. On craint d'être remplacé·e·s par des machines qui formateraient la vie plus qu'elle ne l'est déjà. Mais la vraie question, face à une évolution technologique qui amène des usages humains nouveaux, c'est celle de l'évolution des activités humaines elles-mêmes. Le vrai sujet, ce n'est pas que les métiers vont être remplacés, c'est que les activités humaines sont enrichies, modifiées. Les intelligences artificielles génératives donnent au départ des résultats extrêmement standardisés, désincarnés, statistiques, très peu intéressants dans le cadre professionnel. Par contre, leur véritable atout réside dans leur capacité de synthèse de documents et de déduction. Nourries des données spécifiques à une organisation, elles peuvent ouvrir des portes d'enrichissement des activités, détecter des tendances, faire des propositions constructives et singulières, à un point sans précédent.

Mais cette puissance suppose une nouvelle manière de faire : documenter beaucoup plus toutes les activités de notre structure. Photographier, faire des récits, enregistrer l'audio, collecter et bien classer tous ces corpus afin de pouvoir les faire traiter par des in-

telligences artificielles. C'est un travail de documentaliste, une nouvelle compétence à cultiver par les humain·e·s au sein de tous les métiers. Alors l'IA va nous permettre non pas d'être plus productif·ve·s, mais d'être plus exact·e·s, plus profond·e·s, plus constructif·ve·s par rapport aux objectifs de nos métiers.

La deuxième section, « L'enquête culturelle avec l'intelligence artificielle », propose une méthodologie innovante pour dépasser les limites des enquêtes traditionnelles. Les questionnaires en ligne, essentiellement quantitatifs et statistiques, sont à mon sens à peu près inutiles pour générer de véritables innovations. Pourquoi ? Parce que le cadre prédéfini agit comme une prison invisible. L'essence même d'une enquête consiste précisément à découvrir ce que nous n'avions absolument pas anticipé, c'est là tout son intérêt. Le protocole que je propose repose sur des dialogues spontanés entre le personnel d'accueil et les visiteur·euse·s, enregistrés puis analysés par l'intelligence artificielle. Aucune grille de questions préétablie, aucune directive restrictive. L'IA, précisément parce qu'aucune question directive ne lui est posée, peut générer une réflexion totalement extérieure à notre cadre de pensée initial. Cette approche incarne une philosophie différente de la recherche : faire confiance à la richesse des échanges humains spontanés et à la capacité de l'IA à en extraire du sens, sans imposer de grille de lecture préconçue.

La troisième section, « Cultiver la souveraineté numérique », aborde un enjeu démocratique majeur. La souveraineté numérique désigne la capacité d'un État, d'une collectivité, d'une organisation ou d'un individu à exercer un contrôle autonome sur ses choix technologiques, ses données et son infrastructure numérique. Cette souveraineté s'articule autour de

cinq enjeux : le contrôle des données, l'indépendance technologique, la maîtrise des infrastructures critiques, le cadre juridique et réglementaire, et la formation à l'esprit critique. La dépendance excessive à Microsoft dont font preuve une multitude de services publics place l'État et les collectivités dans une position de vulnérabilité extrême. La philosophie de Microsoft, depuis sa création, repose sur l'appropriation de biens communs pour les breveter et contraindre juridiquement leur achat, une logique qui n'est pas sans rappeler la stratégie de Monsanto qui brevette le vivant.

L'exemple pionnier du Danemark montre qu'une autre voie est possible : ce pays migre progressivement vers des logiciels libres comme Linux et LibreOffice, dont la fiabilité exceptionnelle explique pourquoi 95% de l'infrastructure d'Internet fonctionne grâce à eux. L'essor fulgurant du web lui-même s'explique par son statut de bien commun : le CERN renonça à breveter les concepts fondamentaux du web, les plaçant sous licence libre. Chacun·e put ainsi créer gratuitement pages et serveurs, favorisant leur accessibilité universelle. Ce bien commun incarne le moteur du développement humain.

La quatrième section, « Vers un secteur culturel distribué », explore une hypothèse stimulante : et si les cultures numériques nous montraient comment construire du commun par la distribution plutôt que par la centralisation ? Les plateformes suggèrent que la diversité n'est peut-être pas l'ennemie du commun mais sa condition même. Plus il y a de contenus différents, plus chacun·e peut trouver sa place, ses pairs. Le commun émergerait non d'une uniformisation par le haut mais d'une multitude de connexions horizontales. L'interopérabilité pourrait être plus qu'une question technique, mais une philosophie permettant à des sys-

tèmes différents de communiquer sans perdre leur spécificité. Les communs numériques les plus réussis ont compris quelque chose d'essentiel : l'unité vient non du contenu mais de la méthode. Wikipédia ne prescrit pas ce qu'il faut écrire mais comment écrire ensemble. Cette approche pourrait inspirer des « résidences distribuées », des « APIs culturelles territoriales », des « tisseur·euse·s de liens » formé·e·s à créer des ponts entre mondes séparés.

La cinquième section, « Du bon usage de l'Intelligence Artificielle dans le secteur culturel », propose des pistes méthodologiques concrètes pour accompagner les structures culturelles dans l'appropriation de ces technologies. Il semble indispensable de permettre aux salarié·e·s et acteur·rice·s du secteur culturel de partager les enjeux de l'IA dans leur contexte professionnel commun, d'explorer ses potentialités, et de mettre en place des usages responsables et coopératifs. Le programme que je propose articule formation aux enjeux environnementaux et politiques de l'IA, cartographie des compétences internes, identification des besoins professionnels, et mise en place d'un système de mentorat. Cette démarche permet aussi de positionner les acteur·rice·s culturels en termes stratégiques, en cohérence avec les valeurs qu'ils et elles défendent, notamment en matière de responsabilité sociétale et de choix d'outils respectueux de la souveraineté.

La sixième section, « L'IA au service de la transformation démocratique des institutions culturelles », prolonge et approfondit ces réflexions en proposant une méthodologie complète en sept étapes. Inspirée des systèmes de gestion industrielle des processus mais entièrement réinventée pour le secteur culturel, cette approche opère un renversement fondamental : il ne s'agit plus d'optimiser des chaînes de production pour

réduire les coûts, mais de révéler les pratiques réelles des publics et des agent·e·s pour favoriser une démocratie culturelle profonde. Les sept étapes proposées – constituer un collectif de réflexion, écouter le territoire, cartographier les pratiques réelles, définir des indicateurs de dignité, co-construire avec l'IA créative, expérimenter des transformations, et mener une évaluation continue et ouverte – permettent aux institutions de se redécouvrir via le regard de leur territoire. L'IA n'y est plus un outil d'efficacité mais une compagne de découverte, au service d'une vision humaniste où la robustesse, au sens d'Olivier Hamant, remplace le culte de la performance.

Documentation et intelligence artificielle

Pour repenser les pratiques professionnelles.

Les IA génératives peuvent enrichir en profondeur nos pratiques professionnelles. Pour exploiter leur potentiel de synthèse et d'analyse constructives, nous devons repenser notre rapport à la documentation de nos activités.

Des changements anthropologiques

Avec l'usage qui est désormais démocratisé dans la vie personnelle et la vie professionnelle des intelligences artificielles génératives, que ce soit pour des recherches, la traduction, les conseils quotidiens et de vie, l'apprentissage, la rédaction, la création, l'automatisation de tâches, etc., je crois qu'**il est temps à cette étape d'envisager pour les structures, et notamment les structures culturelles, de bonnes pratiques collectives dans l'usage de ces technologies**. Je sais que certain.e.s ne se sentent pas encore concerné.e.s, car n'utilisent pas encore les IA. Oui, mais on ne peut que constater que la jeunesse vit avec, l'IA fait désormais partie de son milieu d'existence, de ses pratiques et références, donc le monde change. En ce milieu d'année 2025, bientôt trois ans après l'arrivé de ChatGPT, il est certain que nous sommes au début d'un changement anthropologique profond sans retour, malgré ses risques écologiques.

Je pense qu'il est toujours utile d'anticiper, non pas bêtement pour « rester dans la course » sans savoir pourquoi on court, mais plutôt pour comprendre comment ces technologies permettent de produire d'autres choses et autrement, au profit de la communauté humaine.

Tous les métiers semblent devoir être impactés dans le futur par l'intelligence artificielle, on craint d'être remplacés par des machines qui formateraient la vie plus qu'elle ne l'est déjà. Mais à mon sens, la vraie question, face à une évolution technologique qui amène des usages humains nouveaux, c'est cette évolution des usages et des besoins des personnes. Le vrai sujet, ce n'est pas que les métiers vont être remplacés, c'est que les activités humaines sont enrichies,

modifiées, non pas directement par les technologies, mais par les usages humains qui sont produits avec les technologies, qui rencontrent la sociologie et les milieux de vie.

Ce qui est magnifique dans l'humanité, c'est sa capacité à évoluer, à s'enrichir, à découvrir, toujours. Ainsi les métiers, les activités humaines concrètes, se réinventent. Et pour produire d'autres choses, on doit travailler autrement, technologies ou non. De tout temps, de nouveaux métiers se sont inventés pour fabriquer d'autres choses, car il y avait besoin de ces autres choses. Et à l'inverse, de façon complémentaire, la survenue de nouvelles technologies a aussi permis de créer d'autres choses. Il s'agit d'une dialectique entre les techniques et les usages. Nous sommes aujourd'hui, avec les intelligences artificielles, à un moment de choix, de positionnement précis sur ce que nous voulons faire d'autre et sur comment nous voulons le faire.

La capacité de synthèse et de déduction des IA

Les intelligences artificielles génératives donnent au départ des résultats extrêmement standard, désincarnés, statistiques, faits de moyennes et non pas de partis pris. C'est très peu intéressant dans le cadre professionnel, cela reste anecdotique, même si cela peut doper la productivité ici et là. On voit des emails complètement bateau rédigés par l'IA, des textes insipides, des images affligeantes de conformisme… Par contre, dans les organisations, l'un des très grands atouts des intelligences artificielles, c'est leur capac-

ité de synthèse de documents (écrits, images, audio, vidéo, web). A partir de ces synthèses, les intelligences artificielles sont en mesure, grâce à leur capacité de raisonnement, de proposer des plans d'action, des suggestions vraiment pertinentes, constructives et singulières au sujet. Je me concentre ici sur ce sujet. Un autre sujet, l'automatisation de tâches, méritera un autre article.

Si les intelligences artificielles sont nourries des documents spécifiques à une organisation, elles vont pouvoir, par leur capacité inhumaine de synthèse, ouvrir des portes d'enrichissement des activités, ouvrir de nouvelles pistes de travail, détecter des tendances, faire des propositions, etc., de façon extrêmement constructive, à un point sans précédent.

Mais pour que cette puissance d'enrichissement puisse exister, nous autres êtres humains devons adopter une nouvelle manière de faire, qui est à construire : c'est **documenter beaucoup plus toutes les activités de notre structure.** Il s'agit de photographier, faire des récits, enregistrer l'audio, collecter des documents et bien classer tous ces corpus afin de pouvoir les faire traiter par des intelligences artificielles, qui pourront en déduire des pistes de travail que nous n'aurions pas pu trouver par nous-mêmes. C'est extrêmement riche et cela peut permettre de renouveler beaucoup de choses, en s'appuyant sur l'histoire particulière de l'organisation et de ses activités, et en approfondissant les singularités des métiers dans lesquelles nous sommes engagés.

De nouvelles

compétences à développer

J'insiste encore : cela demande un travail nouveau de documentation vaste des activités, pour le moment très peu investi dans les pratiques professionnelles. Il s'agit de scanner les documents, nommer les fichiers, bien les classer, faire des enregistrements audio, leur appliquer de la reconnaissance vocale de qualité, établir des synthèses et des récits, archiver les échanges d'emails importants entre des personnes, conserver les traces et les versions des textes, documents de communication, etc. C'est une responsabilisation nouvelle et c'est un travail de documentaliste, finalement, qui à mon avis est une nouvelle compétence à cultiver par les humains, au sein de tous les métiers. **Il s'agit de préparer des corpus et de les structurer, afin que l'IA puisse en tirer le meilleur parti.**

C'est simple à dire, mais ce n'est pas du tout simple à mettre en œuvre, car oui, les IA ont ces immenses capacités de synthèse, mais elles ont aussi leurs limites de capacité de traitement, en fonction des choix d'agents IA que nous faisons, et en fonction de la puissance que nous leur allouons. La façon de fonctionner des IA génératives, c'est de prendre tous les documents ensemble dans leur mémoire vive, et si les documents sont nombreux cela va demander une très grande mémoire (capacité que n'ont pas tous les services d'IA), et par la présence conjointe de tous ces éléments dans la mémoire, l'IA peut mettre tout en relation, faire des synthèses et des déductions, qui prennent **tout** en compte, c'est bien cela qui dépasse les capacités humaines, et ouvre de nouvelles portes aux humains.

On va souvent se retrouver aux limites des capacités

des IA, ce qui fait qu'on peut les voir produire des résultats assez déplorables avec ce type de demandes. Il faut apprendre à construire un cheminement pour les IA, qui consiste en des synthèses successives par étapes. Par exemple, plutôt que de verser directement l'audio d'une réunion dans un corpus, faire faire d'abord la reconnaissance vocale de la réunion, ce qui produit un très gros document avec beaucoup de « bruit », beaucoup de choses inutiles. Donc, à partir de cette reconnaissance vocale d'une réunion, on va demander à une IA d'en faire une synthèse, mais une synthèse la plus complète possible, et car une synthèse trop réduite ne fournirait pas un matériau suffisamment singulier. Puis, ce seront ces synthèses dont on pourra nourrir l'IA pour demander des conseils sur des pistes stratégiques, sur de nouvelles activités à développer, sur quel public contacter, sur quel type de nouveaux articles écrire, quel livre publier, comment respecter les droits culturels, etc.

Ces enrichissements très prometteurs de la part des IA ne sont possibles que grâce à une documentation très détaillée, structurée et validée au fur et à mesure par l'humain. Alors **l'IA va nous permettre non pas d'être plus productif, mais d'être plus exact, d'être plus profond, d'être plus constructif par rapport aux objectifs de nos métiers. Cela modifie assez profondément les métiers, car on n'a pas l'habitude de détailler autant la documentation de nos activités, de nos processus, nos enquêtes, nos erreurs et atermoiements (documenter les résultats ne suffit absolument pas). Les apports, dans tous les domaines, peuvent être sans précédent, et vraiment au service des êtres humains.**

L’enquête culturelle avec l’intelligence artificielle

Vers une méthodologie ouverte et non-directive pour révéler l’inattendu.

Comment dépasser les limites des enquêtes culturelles traditionnelles ? En combinant dialogues spontanés et analyse par IA, une nouvelle approche pourrait permettre de découvrir ce que nous n’aurions jamais pensé chercher.

Les limites des enquêtes traditionnelles : une pensée simpliste du monde

Les enquêtes culturelles sont importantes pour de multiples raisons : connaître les pratiques des citoyens sur un territoire, collecter leurs attentes, mieux accompagner les professionnels, imaginer de nouveaux projets dans le respect des droits culturels, améliorer l'accueil et la communication, et même enrichir la création artistique. L'enquête, qui constitue le cœur même de la sociologie, est un outil précieux pour travailler le sens des politiques culturelles. Enquête n'a rien à voir avec sondage. Par ailleurs, il y a de très nombreuses méthodes d'enquête dans les différents courants sociologiques, et on a le droit d'inventer les nôtres.

Dans le domaine des enquêtes culturelles réalisées autour des lieux culturels pour travailler les politiques culturelles, la méthode privilégiée reste le questionnaire, généralement administré en ligne. Ces enquêtes sont soit animées par les professionnels d'un territoire, soit confiées à une agence spécialisée. Le problème fondamental de ce type d'enquête, essentiellement quantitative et statistique, réside dans le fait que le cadre de pensée est entièrement déterminé par ses concepteurs.

Pour être plus direct : ces méthodes d'enquête par questionnaire sont, selon moi, inutiles à 95% pour générer de véritables innovations. Pourquoi une telle inefficacité ? Parce que le cadre prédéfini agit comme une prison invisible. Physiquement, quand vous êtes face à un questionnaire, votre inconscient comprend

immédiatement qu'il ne peut pas sortir du cadre. Certes, des espaces de réponse libre sont prévus pour permettre aux répondants de formuler des propositions hors cadre, mais ces réponses libres n'auront jamais le même impact analytique que les réponses formatées, précisément parce qu'elles ne sont pas typologisables dans la grille d'analyse.

La statistique, qui constitue la base de ces enquêtes, représente une forme de pensée certes intéressante, mais fondamentalement simpliste. Même les statistiques croisées restent une vision réductrice du monde, extrêmement partielle dans ce qu'elle peut nous enseigner, notamment sur des innovations potentielles.

De plus, qui répond réellement à ces enquêtes en ligne ? Quelles sont leurs motivations ? Ces questions de fond sur le sens et les impacts des protocoles restent généralement non explorées dans l'enquête elle-même. S'ajoute à cela le caractère ponctuel et le coût élevé de ces dispositifs, alors même que les attentes et les pratiques culturelles d'un territoire peuvent évoluer rapidement.

Or, l'essence même d'une enquête consiste précisément à découvrir ce que nous n'avions absolument pas anticipé. C'est là tout son intérêt. Je suis convaincu que la qualité des enquêtes, l'ouverture des perspectives et la richesse des résultats dépendent largement de la méthode employée.

Pour une diversité des méthodes

d'enquête

C'est pourquoi, dans les accompagnements que j'anime pour les professionnels du secteur culturel, j'encourage souvent ces derniers à concevoir leurs propres méthodes d'enquête, à les faire évoluer, voire à solliciter d'autres personnes pour imaginer de nouvelles méthodes. La diversité des méthodes engendre naturellement une diversité de résultats, c'est du bon sens. Je pense également que le processus d'enquête devrait être intrinsèquement lié au travail de programmation, aux choix de financement et à l'élaboration des politiques culturelles. Il devrait s'agir d'un processus continu plutôt que d'enquêtes ponctuelles trop rares car coûteuses, qui figent notre représentation du contexte.

J'ai élaboré une proposition de protocole d'enquête utilisant l'intelligence artificielle, qui pourrait selon moi, produire des résultats particulièrement utiles, peut-être surprenants et potentiellement transformateurs. J'ai déjà mené quelques expérimentations à la marge de cette approche, sans l'avoir encore déployée dans sa totalité, et les premiers résultats laissent entrevoir un potentiel considérable.

Un protocole innovant : dialogues spontanés et enregistrements

Voici le protocole que je propose : dans un lieu culturel, prenons l'exemple d'un théâtre, je suggère que le personnel d'accueil engage, pendant une semaine par exemple, des dialogues approfondis avec les visi-

teurs. Ce dispositif formalise quelque peu l'informel : on propose explicitement de discuter dans ce lieu particulier, en créant des occasions d'échange qui vont au-delà des interactions habituelles.

Il est crucial de s'assurer que cette semaine accueille des groupes et des individus suffisamment variés, différents types de publics, différentes générations, différents horizons. L'idéal serait même d'inclure des conversations avec des personnes aux abords du lieu, qui n'y entrent pas, mais concentrons-nous d'abord sur les visiteurs effectifs.
Imaginons cinq personnes dans ce personnel d'accueil, chacune équipée d'un dictaphone portable (et il est important de choisir des appareils de qualité, car certains modèles sont inadéquats). La consigne est simple : dialoguer avec les visiteurs, davantage qu'à l'accoutumée, prendre l'initiative d'engager des conversations et des échanges. Les discussions peuvent être individuelles ou en groupe. Aucune autre directive n'est donnée. Pas de grille de questions préétablie.

Les visiteurs sont bien sûr informés de l'enregistrement et de sa finalité : « J'ai un petit dictaphone posé sur mon vêtement qui nous enregistre, est-ce que vous êtes d'accord pour discuter un peu ? » Cette transparence constitue le seul cadrage nécessaire.

Naturellement, puisque ces échanges ont lieu dans un espace culturel et sont menés par le personnel d'accueil, le lieu lui-même est sous-entendu dans les conversations. Cependant, pour maximiser l'ouverture des échanges, il est crucial de les cadrer le moins possible tout en les encourageant. Les discussions peuvent porter sur le théâtre, mais pas forcément, l'important est de laisser la conversation suivre son cours naturel.

Chaque soir, les enregistrements sont classés, archivés et identifiés selon leur contexte : discussion avec un groupe d'enfants, échange avec un spectateur retraité, avec une famille, etc. Chaque enregistrement doit être soigneusement contextualisé et documenté. Après cette semaine d'enregistrement, une reconnaissance vocale est appliquée à l'ensemble des conversations, produisant ainsi une collection de documents textuels, chacun contextualisé, relatant les échanges. Ces derniers peuvent varier considérablement en durée, de trente secondes à une heure. La reconnaissance vocale, technologie fiable qui existe depuis une trentaine d'années et s'est considérablement améliorée récemment, n'est pas à proprement parler une intelligence artificielle.

La puissance analytique de l'intelligence artificielle

L'étape suivante consiste à soumettre l'intégralité de ce « dataset » (comme on dit dans le jargon) à une intelligence artificielle. Claude ou ChatGPT me semblent actuellement les plus adaptées pour ce type d'analyse, notamment grâce à leur capacité à traiter de vastes volumes de documents et à établir des connexions complexes. Un abonnement payant est nécessaire pour traiter de telles quantités de données, les comptes gratuits étant trop limités.

L'aspect crucial réside dans la formulation de la requête à l'intelligence artificielle. Il faut absolument éviter de poser des questions spécifiques pour ne pas filtrer les réponses à travers notre propre cadre de

pensée et reproduire ainsi la logique restrictive des questionnaires traditionnels. Nous sollicitons simplement l'IA pour qu'elle tire des conclusions de ces documents et formule des préconisations, sans objectifs prédéfinis. C'est là que nous touchons à la puissance singulière de ces outils : leur capacité extraordinaire à mettre en relation un très grand nombre de données hétérogènes, à identifier des motifs récurrents invisibles pour l'œil humain, à formuler des déductions à partir d'éléments disparates. Certes, les IA ont leurs propres filtres et biais, comme nous avons les nôtres, mais leur mode de traitement de l'information diffère fondamentalement du nôtre.

Elles peuvent analyser non seulement le contenu explicite des conversations, mais aussi les mouvements de pensée, les structures de raisonnement sous-jacentes, les récurrences thématiques implicites. Ainsi, même une conversation apparemment éloignée des sujets culturels peut, par sa structure de pensée ou ses références indirectes, produire des idées pertinentes pour l'institution.

L'intelligence artificielle, en établissant des connexions multiples et précisément parce qu'aucune question directive ne lui est posée, peut générer une réflexion totalement extérieure à notre cadre de pensée initial. Je suis persuadé que cette approche produirait des pistes complètement inattendues et pertinentes, précisément parce qu'elle s'appuie sur de vrais échanges humains, beaucoup moins formalistes qu'une liste de questions.

Ces propositions nous apparaîtront souvent comme des évidences a posteriori, alors même que nous n'y aurions jamais pensé spontanément. C'est toute la force de cette approche : révéler ce qui était là, sous nos yeux, mais que nous ne pouvions pas voir à cause

de nos propres limitations cognitives et de nos cadres de pensée préétablis.

Perspectives et expérimentations futures

Cette méthode représente bien plus qu'une simple alternative aux enquêtes traditionnelles. Elle incarne une philosophie différente de la recherche en sciences sociales appliquées au secteur culturel : une approche qui fait confiance à la richesse des échanges humains spontanés et à la capacité de l'intelligence artificielle à en extraire du sens, sans imposer de grille de lecture préconçue.

Le coût relativement modeste de cette approche (quelques dictaphones de qualité, du temps de personnel, un abonnement à une IA) la rend accessible à la plupart des institutions culturelles. Sa flexibilité permet de l'adapter à différents contextes et de la répéter régulièrement pour suivre l'évolution des pratiques et des attentes.

Ce serait une expérimentation à mener, qui à mon avis pourrait apporter beaucoup, y compris beaucoup de remises en question salutaires. Les premiers essais que j'ai pu conduire à la marge de cette approche laissent entrevoir un potentiel transformateur pour nos pratiques d'enquête et, au-delà, pour notre compréhension des dynamiques culturelles territoriales.

Cultiver la souveraineté numérique

Pour une reconquête démocratique de nos espaces numériques.

Face à notre dépendance croissante aux géants technologiques, la souveraineté numérique devient un enjeu démocratique majeur. Il est temps d'agir collectivement.

Les fondements de la souveraineté numérique

La souveraineté numérique désigne la capacité d'un État, d'une collectivité, d'une organisation ou d'un·e individu·e à exercer un contrôle autonome sur ses choix technologiques, ses données et son infrastructure numérique. Elle englobe également la capacité d'indépendance politique nécessaire pour organiser librement l'accès à ses ressources fondamentales : patrimoine, histoire, comptabilité, monnaie, réseaux de communication et autres éléments constitutifs de son identité et de son fonctionnement.

Cette souveraineté s'articule autour de cinq enjeux majeurs :

Premier enjeu : Le contrôle des données
Il s'agit de garantir que les données des citoyen·ne·s et des entreprises soient stockées et traitées conformément aux législations nationales et aux règlements internes des organisations, sans créer de dépendance excessive vis-à-vis d'acteurs privés, qui sont souvent des multinationales capitalistes. Cette approche n'exclut pas le recours à des services tiers, mais exige la mise en place de mécanismes de sauvegarde, notamment par la duplication des données sur des serveurs sous contrôle national ou local. Lorsque des partenariats avec des acteurs aux intérêts potentiellement divergents sont établis, la confidentialité des échanges doit être rigoureusement garantie.

Deuxième enjeu : L'indépendance technologique
Les États, collectivités, organisations, familles et individu·e·s doivent veiller à minimiser leur dépendance aux technologies, logiciels et équipements issus de monopoles capitalistes. Cette vigilance doit s'exercer

dans tous les secteurs : administration, santé, économie, arts et culture, etc. L'hégémonie du système d'exploitation Windows de Microsoft illustre parfaitement cette problématique. Plus préoccupante encore est la migration massive des données institutionnelles et administratives vers les services cloud de Microsoft, qui constitue un choix délibéré de dépendance technologique, dont les conséquences politiques ne sont sans doute pas mesurées.

Troisième enjeu : La maîtrise des infrastructures critiques

Qu'il s'agisse d'un pays, d'une organisation ou d'un·e individu·e, la maîtrise des réseaux de communication, de télécommunication et des espaces de stockage de données (centres de données) est fondamentale. Dans l'ère pré-numérique, les archives familiales étaient conservées dans des classeurs au grenier. Aujourd'hui, ces précieuses données sont dispersées entre disques durs personnels et services cloud comme Dropbox.

Un autre enjeu crucial réside dans notre capacité à maîtriser nos moyens de communication. Une question s'impose : les citoyen·ne·s d'un pays ou les employé·e·s d'une entreprise peuvent-iels communiquer entre elleux sans dépendre d'une multinationale américaine, ne serait-ce que pour des échanges locaux basiques comme l'email ou le téléphone ?

Quatrième enjeu : Le cadre juridique et réglementaire

C'est principalement au niveau national que doit s'exercer la capacité d'appliquer ses propres lois sur son territoire numérique. Cela passe par des instruments juridiques de protection des données comme le RGPD, une fiscalité effective sur les services numériques utilisés sur le territoire, et une formation approfondie à

l'esprit critique pour tou·te·s les agent·e·s public·que·s.

Malheureusement, nombreux·ses sont celleux qui, même à des postes de haute responsabilité comme les Directeur·rice·s des Systèmes d'Information dans les administrations, privilégient des choix pragmatiques sacrifiant la souveraineté. Iels croient ainsi gagner en agilité et réaliser des économies budgétaires, sans percevoir que cette approche court-termiste prépare inévitablement un désastre démocratique à moyen terme.

Les vulnérabilités induites par la perte de souveraineté numérique

La dépendance excessive à Microsoft dont font preuve une multitude de services publics, d'entreprises et d'associations place l'État, les collectivités et les organisations publiques et privées dans une position de vulnérabilité extrême. Cette situation est d'autant plus problématique que la philosophie de Microsoft, depuis sa création en 1978, repose sur l'appropriation de biens communs pour les breveter et contraindre juridiquement leur achat. Cette logique n'est pas sans rappeler la stratégie de Monsanto qui brevette le vivant pour commercialiser ce qui devrait appartenir à tou·te·s, allant jusqu'à modifier génétiquement les plantes pour les empêcher de produire des graines, garantissant ainsi un marché captif perpétuel.

Au-delà de cette dimension politique, imaginons un scénario où Microsoft serait contraint de cesser bru-

talement ses activités. Bill Gates étant notoirement opposé au pouvoir actuellement en place aux États-Unis, une décision de justice américaine pourrait théoriquement forcer Microsoft à interrompre ses services pour abus de position dominante. Ce précédent existe : le 20 janvier 2012, le site Megaupload fut fermé sans préavis par le FBI. Bien qu'utilisé par des pirate·s informatiques, ce service hébergeait également les données légitimes de nombreuses entreprises pour leurs fichiers volumineux. Du jour au lendemain, personne dans le monde n'a pu récupérer ses données.

Cette dépendance à un unique industriel, particulièrement radical dans ses pratiques capitalistes, nous expose à des risques considérables, bien au-delà de ce que nous imaginons. L'impression de magie technologique, parfaitement incarnée par le terme « cloud » (nuage), cultive une pensée magique où tout semble fluide et instantané. Cette illusion masque la réalité : ces services peuvent disparaître à tout moment. Je me concentre sur Microsoft, car le choix d'utiliser ou non les services de cette société constitue une décision politique accessible à notre niveau.

Un autre défi, plus complexe à appréhender pour le·la citoyen·ne ordinaire, concerne l'architecture même d'Internet. Ophélie Coelho l'explique brillamment dans son livre *Géopolitique du numérique, l'impérialisme à pas de géant* (2023) : le réseau a progressivement été construit par des acteurs privés plutôt que publics. Cette évolution a des conséquences profondes : les États eux-mêmes dépendent désormais de ces géants industriels pour dialoguer entre eux et construire la politique internationale. Or, la communication et l'échange constituent le fondement même de la vie en communauté humaine. Coelho trace l'origine de cette dépendance au milieu du XIX^{e} siècle, lors de

la pose des premiers câbles télégraphiques transatlantiques sous-marins.

Reconstruire notre souveraineté : un impératif collectif

Les leviers d'action existent à tous les niveaux : familial, amical, associatif, entrepreneurial, étatique, territorial et municipal. La souveraineté numérique, largement compromise aujourd'hui, il est crucial d'en avoir une conscience lucide, doit être patiemment reconstruite, pierre par pierre, avec humilité et pragmatisme. L'objectif n'est pas de révolutionner instantanément nos pratiques, mais de développer une conscience éclairée de nos choix, de comprendre leurs motivations et d'anticiper leurs conséquences.

L'exemple pionnier du Danemark
Le Danemark vient d'adopter une décision courageuse qui sera mise en œuvre progressivement à partir de juillet 2025. La ministre danoise du numérique, Caroline Stage Olsen, a annoncé que son ministère, suivi graduellement par les autres, cessera d'utiliser les outils Microsoft. Exit le cloud Office 365 qui remplace les centres de données locaux, exit Word et Excel qui seront remplacés par LibreOffice, une suite bureautique libre, développée et améliorée par une communauté internationale, n'appartenant à personne.
Cette transition illustre un mouvement de fond qui ne peut s'accomplir brutalement, mais nécessite une prise de conscience collective et des décisions politiques courageuses que la plupart ne perçoivent même pas comme politiques.

Concernant les systèmes d'exploitation, le Danemark

migre progressivement vers Linux, qui est un logiciel libre d'une maturité remarquable et contrairement aux idées reçues, souvent plus simple d'utilisation que Windows. Son absence de marketing agressif s'explique simplement : n'appartenant à personne, aucune entreprise ne tire profit de sa commercialisation.

La fiabilité exceptionnelle de Linux, renforcée précisément par son statut de bien commun maintenu par la communauté mondiale, explique pourquoi 95% de l'infrastructure d'Internet et des centres de données fonctionne grâce à lui. Les multinationales elles-mêmes s'appuient sur ce logiciel libre pour délivrer leurs services, reconnaissant ainsi qu'aucun logiciel propriétaire ne peut égaler sa fiabilité pour les applications critiques.

Cette situation profite potentiellement à tou·te·s. Certes, le changement d'habitudes et le manque d'investissement public, les administrations préférant financer Microsoft plutôt que contribuer au développement de logiciels libres, expliquent leur moindre notoriété et parfois leur ergonomie perfectible par rapport aux solutions commerciales.

Le potentiel du contributif

Ces logiciels pourraient rapidement surpasser leurs équivalents commerciaux si des choix politiques favorisaient la contribution au bien commun. Prenons l'exemple d'une municipalité adoptant Linux et LibreOffice : elle pourrait créer un service dédié à l'amélioration des outils, bénéficiant ainsi à ses agent·e·s et citoyen·ne·s, mais aussi à l'ensemble de la communauté mondiale grâce au partage des améliorations. Si chaque ville adoptait cette stratégie d'enrichissement contributif, l'effort individuel resterait modeste tandis que l'amélioration collective atteindrait des niveaux inégalés. Ces outils deviendraient rapidement

supérieurs aux solutions commerciales. Mais cela nécessite une volonté politique initiale d'investissement dans le collectif.

L'infrastructure existe déjà : l'épine dorsale de nos systèmes numériques repose sur des logiciels libres. La transition vers leur usage généralisé dans la société civile et par les utilisateur·rice·s non-informaticien·ne·s est donc parfaitement réalisable.

Caroline Stage Olsen l'exprime avec justesse : « Nous n'avancerons jamais vers notre objectif si nous ne commençons pas quelque part ». Cette humilité lucide doit guider notre action. Sans premier pas, aucun changement n'adviendra, et nous deviendrons progressivement, à tous les échelons de l'humanité, toujours plus vulnérables et dépendant·e·s d'acteurs dont la motivation première reste le profit financier, jamais le bien commun.

Microsoft n'est en rien un service public, même s'il cultive cette apparence. Il ne le deviendra jamais, sauf nationalisation, et même dans ce cas improbable, il s'agirait d'un service public américain créant une nouvelle forme de dépendance internationale.

L'évolution de l'interopérabilité

La question de la compatibilité des formats a longtemps posé problème. Les documents ODT d'OpenOffice (prédécesseur de LibreOffice) étaient parfois illisibles pour les utilisateur·rice·s d'autres logiciels. Ces blocages, sciemment orchestrés par les industriels pour verrouiller leurs utilisateur·rice·s, relèvent d'une stratégie commerciale, non d'une limi-

tation technique du logiciel libre.

La situation a considérablement évolué : l'échange de documents au format DOCX est désormais transparent ou presque entre logiciels différents. Microsoft a compris que l'ouverture de ses formats servait son modèle économique et ses besoins d'interopérabilité, même si ses logiciels et services restent fermés.

Le développement de la souveraineté numérique passe à mon sens par la création d'espaces d'autonomie numérique. Plutôt que de confier ses documents à Google Docs, on peut installer chez soi un NAS (dispositif compact connecté à la box internet permettant l'accès distant à ses fichiers). On dispose alors de fonctionnalités équivalentes à Google Docs ou Google Photos, mais avec la maîtrise du lieu de stockage. Cette autonomie n'exclut pas la complémentarité : on peut dupliquer ses données sur Google Cloud pour les sécuriser et disposer d'une sauvegarde externe. On bénéficie ainsi des services des grands industriels tout en évitant la dépendance. L'approche inverse fonctionne également : continuer à utiliser Google Cloud par habitude tout en mettant en place une stratégie de duplication locale pour préserver sa souveraineté. Ces solutions, apparemment complexes, deviennent de plus en plus accessibles aux néophytes.

Mais une multitude de systèmes autonomes rendront-ils des services aussi fluides et simples que ce que font Google, Microsoft et autres ? C'est en effet un sujet capital : la possibilité d'interopérabilité entre des systèmes divers. La réponse est oui, le dialogue entre des systèmes divers est de plus en plus facile (les anciennes incompatibilités si nombreuses que les utilisateur·rice·s du numérique ont tant connu, du fait des stratégies commerciales des industriels, appartiennent heureusement de plus en plus au passé).

Repenser notre rapport à l'effort numérique

Réfléchissons : souhaiter que le stockage de nos données numériques ne demande aucun effort et soit entièrement délégué à autrui révèle notre acceptation de la dépendance. Considérons l'analogie avec une bibliothèque physique : nous achetons ou fabriquons des étagères, nous les installons, nous transportons nos livres dans des cartons, nous les rangeons. Nous assumons concrètement cette responsabilité, nous la vivons, la voyons, la mettons en œuvre avec effort.

Pourquoi le numérique devrait-il nous exempter de tout effort ? Cette absence d'effort signale notre mise en dépendance : quelqu'un·e d'autre assume cet effort à notre place, nous rendant tributaires de ses décisions.

L'objectif du partage de cette réflexion est de démontrer la gravité de cette situation et l'importance de consentir cet effort pour préserver notre souveraineté, notre liberté et notre capacité d'existence, non pas en autarcie, mais dans un dialogue libre et respectueux de nos diversités, que les systèmes informatiques existant aujourd'hui permettent, il n'y a qu'à les choisir !

Le web, paradigme du bien commun

L'essor fulgurant du web s'explique par son statut de bien commun. Les concepts fondamentaux, pages web, mise en forme, hyperliens, furent inventés par

Tim Berners-Lee au CERN en 1989 pour faciliter le partage documentaire entre chercheur·euse·s. Le CERN renonça à breveter ces innovations, les plaçant sous licence libre. Chacun·e put ainsi créer gratuitement pages et serveurs web, favorisant leur accessibilité et leur partage universel.

Cette architecture ouverte permettait l'amélioration continue par la communauté. Le web a pu ainsi connaître un développement ultra-rapide, massif et véritablement international, car sa base constitue un bien commun mondial que la communauté internationale a intérêt à enrichir et préserver comme patrimoine appartenant à tou·te·s et à personne. Ce bien commun incarne le moteur du développement humain.

Ces principes fondamentaux peuvent sembler évidents à certain·e·s lecteur·rice·s, moins à d'autres qui perçoivent le fonctionnement du web comme magique, sans s'interroger sur les fondements techniques et juridiques qui le permettent.

Piste pour construire notre souveraineté ensemble

Je propose d'initier ce mouvement en créant, dans toutes nos instances collectives, qu'elles soient intimes (notre dialogue intérieur), familiales, organisationnelles (petites, moyennes ou grandes) ou territoriales, des espaces de dialogue et de réflexion collective dont l'objectif serait de cultiver, sans dogmatisme, une conscience partagée de la souveraineté numérique à travers nos choix d'outils et nos pra-

tiques numériques, indépendamment de notre niveau technique.

Ces moments de sensibilisation constitueraient un premier pas essentiel. Ils doivent s'inscrire dans une démarche démocratique, évitant les discours d'expert·e·s prétendant détenir un savoir supérieur. Dans une société démocratique authentique, chaque personne apporte une contribution essentielle depuis sa position propre. Aucune contribution n'est mineure ; elles s'exercent simplement à des niveaux différents.

La souveraineté numérique transcende les seuls choix technologiques. Elle engage des cultures, des modes de pensée, de dialogue et d'échange. Sa construction bénéficie donc de l'apport de chaque personne, quelle que soit sa compétence technique. C'est dans cette diversité que réside notre force collective.

Il y a donc de grandes tensions sur ces sujets au cœur des collectivités et de l'État français, qui a tout de même construit un service numérique *a priori* souverain pour le service public, qui fonctionne plutôt bien : La Suite numérique. Si on l'utilise, cela doit aussi aller de pair avec des démarches d'appropriation collaboratives telles que je les suggère.

Vers un secteur culturel distribué

Hypothèses sur les communs et la diversité numérique.

Et si les cultures numériques nous montraient comment construire du commun par la distribution plutôt que par la centralisation ? Cette hypothèse invite à repenser l'éparpillement culturel non comme une menace mais comme une opportunité.

Le numérique comme laboratoire d'une nouvelle grammaire du commun

Les plateformes numériques semblent avoir réussi un pari audacieux : créer du sens partagé à partir d'une diversité vertigineuse. YouTube héberge des milliards de vidéos dans toutes les langues, sur tous les sujets imaginables. TikTok voit coexister danse africaine traditionnelle et physique quantique, recettes de grand-mère et activisme politique. Cette apparente cacophonie produit pourtant des communautés vivantes, des apprentissages profonds, des transmissions efficaces.

Pourrait-on y voir une leçon ? Ces espaces suggèrent que la diversité n'est peut-être pas l'ennemie du commun mais sa condition même. Plus il y aurait de contenus différents, plus chacun·e pourrait trouver sa place, son chemin, ses pair·es. Le commun n'émergerait alors pas d'une uniformisation par le haut mais d'une multitude de connexions horizontales entre des éléments hétérogènes.

Cette hypothèse interroge l'approche traditionnelle du secteur culturel public, héritée d'une vision où il fallait « élever » le peuple vers une culture légitime unique. Et si le numérique nous montrait que le commun pourrait se construire par agrégation de singularités, non par imposition d'un modèle ? Wikipédia n'a pas un style unique mais des millions de voix qui convergent grâce à des protocoles partagés - une piste peut-être à explorer pour le secteur culturel.

L’interopérabilité comme philosophie potentielle

L’interopérabilité pourrait être plus qu’une question technique. On pourrait y voir une philosophie permettant à des systèmes différents de communiquer sans perdre leur spécificité. Dans le monde numérique, elle s’incarne dans des standards ouverts, des API publiques, des formats libres qui permettent la circulation sans uniformisation.

Et si le secteur culturel adoptait cette philosophie ? Cela pourrait signifier abandonner la tentation du système centralisé, de la plateforme unique qui gérerait tout. L’expérience suggère que ces cathédrales numériques deviennent souvent des espaces de pouvoir problématiques. Ne serait-il pas plus pertinent de penser archipel : des îlots autonomes reliés par des ponts légers ?

Cette approche pourrait prendre des formes concrètes :

- Des protocoles de documentation partagés permettant à chaque projet culturel de raconter son histoire dans un format réutilisable
- Des licences ouvertes systématiques pour toutes les productions financées par l’argent public
- Des standards de métadonnées facilitant la découvrabilité transversale des contenus
- Des APIs ouvertes pour que les données culturelles publiques puissent irriguer d’autres espaces

Faire commun par la méthode : une hypothèse à explorer

Les communs numériques semblent avoir saisi quelque chose d'essentiel : l'unité pourrait venir non du contenu mais de la méthode. Wikipédia ne prescrit pas ce qu'il faut écrire mais comment écrire ensemble. Les logiciels libres ne dictent pas les fonctionnalités mais les processus de contribution.

Cette approche pourrait-elle résoudre l'apparente contradiction entre diversité et cohérence ? On pourrait imaginer une explosion de projets culturels dans les entreprises, les hôpitaux, les transports, tout en construisant du commun si ces projets partageaient certaines méthodes :

- **La documentation ouverte comme pratique fondatrice ?** Chaque projet, où qu'il naisse, pourrait documenter publiquement ses processus, ses apprentissages, ses échecs. Non pas dans une logique de contrôle mais de partage. Cette documentation deviendrait peut-être elle-même œuvre culturelle, témoignage sensible autant que transmission pratique. Elle pourrait utiliser les outils du web (blogs, wikis, réseaux sociaux) pour créer une mémoire collective distribuée.
- **Les récits d'expérience comme nouveaux formats artistiques ?** Le numérique a popularisé des formes narratives hybrides qui pourraient nous inspirer. Ces formats courts, modulaires, partageables, permettraient de raconter la culture en train de se faire. Ils pourraient trans-

former chaque participant·e en narrateur·rice potentiel·le.

- **Les communautés de pratique comme nouvelles institutions fluides ?** Plutôt que des structures rigides, on pourrait imaginer des réseaux souples de praticien·nes qui échangent, s'entraident, cocréent. Ces communautés pourraient pratiquer ce qu'on pourrait appeler l'hospitalité numérique : accueillir les nouveau·elles venu·es, documenter pour les absent·es, archiver pour les futur·es.

Esquisses pour un secteur culturel distribué

1. **Des « résidences distribuées » à expérimenter ?**
   On pourrait imaginer des formats légers où un·e artiste devient « résident·e distribué·e » non pas d'un lieu mais d'un territoire, avec pour mission de révéler et documenter les cultures qui s'y trouvent déjà. Le livrable ne serait pas une œuvre surplombante mais peut-être une cartographie sensible, publiée en ligne, des pratiques culturelles existantes. L'artiste pourrait devenir facilitateur·rice de l'expression culturelle des habitant·es eux·elles-mêmes.
2. **Des « APIs culturelles territoriales » à construire ?**
   Chaque territoire pourrait peut-être développer une API ouverte recensant tous les projets culturels, qu'ils soient institu-

tionnels, associatifs, entrepreneuriaux ou citoyens. Cette API ne serait pas un simple annuaire mais pourrait devenir un flux vivant, alimenté directement par les acteur·rices. Elle permettrait peut-être des croisements inédits, des découvertes fortuites, des collaborations improbables.

3. **Des « tisseur·euses de liens » à former ?**
   On pourrait envisager de nouveaux profils professionnels, ni pur·es artistes ni pur·es technicien·nes, mais passeur·euses capables de créer des ponts entre mondes séparés. Ces professionnel·les pourraient accompagner la documentation distribuée, faciliter les connexions horizontales, animer des communautés de pratique hybrides.
4. **Un « droit à la mémoire partagée » à instituer ?**
   Tout projet financé par l'argent public pourrait inclure non seulement un droit mais peut-être une invitation à la documentation partagée. Cette documentation ne serait plus vue comme une contrainte administrative mais pourrait devenir une part essentielle du projet, financée et valorisée comme telle. Les participant·es auraient accès aux traces de leur participation, pourraient contribuer au récit collectif, réutiliser les contenus produits.
5. **Des « fabriques de récits distribués » à imaginer ?**
   Des dispositifs légers pourraient aller capturer les récits culturels là où ils se vivent sans se dire. Ces récits, assemblés sur des plateformes ouvertes, construiraient peut-être progressivement une autre géographie

culturelle, plus inclusive et vivante.

L'antifragilité par la distribution : une piste à creuser ?

La distribution pourrait-elle rendre le secteur culturel plus antifragile, au sens où l'entend Nassim Nicholas Taleb ? Un système distribué pourrait avoir cette propriété remarquable : les chocs qui fragilisent certains nœuds renforcent l'ensemble par apprentissage collectif. Si un projet échoue, sa documentation permet aux autres d'apprendre. Si une crise survient, la diversité des approches augmente les chances qu'une solution émerge.

Cette antifragilité passerait peut-être par :

- L'acceptation de l'erreur comme matériau d'apprentissage
- La documentation des échecs autant que des réussites
- La multiplication des petites expérimentations plutôt que les grands plans
- La construction de réseaux redondants plutôt que de structures uniques

La confiance dans l'intelligence collective : un pari nécessaire ?

Le plus difficile dans cette transformation pourrait

être d'accepter de lâcher prise. Les institutions culturelles ont été construites sur l'idée qu'elles savaient ce qui était bon pour le public. Et si le numérique nous invitait à parier sur l'intelligence distribuée, sur les savoirs qui émergent des interactions plutôt que des prescriptions ?

Cette confiance ne signifierait pas abandonner toute exigence. Les communs numériques les plus réussis ont des règles, mais ces règles sont négociées collectivement, évolutives, transparentes. Elles visent à permettre la coexistence productive des différences plutôt qu'à imposer une norme unique.

Une proposition ouverte pour continuer à penser ensemble

Ces hypothèses ne prétendent pas proposer une vérité mais ouvrir des pistes. L'erreur serait peut-être de vouloir définir *a priori* ce que devrait être le commun culturel. Les cultures numériques nous suggèrent que le commun émerge, il ne se décrète pas. Il naît de la mise en relation de diversités qui trouvent, chemin faisant, leurs résonances et leurs complémentarités.

L'éparpillement du secteur culturel pourrait n'être vertueux qu'à certaines conditions : documenter nos expériences avec générosité, ouvrir nos méthodes à la discussion, tisser des liens horizontaux sans hiérarchie préétablie, accueillir l'imprévu comme une richesse. C'est peut-être en cultivant ces pratiques que nous construirons une culture véritablement commune.

Le numérique n'est ni la solution ni le modèle à copier. Il nous offre peut-être simplement une inspiration : on pourrait faire société autrement, la diversité pourrait être une force quand elle s'accompagne d'outils de mise en relation, la culture n'aurait peut-être pas besoin de cathédrales mais de réseaux vivants. À nous d'inventer, d'expérimenter, d'apprendre ensemble les formes concrètes de cette nouvelle donne culturelle.

Cette transformation inviterait à une forme d'humilité créative : accepter de ne pas tout maîtriser, faire confiance aux processus émergents, documenter avec soin nos tâtonnements. C'est peut-être à ce prix que le secteur culturel distribué pourrait devenir non pas une dilution mais un enrichissement du commun, c'est-à-dire de l'émancipation de chacun·e, allant de pair avec une refondation de la démocratie dans notre nouvelle réalité.

Du bon usage de l’Intelligence Artificielle dans le secteur culturel

Pistes méthodologiques.

En 2025, il semble indispensable de permettre aux salariés et acteurs du secteur culturel de partager les enjeux de l’IA dans leur contexte professionnel commun, d’explorer ses potentialités, et de mettre en place des usages responsables et coopératifs, pour un meilleur exercice de leurs missions professionnelles. Cela permet de positionner aussi les acteurs culturels en termes stratégiques, en cohérence avec les valeurs qu’ils défendent.

Premières idées pour une formation-action

Comment démarrer dans un usage conscient, responsable et efficace des IA ? Je propose une ébauche de programme de formation / accompagnement.

Tronc commun
Sur une demi-journée. Compréhension de l'historique et des enjeux de l'IA au niveau environnemental, des systèmes de domination économiques, politiques, culturels, etc. Ce serait un moment assez ludique et vivant, où on crée des choses, où on s'amuse, et où on garde des traces de tout cela, ce qui fait lien aussi. On termine par les différentes possibilités des IA, que ce soit dans la génération de contenu ou dans l'agentivité (c'est-à-dire les IA qui effectuent des tâches à notre place, ou qui nous permettent d'automatiser des tâches). On termine donc par des pistes concrètes dans le cadre spécifique de la structure culturelle.

Ateliers généraux
Sur une demi-journée, trois ateliers en parallèle. Les participants passent 45 minutes dans chaque atelier, et tournent sur les trois :

- Atelier « Mes compétences avec l'IA » : Chaque personne viendrait partager les compétences qui sont les siennes, pour identifier les compétences en présence. On aurait une cartographie des compétences des un.es et des autres au sein de la structure.
- Atelier « Mes envies avec l'IA » : pour celles et ceux qui ont des envies, d'explorer des choses avec l'IA et que cela motive.
- Atelier « Mes besoins professionnels » :

dans la perspective de se questionner sur comment l'IA pourrait aider.
On identifie des « mentors IA » potentiels parmi les salariés de la structure ou du réseau professionnel. Ce sont des personnes qui peuvent consacrer une petite partie de leur temps à aider les autres à mettre en place des projets IA.

Ateliers sectoriels
Sur une demi-journée. Les différents secteurs d'activité de la structure ou du réseau sont identifiés par des tables, et on tourne, un peu dans le principe du World Café, pour venir contribuer à des idées d'usages de l'IA pour améliorer la qualité du travail. C'est à partir de ces ateliers sectoriels que des choix et arbitrages pourraient être faits par la direction de la structure.

Mise en œuvre après la phase de formation-action

Dans le cadre d'une structure culturelle, il faut respecter la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE : l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes). Pour mettre en œuvre un usage responsable de l'IA, je propose trois étapes :

1. Une étape de choix responsable par la direction de la structure sur quels outils d'IA sont utilisés, car la responsabilité sociale et environnementale est très importante, y compris avec les IA. Cela peut mettre certaines limites, mais on est sur une struc-

ture financée par de l'argent public qui ne peut pas faire n'importe quoi.
2. Organisation du système de mentorat interne.
3. Mise en place d'une réunion trimestrielle courte, non obligatoire, sur le sujet de l'usage de l'IA dans la structure ou dans le réseau.

Suggestions matérielles – début 2025

- Un hébergeur suisse, Infomaniak, propose des IA où il y a pas de surveillance des données et le moins possible d'empreinte carbone : https://www.infomaniak.com/fr/hebergement/ai-tools (ils ont maintenant intégré l'IA Open Source chinois très puissante Deepseek sur leurs propres serveurs).
- Benchmark rapide des IA génératives en début 2025 :
    - ChatGPT : bien pour la structure des choses, mais globalement très moyen à mon avis.
    - Deepseek : le meilleur et de loin, à mon avis aussi.
    - Claude : plutôt bien pour les sujets ayant à voir avec l'écriture.

    - Perplexity : celui qui fait des recherches sur le web pour répondre, et qui donne les références.
- Pour installer un LLM sur son propre ordinateur : le logiciel LM Studio.

L’IA au service de la transformation démocratique des institutions culturelles

Proposition méthodologique inspirée de la gestion de processus, adaptée aux valeurs du secteur culturel.

L’intelligence artificielle est le plus souvent déployée pour optimiser les chaînes de production, par exemple par leur numérisation pour en créer un jumeau numérique afin de trouver les moyens de réduire les coûts et d’augmenter l’efficacité. Dans le champ culturel subventionné, les objectifs sont bien différents de ceux du commerce. L’enjeu et les potentialités des IA n’y consistent pas, à mon sens, à automatiser des tâches pour une performance accrue : les IA peuvent servir à révéler les pratiques réelles des publics et des agent·e·s, dans le but de favoriser une démocratie culturelle profonde, respectueuse des droits et de la dignité de chacun·e. Je propose une méthodologie en sept étapes, déclinée des systèmes de gestion industrielle des processus, mais réinventée pour priv-

ilégier l'ouverture, la coopération et la découverte de l'inattendu, et placer l'humain·e et le territoire au centre. Il s'agit d'éviter les pièges d'une optimisation rigide, en favorisant les dialogues collectifs et une éthique centrée sur les relations authentiques, pour que les lieux culturels puissent, aussi grâce à l'IA, se refonder encore mieux en véritables biens communs co-construits.

Le renversement du paradigme : de l'optimisation à la révélation

L'optimisation de la chaîne logistique par l'analyse de données massives pour minimiser les pertes et accélérer les flux, en se focalisant sur des métriques comme les coûts et la rapidité, est une quête d'efficacité, peut-être utile dans l'industrie, mais elle risque fort de déshumaniser les processus si elle est appliquée telle quelle au secteur culturel : il faut se garder des translations simplistes. **Dans une institution culturelle, l'enjeu est inverse : l'IA peut être un outil très puissant pour révéler mieux les pratiques réelles, dans le but de servir la démocratie culturelle et d'honorer la dignité de chaque personne, en permettant d'explorer plus en profondeur comment le lieu interagit avec son territoire et ses publics, y compris celles et ceux qui en sont exclu·e·s.**

L'approche traditionnelle des enquêtes et des processus d'optimisation enferme dans des cadres prédéfinis qui étouffent le possible pour l'innovation culturelle et sociale, amplifiant les biais inhérents aux IA comme les stéréotypes culturels ou l'uniformisation des perspectives. Au lieu de cela, je préconise une posture exploratoire où l'IA aide à accueillir les surprises, en posant des questions non-directives pour découvrir des motifs invisibles et révéler des freins symboliques à la participation culturelle.

Ce renversement intègre une éthique relationnelle, où la responsabilité se partage dans un réseau d'acteur·rice·s humain·e·s, pour éviter des impacts imprévisibles sur les relations humaines. Il s'agit de cul-

tiver une résilience partagée face à l'incertitude, en distinguant empathie authentique et simulations technologiques ou statistiques, pour une transformation qui enrichit le vivre-ensemble plutôt que de le rationaliser. Souvent, les « enquêtes sur les publics », par exemple, faites avec des IA ou sans, confinent à une pseudo-rationalisation tout à fait étrangère aux réels mouvements d'enrichissements entre êtres humains, ce qui est au cœur de la démocratie culturelle, qui est à mon sens la voie de demain pour le développement de la culture subventionnée.

Déroulé méthodologique adapté au secteur culturel

Voici un déroulé en sept étapes, pour mettre en œuvre ces méthodes transformatrices grâce aux IA. Je l'espère inspirant, dans sa logique d'ensemble ou dans des détails.

Étape 1 : Constituer un collectif de réflexion (et non « nommer un·e responsable »)
Au lieu de désigner un·e responsable qui impose une vision descendante, créons un collectif transversal incluant personnel d'accueil, artistes, programmateur·rice·s, représentant·e·s des publics comme associations et usager·ère·s régulier·ère·s, non-publics du territoire, technicien·ne·s et administratif·ve·s. Les rôles d'animation tournent, et les décisions se prennent par consentement, pour favoriser une coopération authentique.

Ce collectif documente collectivement les échanges,

en capturant sans filtre pour préserver la diversité des voix. Cela évite les hiérarchies rigides, en intégrant des perspectives variées, pour co-construire une compréhension émergente, alignée sur une gouvernance participative (pour résister aux approches technocratiques). Ce groupe devient un espace sécurisé où les tensions enrichissent le dialogue, cultivant l'empathie irremplaçable et la transmission intergénérationnelle pour inventer ensemble les mutations culturelles.

Et l'IA permet de synthétiser ces échanges à partir de leurs traces (écrites, enregistrées, photographiées), pour aider à en faire récit et les légitimer, car leur analyse en montrera la pertinence.

Étape 2 : Écouter le territoire (et non « identifier les bénéficiaires »)
Plutôt que de définir des « client·e·s » ou des « cibles » selon des critères marketing, organisons plutôt des sessions d'écoute active dans et autour du lieu : conversations spontanées enregistrées avec dictaphones, dialogues avec passant·e·s qui évitent l'entrée, échanges avec commerçant·e·s et associations locales.

La documentation est ouverte : enregistrements audio, photos des usages spontanés, carnets d'observations, récits des « non-rencontres » expliquant les absences. Cela révèle les freins invisibles et les réseaux de sociabilité caché·e·s, sans grille prédéfinie pour laisser émerger l'inattendu.

Cette écoute favorise une diversité culturelle, en intégrant des perspectives non-occidentales ou marginalisées, et protège les données sensibles pour une éthique respectueuse, transformant l'institution en un reflet vivant de son territoire. L'IA va permettre de

produire des synthèses structurées de tous ces échanges informels, à partir de leurs traces, et va ainsi pouvoir révéler des pistes de création, d'interaction et de coopérations qui ne seraient jamais apparues autrement.

Étape 3 : Cartographier les pratiques réelles (et non « le processus actuel »)
Au lieu de mapper des processus formels comme l'accueil ou la billetterie, l'IA va pouvoir analyser les conversations pour révéler les vrais parcours des publics, les usages détournés des espaces et les temporalités d'usage, comme les heures creuses créatives ou les micro-rituels sociaux.

Visualiser les flux humains inclut non seulement les entrant·e·s, mais celles et ceux qui passent devant sans entrer, en identifiant des patterns surprenants sans catégorisation *a priori*. Cela affronte les biais des IA en favorisant une traçabilité éthique, avec des questions ouvertes comme « Quelles voix manquent-elles ? »

Cette cartographie devient un outil de découverte, en reliant des données hétérogènes pour une compréhension nuancée, prête à intégrer l'impact écologique souvent occulté dans les outils numériques.

Étape 4 : Définir des indicateurs de dignité (et non « de performance »)
Plutôt que des taux de remplissage ou recettes, mesurer la diversité des voix entendues, la qualité des rencontres via récits individuels, le sentiment d'appartenance, les initiatives spontanées, les transformations personnelles et les nouveaux liens sociaux créés.

Ces indicateurs humains placent le respect des singularités au-dessus de l'efficacité, en évaluant l'ouverture aux imprévus et le sens retrouvé. Ils intègrent

une vigilance contre les discriminations, en formant sur les biais de genre ou ethniques, qui sont souvent amplifiés par les IA.

Ainsi, l'évaluation devient démocratique, en valorisant la résilience et la collaboration comme clés d'une culture inclusive et adaptable. L'IA va permettre de créer ces évaluations avec indicateurs de dignité (qui seraient par trop biaisés si produits par des agent·e·s humain·e·s).

Étape 5 : Co-construire avec l'IA créative (et non « chercher des outils facilitants »)
Au lieu d'automatiser la billetterie par exemple, utiliser l'IA pour des dialogues créatifs : faire débattre deux personnes sur « Qu'est-ce qu'un lieu culturel démocratique ? » pour faire émerger l'inattendu, ou comme médiatrice en synthétisant des échanges en temps réel et en posant des questions ouvertes sur les non-dits.

L'analyse par les IA devra être promptée dans le sens de la créativité à partir de ces données : « Quels modèles surprenants émergent ? » ou « Quelles contradictions apparaissent ? » par exemple, en évitant d'orienter les prompts. Cela transforme l'IA en partenaire de découverte, car elle va permettre de relier des hétérogénéités pour révéler l'invisible.

Cette co-construction cultive un optimisme vigilant, en distinguant simulation et authenticité, et en favorisant des expérimentations critiques qui questionnent les normes culturelles établies.

Étape 6 : Expérimenter des transformations (et non « repenser le processus »)
Tester de nouveaux rituels d'hospitalité co-créé·e·s, oser des espaces de liberté pour l'appropriation par les publics, des programmations émergentes des désirs

révélés, des médiations inversées où les publics transmettent leurs savoirs, ou des temporalités alternatives comme des ouvertures nocturnes, des petits-déjeuners culturels ou toutes autres expériences atypiques et inspirantes, qui sont venues des dialogues.

Ces expérimentations à petite échelle sont à documenter avec l'aides des IA, qui va pouvoir aider à mesurer leurs impacts en continu, avec plus de facilité pour des ajustements participatifs, grâce aux synthèses faites très rapidement par les IA, en plaçant toujours l'évaluation humaine partagée en priorité. L'IA va permettre d'intégrer facilement les récits de cette matérialité irremplaçable, en valorisant les processus plutôt que les résultats, pour préserver l'expérience incarnée.

Étape 7 : Évaluation continue et ouverte (et non « contrôle »)
Pratiquer des cercles mensuels ouverts à tou·te·s, avec partage des récits de transformations plutôt que des statistiques, la documentation des échecs comme des apprentissages, des ajustements permanents et la célébration des découvertes imprévues. Les IA vont permettre de donner très facilement sens aux échecs par exemple, et ainsi d'oser de plus en plus les partager et avancer dans la sincérité et l'ouverture sensible les un·e·s aux autres.

Cette évaluation démocratique grâce aux IA mesure le respect de la dignité, en interrogeant le sens et en intégrant la dimension sociétale, pour résister à l'uniformisation. Elle permet aussi, par sa relative neutralité, de maintenir la vigilance écologique et éthique, en indiquant des usages discriminatoires.

Ainsi, elle permet de piloter une transformation nuancée, en préservant des relations authentiques et en

cultivant la résilience face aux changements sociaux profonds liés aux technologies et aux mutations politiques.

Les bénéfices spécifiques au secteur culturel

Au-delà de l'efficacité
Cette méthodologie restaure la légitimité des institutions comme biens communs, en favorisant une innovation sociale où émergent de nouvelles formes de vivre-ensemble. Elle incarne la démocratie culturelle en rendant les habitant·e·s acteur·rice·s, clarifiant la mission de service public au-delà des chiffres.

Les lieux se reconnectent à leur territoire, en révélant et intégrant des voix marginalisées pour une culture vivante et inclusive, résistante à l'uniformisation technologique.

Finalement, elle libère la créativité collective, en accueillant l'imprévu comme source d'enrichissement mutuel et de sens partagé.

Impacts sur les équipes
Les équipes retrouvent motivation par un sens renouvelé, et peuvent développer des compétences en facilitation, écoute active et médiation inversée. Une fierté émerge de servir vraiment le territoire, avec cette créativité libérée par l'ouverture aux perspectives extérieures.

La résilience professionnelle s'accroît, en apprenant à naviguer dans les incertitudes avec empathie et collaboration, en valorisant les relations authentiques,

même si elles ne semblent pas « efficaces » de prime abord (c'est l'IA qui leur donnera ce statut).

Cette transformation interne renforce la polyvalence, en valorisant les transmissions intergénérationnelles et l'adaptation, pour des équipes plus unies et innovantes.

Points de vigilance et éthique

Résister aux dérives
Ne pas instrumentaliser l'IA pour surveiller ou contrôler, en protégeant l'anonymat des participant·e·s et en garantissant le droit de retrait à tout moment (respecter le RGPD, évidemment). Éviter la course aux chiffres, même avec les indicateurs de dignité, pour prévenir la déshumanisation et l'obsession performative.

Maintenir une vigilance contre les biais amplifiés, en formant les agent·e·s sur le sujet des discriminations. Privilégier des solutions techniques sobres pour minimiser l'impact écologique, en questionnant collectivement la pertinence des outils. Là aussi, ne pas vouloir aller trop vite (être faussement « efficace »), mais au contraire envisager que la confrontation des points de vue dans le respect de l'autre ouvrira au chemin le plus pertinent (et ce grâce aux IA qui se chargeront de rédiger les synthèses, bilans et éléments d'analyse).

Cette « éthique by design » intègre des moments réflexifs, en distinguant empathie réelle et illusions, pour une appropriation critique et humaniste.

Maintenir le cap démocratique
Assurer un pouvoir partagé sans décision imposée, avec une transparence totale des documents, qui doivent être accessibles à tou·te·s, dès la fin des moments de rencontre, et de façon techniquement très simple (un QR Code, pour accéder à un « drive » sans nécessité d'inscription). Cultiver une hospitalité pour accueillir l'imprévu comme une opportunité.

Des comités mixtes évaluent les impacts humains régulièrement, en démocratisant les débats via des consultations citoyennes, qui vont chercher la parole des jeunes et des personnes marginalisées. Il s'agit d'interroger le modèle sociétal, en préservant l'authenticité et la diversité.

Ainsi, la gouvernance reste inclusive, en explorant le temps libéré pour le bien-être et l'engagement pour une transformation pilotée par des valeurs humanistes, mises en œuvre dans les modalités d'interactions dans les rencontres proposées, qu'elles soient formelles ou informelles. Par exemple, le QR Code pourra être transmis autant à quelqu'un qui a participé à une longue réunion ou à un processus de création partagée, qu'à une personne avec qui on a discuté cinq minutes sur un trottoir ou dans un marché.

Une révolution douce mais profonde

Cette approche, qui marie usages des IA et techniques d'intelligence collective, permet – je l'espère – aux institutions culturelles de se redécouvrir via le regard de leur territoire, de se transformer sans violence, de se reconnecter à leur mission démocratique et de se réinventer de façon continue et facilitée. L'essence

d'une telle démarche continue facilitée par l'IA est de découvrir l'inanticipé, en révélant au fur et à mesure ce qui peut être une culture partagée, co-construite et vivante. **L'IA n'est plus un outil d'efficacité, mais une compagne de découverte, au service d'une vision humaniste et démocratique.**

Pour approfondir, je croise cette réflexion avec le concept de robustesse d'Olivier Hamant, dans son livre *Antidote au culte de la performance* (2023). Il oppose la robustesse du vivant au fantasme de la performance :

> «« Habiter ce monde sans questionner la performance serait une folie. »
>
> « La robustesse, c'est ce qui permet de maintenir le système stable face aux fluctuations. »
>
> « La guerre est donc bien à la fois un produit et une cause des gains de performance, dans un engrenage sans fin. »
> « Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable. »
>
> « La croissance donne l'illusion de l'abondance, alors qu'elle crée de la pénurie. »
>
> « Le vivant n'est ni efficace (il n'a pas d'objectif) ni efficient (il gâche énormément d'énergie et de ressources). Il héberge surtout une myriade de contre-performances à toutes les échelles, de la molécule à l'écosystème. »

> « Il va maintenant falloir vivre dans un monde fluctuant, c'est-à-dire inventer la civilisation de la robustesse, contre la performance. »
>
> **« La performance ne sert que le confort individuel en excluant les autres, humains comme non humains, la robustesse fait des liens le levier de l'équilibre et de la survie du groupe. »**

»

Ces idées vont dans le sens de mon plaidoyer pour des institutions culturelles robustes, intégrant redondances, hasards et hétérogénéités pour affronter les turbulences, plutôt qu'une optimisation fragile. En adoptant cette robustesse, les lieux culturels deviennent adaptables et humain·e·s, prêt·e·s pour un monde fluctuant, en réconciliant découverte et dignité.

PARTIE IV - MÉTHODES ET PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Pour qui

Cette partie sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent des méthodes concrètes pour améliorer leurs pratiques quotidiennes, évaluer leurs projets de façon constructive, animer des réunions et ateliers efficaces, et construire des coopérations durables. Elle intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent transformer l'organisation du travail au sein de leurs équipes. Elle offrira aux formateurs et formatrices des outils directement transposables dans leurs interventions. Enfin, elle donnera à tou·te·s des clés pour sortir de l'urgence permanente et retrouver du temps pour le sens.

Synthèse

Après l'analyse des fondements théoriques, des enjeux de pouvoir et des transformations numériques, cette partie entre dans le concret des pratiques quotidiennes. Comment évaluer nos projets de façon sincère et constructive ? Comment construire des projets robustes face à l'incertitude ? Comment coopérer efficacement malgré la diversité des attentes ? Ces questions traversent le quotidien des professionnel·le·s de la culture, souvent débordé·e·s par l'urgence et privé·e·s du temps nécessaire pour prendre du recul méthodologique. Cette partie propose des outils, des méthodes et des dispositifs directement applicables, forgés par trente années de pratique dans des contextes très variés.

Le premier chapitre, « Évaluation et mémoire institutionnelle », aborde un sujet que le secteur cul-

turel préfère généralement éviter. Les politiques publiques de la culture sont très peu évaluées : quelques critères quantitatifs, des critères de jugement esthétiques, mais les critères de lien avec la réalité sociale et d'utilité sociale des projets sont survolés. Pourtant, en termes de pérennité politique des projets culturels, ces évaluations sont indispensables. Elles permettent à la fois de faire évoluer les projets par des remises en question volontaires, et d'argumenter sur leur sens de façon plus convaincante auprès des élu·e·s et financeurs.

Ce chapitre propose d'abord deux recommandations pour la coopération territoriale. La première : commencer toute réunion par un partage rapide, par chaque personne, de ses attentes et objectifs par rapport au projet. Il ne s'agit pas de chercher à créer du commun dans les attentes, car chaque personne est légitime dans ses attentes spécifiques, mais de prendre conscience de cette diversité pour construire en dialectique avec elle. La seconde recommandation : mettre en place des évaluations collaboratives, menées par des instances collectives entre collègues, pour aider à évaluer des projets dont nous ne sommes pas partie-prenante. Les outils et grilles d'analyse des droits culturels sont particulièrement précieux et opérants pour évaluer le sens de l'inscription sociale des projets.

Ce chapitre développe également une réflexion sur la mémoire institutionnelle comme condition des droits culturels. Les institutions culturelles vivent un paradoxe troublant : alors qu'elles revendiquent un attachement aux droits culturels et à la reconnaissance de chaque personne, elles fonctionnent souvent dans une forme d'amnésie

systémique. Combien de fois une personne qui a participé à un projet se retrouve-t-elle traitée comme une inconnue lors de sa deuxième visite ? Cette amnésie traduit une conception implicite du public comme flux anonyme plutôt que comme communauté de sujets culturels singuliers. Or les droits culturels impliquent le droit à la continuité culturelle, le droit à la reconnaissance des contributions, le droit à voir sa diversité respectée. Sans mémoire institutionnelle, ces droits restent lettre morte.

Enfin, ce chapitre propose une méthode pour « formaliser l'informel ». L'informel, les échanges de couloir, les discussions spontanées, les apartés, constitue souvent le terreau le plus fertile des apprentissages et des innovations. Pourtant, il résiste à toute capture institutionnelle. Des dispositifs expérimentés dans le cadre de formations en visioconférence montrent qu'on peut créer les conditions d'émergence de l'informel tout en permettant sa documentation et son partage : outils de chat collaboratif, prise de notes collectives, structuration par tags, mind-mapping, etc. L'informel formalisé peut devenir plus puissant que l'informel spontané, car les apports de chacun·e deviennent ressources pour tou·te·s.

Le deuxième chapitre, « Méthodologies de projet », propose des outils conceptuels et pratiques pour construire des projets plus robustes face à l'incertitude. Le concept central est celui d'« antifragilité », emprunté à Nassim Nicholas Taleb : un système antifragile n'est pas simplement résilient (capable de résister aux chocs), il se renforce grâce aux chocs, aux imprévus, aux crises. Comment construire des projets culturels qui aient cette capacité d'apprivoiser l'incertitude et

ainsi s'ancrer plus profondément dans leurs objectifs ?

Ce chapitre développe aussi la distinction entre « équilibre » et « appuis ». L'équilibre, c'est le sens profond du projet, sa finalité, ce qui le maintient debout. Les appuis, ce sont les moyens concrets mobilisés pour atteindre cette finalité. La plupart des organisations culturelles surinvestissent leurs appuis au détriment de leur équilibre. Elles consolident leurs moyens sans questionner leur sens. Or, si un appui devient défaillant, le projet s'effondre. Tandis que si l'équilibre est solide, on peut changer d'appuis en cas de nécessité. La méthode des « réunions d'équilibre » propose des temps réguliers consacrés à des échanges entre les acteur·rice·s sur le sens du projet auquel elles et ils participent, des réunions qui peuvent sembler improductives de l'extérieur mais qui garantissent que le projet va fonctionner beaucoup mieux.

Ce chapitre propose également des méthodes pour favoriser l'innovation collective : le mind-mapping collaboratif comme écriture instituante et évolutive, l'« espace de développement potentiel » comme méthode pour faire survenir l'inattendu, et une réflexion sur la transgression constructive du cadre. Comment oser sortir du cadre quand c'est nécessaire pour le projet ? Comment légitimer cette transgression auprès des partenaires et financeurs ?

Le troisième chapitre, « Coopération et organisation », rassemble une boîte à outils de méthodes d'animation collective directement utilisables. Les « groupes thématiques » permettent d'élaborer en commun sur des sujets précis avec une struc-

ture claire (fonctionnement, étapes, points clés, résultats attendus, restitution). L'« atelier des liens durables » vise à créer des connexions significatives lors d'ateliers collaboratifs, avec des traces numériques pour maintenir le lien dans la durée. Les « échanges en binômes » donnent la parole à chacun·e dans un véritable espace d'expression et d'élaboration. Le « World Café » est une technique éprouvée de brainstorming collectif avec rotation des groupes. Les « conseils secrets » permettent un enrichissement mutuel en profondeur.

Ce chapitre aborde également des questions de posture. « L'importance de l'expression » identifie une voie essentielle pour l'émancipation. « La parole à l'assaut du PowerPoint » critique l'hégémonie des présentations formatées qui empêchent les véritables échanges collectifs. « L'état d'ouverture » propose une posture d'animation démocratique et transformatrice. « La réception » offre un exercice de mise en pratique de l'interaction. La « bibliographie collective » transforme la rencontre avec des livres en rencontre avec soi-même et avec les autres. Enfin, « Systématiser les découvertes mutuelles entre acteur·rice·s culturel·le·s » propose des méthodes pour lever les freins aux coopérations.

CHAPITRE 7 : ÉVALUATION ET MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à renforcer leurs coopérations territoriales en sortant des malentendus et des présupposés. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent mettre en place des démarches d'évaluation sincères et constructives. Il offrira aux médiateurs et médiatrices des outils pour construire une véritable mémoire des relations avec les publics, dans le respect des droits culturels. Enfin, il proposera aux formateurs et formatrices des méthodes pour valoriser l'informel sans le dénaturer, transformant une apparente contrainte en opportunité d'innovation pédagogique.

Synthèse

L'évaluation des projets culturels et la mémoire des institutions sont deux sujets que le secteur préfère généralement éviter. L'évaluation, parce qu'elle fait peur : peur de ce qu'on pourrait découvrir, peur d'être jugé·e, peur de perdre des financements. La mémoire institutionnelle, parce qu'elle semble secondaire face à l'urgence des projets à mener. Pourtant, ces deux dimensions conditionnent à mon sens la pérennité même du secteur culturel. Comment défendre le sens de nos actions auprès des élus·es et des financeurs si nous ne savons pas les évaluer sincère-

ment ? Comment respecter les droits culturels des personnes si nos institutions les oublient d'une visite à l'autre ? Ce chapitre propose des méthodes concrètes pour transformer l'évaluation et la mémoire en leviers de transformation démocratique.

La première section, « Pour une robustesse coopérative des projets culturels », part d'un constat simple : nous avons tous et toutes besoin des autres, et en même temps, les autres nous dérangent. La coopération territoriale entre acteurs et actrices culturel·le·s est souvent vécue comme une contrainte, une obligation pour obtenir des financements. Les attentes de chacun et chacune peuvent être très divergentes, ce qui est absolument normal. Plutôt que de nier cette réalité, deux recommandations permettent de la transformer en force :

- La première recommandation : commencer toute réunion par un partage rapide, par chaque personne autour de la table quel que soit son statut, de ses attentes et de ses objectifs par rapport au projet. Il ne s'agit en aucun cas de chercher à créer du commun dans les attentes, chaque personne est légitime dans ses attentes spécifiques. Mais prendre conscience de cette diversité et construire en dialectique avec elle permet de comprendre d'éventuels blocages et de les contourner. Si on ne prend pas ce temps-là, on va croire être plus efficaces, mais en réalité on perdra beaucoup de temps plus tard parce qu'on aura présupposé des intentions aux autres qu'ils et elles n'ont pas.
- La seconde recommandation : améliorer de façon collective l'évaluation des projets culturels. Les politiques publiques de la cul-

> ture sont très peu évaluées. Quelques critères quantitatifs, des critères de jugement esthétiques, mais les critères de lien avec la réalité sociale, et donc d'utilité sociale des projets, sont survolés. Pourtant, en termes de pérennité politique des projets culturels, ces évaluations sont indispensables. Elles permettront de faire évoluer les projets par des remises en question volontaires, et d'argumenter sur leur sens de façon plus convaincante. Ces évaluations pourraient être menées par des instances collectives, entre collègues, pour évaluer des projets dont nous ne sommes pas partie-prenante, afin qu'évaluation ne rime pas avec valorisation mensongère.

La deuxième section, « Vers une évaluation volontaire des projets culturels », va plus loin dans l'analyse et peut faire polémique sur certains aspects. Le secteur culturel subventionné traverse une crise de légitimité, et cette crise n'est pas seulement le fait de responsables politiques indifférent·e·s. Elle résulte aussi de contradictions internes que le secteur refuse de voir. Les professionnel·le·s qui se proclament porteur·euse·s de valeurs humanistes et démocratiques ont, pour la plupart, accepté sans broncher les mesures les plus liberticides pendant la période Covid, relayant docilement des injonctions officielles anticonstitutionnelles, qu'un minimum d'esprit critique aurait permis de questionner. Après une telle soumission, comment peuvent-ils et elles encore prétendre défendre le respect de l'autre, l'inclusion et la démocratie ?

À partir de ce constat, je propose une refondation par l'évaluation sincère. Arrêtons de défendre des privilèges et de pleurnicher. Évaluons en profondeur nos projets pour les faire grandir, construisons des récits

sincères de ce que nous proposons, en intégrant aussi nos apprentissages, nos erreurs, nos cheminements et remises en question. Travaillons *avec* nos « publics » et non plus *pour* eux, refondons de véritables espaces démocratiques autour de la création, laissons-nous enrichir par les autres. L'évaluation devient alors un outil de prévention culturelle : anticiper les crises plutôt que les subir, comprendre les causes plutôt que traiter les symptômes.

La troisième section, « La mémoire institutionnelle au service des droits culturels », aborde un paradoxe troublant. Les institutions culturelles, qui revendiquent un attachement aux droits culturels et à la reconnaissance de chaque personne comme porteuse de culture, fonctionnent souvent dans une forme d'amnésie systémique. Lorsqu'une personne franchit le seuil d'un lieu culturel, elle porte en elle des expériences, des savoirs, des sensibilités qui constituent sa richesse culturelle propre. Pourtant, combien de fois cette même personne se retrouve-t-elle traitée comme une inconnue lors de sa deuxième visite ? Combien de contributions, d'implications, de présences sont effacées par le simple passage du temps ou le changement d'une équipe ?

Cette amnésie traduit une conception implicite du public comme flux anonyme plutôt que comme communauté de sujets culturels singuliers. Elle contredit les dimensions profondes des droits culturels : le droit à la continuité culturelle, qui permet de construire un parcours cohérent dans la durée ; le droit à la reconnaissance des contributions, qui valorise chacun et chacune comme acteur et actrice de la vie culturelle ; le droit à voir sa diversité respectée, qui suppose de savoir qui fréquente réellement nos institutions. J'analyse les résistances légitimes à la documentation, la confusion entre documentation et surveillance, la

crainte de figer les identités, et je propose une éthique de la mémoire culturelle partagée, où la documentation devient pratique émancipatrice plutôt qu'outil de contrôle.

La quatrième section, « Formaliser l'informel », propose un défi méthodologique. L'informel, les échanges de couloir, les discussions de pause café, les apartés, constitue souvent le terreau le plus fertile des apprentissages et des innovations. C'est là que se transmettent les savoirs tacites, que se construisent les liens interpersonnels, qu'émergent les idées novatrices. Pourtant, l'informel résiste par définition à toute capture institutionnelle. Comment valoriser ces processus souterrains sans les dénaturer ?

L'expérience de la formation en visioconférence, où l'informel disparaît faute de présence physique, a constitué pour moi un laboratoire précieux, mené avec l'Observatoire des Politiques Culturelles. J'ai élaboré trois dispositifs, qui permettent de recréer l'informel dans un cadre formel : la cartographie mentale en temps réel qui capture et structure les idées émergentes ; une plateforme numérique collaborative où chaque participant·e peut publier synthèses personnelles, controverses argumentées et contributions enrichissantes ; la structuration par tags qui permet une navigation libre dans les savoirs. Ces expérimentations révèlent un résultat surprenant : l'informel formalisé peut devenir plus puissant que l'informel spontané. Dans une formation classique, l'informel reste personnel, limité à des échanges entre quelques individus. Formalisé, il devient collectif, et les apports de chacun et chacune deviennent ressources pour tou·te·s.

Pour une robustesse coopérative des projets culturels

Réflexion sur les modalités de coopération territoriale et d'évaluation.

Pour que les projets culturels puissent trouver pleinement leur sens social et devenir plus robustes face aux attaques politiques qui les jugent « non essentielles », il me semble nécessaire de réfléchir aux dynamiques de coopération et d'évaluation. Pour participer régulièrement à la mise en œuvre de moments de co-construction entre acteurs et institutions culturelles, je souhaite partager une réflexion et deux recommandations, que j'espère utiles, en 2025 et pour plus tard.

À quoi sert la coopération ? Elle sert à ce que les projets s'ancrent à plusieurs endroits à la fois. Elle aide à ce que le sens se diffuse en synergie. Et elle permet le « 1+1=3 », c'est-à-dire des impacts culturels et sociaux plus importants que ceux des projets menés seuls.

Mais, du fait de la diversité des scénarios de coopération, elles sont souvent assez difficiles à mettre en œuvre. Parfois, des coopérations malmenées, au lieu d'apporter de la synergie, deviennent un frein, et on aurait préféré mener le projet seul ! Comme on dit, « seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin ». C'est facile à dire, mais c'est singulièrement compliqué à faire. L'objet de cette réflexion est d'apporter quelques pistes, je l'espère utiles, dans ce sens.

On a peur d'être déstabilisé par l'autre. On a peur de perdre la valeur de notre projet, de ce qu'on défend à travers ce projet, à cause des autres qui, en « tirant la couverture à eux », pourraient le dénaturer. Et pourtant, soit nous sommes obligés, soit nous savons que la coopération est nécessaire, voire indispensable, par exemple pour que le projet puisse bénéficier de financements complémentaires. La coopération intervient entre des acteurs publics, ainsi que dans le lien entre acteurs publics, associatifs ou privés. Les attentes de chacun des acteurs peuvent être très divergentes, ce qui est absolument normal. On a tous besoin des autres, et en même temps, les autres nous dérangent, parfois assez profondément.

Première recommandation : le

partage des objectifs en début de réunion

Pour mettre en place les coopérations, nous organisons des réunions en présence ou en visioconférence. L'objectif de la réunion est d'être efficace : il y a toujours un ordre du jour, des décisions à prendre, des actions à mettre en place, des dates à définir, des personnes à recruter, des budgets à trouver, etc. Le temps est compté, et tout le monde veut avancer.

Mais il me semble indispensable de commencer toute réunion par un partage rapide, par chaque personne autour de la table, quel que soit son statut, de ses attentes et de ses objectifs par rapport à ce projet. Ainsi, nous prendrons conscience les uns et les autres de la diversité des attentes, et nous serons mieux en capacité de comprendre d'éventuels blocages et de les contourner.

Il ne s'agit en aucun cas de chercher à créer du commun dans les attentes. Chacun est légitime dans ses attentes spécifiques. Mais prendre conscience de cette diversité et construire en dialectique avec elle, c'est-à-dire savoir d'emblée que le projet est complexe, multiple, et que ce sera là sa qualité, est essentiel.

Si on ne prend pas ce temps-là, on va croire être plus efficaces et aller plus vite droit au but, mais en réalité, on perdra beaucoup de temps plus tard, parce qu'on aura présupposé des intentions aux autres qu'ils n'ont pas. On va aussi penser que leurs objectifs sont les mêmes que les nôtres, ce qui est absolument normal, car nous ne pouvons pas nous mettre à leur place ; ils sont les mieux placés pour nous le dire.

Ainsi, par ce moment de partage non directement pro-

ductif, nous allons gagner énormément de temps et d'énergie par la suite, car nous poserons des actes et des objectifs en lien avec la réalité multiple de chacun des partenaires, et non pas avec des imaginaires divergents déconnectés de la réalité des autres.

Cette recommandation n'est pas facile à mettre en œuvre, alors qu'elle paraît très simple, car cela semble inutile. Et aussi, on craint toujours d'entrer dans des discussions et confrontations qui feront perdre du temps ; mais soyons sûrs que cela en fera gagner par la suite !

Deuxième recommandation : améliorer de façon collective l'évaluation des projets culturels

Les politiques publiques de la culture sont très peu évaluées. Il y a quelques critères quantitatifs, des critères de jugement esthétiques, mais les critères de lien avec la réalité sociale, et donc d'utilité sociale des projets culturels, sont survolés. Ils sont souvent présents, bien sûr, car c'est ce qui justifie de plus en plus de financements, et c'est bien normal, car tout le monde paie ses impôts. Mais une démarche d'évaluation profonde de l'ensemble du dispositif du projet (et non pas l'action culturelle isolée) reste généralement non demandée par les financeurs.

Pourtant, en termes de pérennité politique des projets culturels, ces évaluations sont indispensables. Elles permettront à la fois de faire évoluer les projets eu-

x-mêmes par des remises en question volontaires, tout à fait utiles, et d'autre part de pouvoir argumenter sur le sens des projets de façon plus convaincante.

L'évaluation collaborative devrait être au cœur des coopérations. Ces évaluations pourraient servir aux différents partenaires de la coopération culturelle. Cela permettrait aussi d'aider les élus à comprendre, et donc à défendre de façon plus argumentée les projets culturels, et se les approprier.

Pour pouvoir évaluer le sens de l'inscription sociale des projets culturels, les outils et les grilles d'analyse des droits culturels me semblent tout à fait précieux et opérants. Ces évaluations pourraient tout à fait être menées par des instances collectives, entre collègues, pour aider à évaluer des projets dont nous ne sommes pas partie-prenante, afin qu'évaluation ne rime pas avec valorisation mensongère du projet. L'évaluation et la remise en question sont des exercices tellement difficiles qu'il faut vraiment à mon sens les mettre en œuvre dans des collectifs qui se situent hors des enjeux du projet.

Petit à petit, en systématisant ce type d'approche, l'expérience pourrait s'accumuler, et ainsi le secteur culturel pourrait se doter d'outils politiques beaucoup plus puissants, convaincants et concrets que ce qui existe aujourd'hui. Ces outils pourraient aussi permettre aux projets eux-mêmes de grandir, de se remettre en question et de mieux atteindre leurs objectifs, au-delà de la simple défense de leur existence.

Vers une évaluation volontaire des projets culturels

Pour des politiques de « prévention culturelle ».

Le secteur culturel subventionné traverse une crise de légitimité après avoir trahi ses valeurs démocratiques. Je crois qu'une refondation par l'évaluation sincère s'impose.

Un secteur en crise qui refuse de voir ses contradictions

En ce milieu d'année 2025, on affirme volontiers que la culture est menacée en France, et c'est une réalité, comme on le constate sur la Cartocrise proposée par l'Observatoire des Politiques Culturelles) Pourtant, ce n'est pas la culture elle-même qui se trouve « en danger », mais bien un secteur professionnel spécifique : celui des acteurs culturels subventionnés par l'argent public. La culture privée, elle, se porte remarquablement bien, comme en témoigne la consommation toujours florissante sur les plateformes numériques.

Le secteur subventionné subit effectivement des choix politiques d'une condescendance morbide. Les professionnels de la culture s'indignent de ce traitement, eux qui se proclament porteurs de valeurs humanistes et démocratiques. Mais leur indignation sonne faux, quand on se souvient de leur comportement durant la crise Covid (2020-2022) : lorsque la démocratie fut attaquée, par l'instauration d'un régime juridique d'exception, comme en temps de guerre, alors que nous n'étions absolument pas en guerre, qu'ont fait ces défenseurs autoproclamés de la démocratie, de la liberté et de l'humanisme ? Ils ont obéi sans broncher aux mesures les plus liberticides, les plus destructrices pour la santé physique et mentale, relayant docilement les discours hypocrites des grands médias inféodés à un capitalisme scélérat, qui s'était saisi de l'opportunité de la peur, en l'agitant le plus fort possible, pour obtenir cette obéissance aveugle, qui a augmenté les richesses des plus riches à une vitesse jamais vue dans l'Histoire et produit des divisions et des blessures majeures dans la société et dans les âmes.

La collusion entre le pouvoir d'extrême centre en France et les forces capitalistes, génératrices de violence sociale, de domination et d'exclusion, c'est à dire l'exact opposé des valeurs démocratiques, qui dans le domaine artistique et culturel a osé prendre le risque de le dénoncer ? Combien furent-ils, parmi les professionnels de la culture, à refuser une obéissance coupable ? Combien ont résisté à la stigmatisation des « non-vaccinés », alors qu'aucune preuve n'établissait leur dangerosité supposée, le consensus scientifique ayant d'ailleurs été forcer d'admettre après-coup que les décideurs savaient dès le départ que ces vaccins ne protégeaint pas de la transmission ? Après une telle soumission à des décisions absurdes et anticonstitutionnelles, comment peuvent-ils encore prétendre défendre le respect de l'autre, l'inclusion et la démocratie ?

La signature d'un pacte de soumission

Les rares contestataires, ces « dangereux anarchistes » qu'on qualifiait de *complotistes* mais qui étaient en réalité des *résistants*, furent ostracisés par leurs pairs, tous soucieux de préserver leurs subventions et de ne pas froisser le pouvoir en place, fut-il despotique, brutal et incohérent (ce sont les techniques classiques pour obscurcir le jugement et mettre en place des lotalitarismes, comme le documente de façon si limpide Victor Klemperer dans *LTI, la langue du III^{e} Reich*, 1947). Face à cette obéissance servile aux ordres les plus aberrants, cette abdication de toute pensée politique critique, j'avais pris conscience à l'époque d'une réalité cruelle : si ce secteur, qui devrait être à l'avant-garde de l'attention à l'autre et du

soin démocratique, capitule si facilement face à l'arbitraire, alors il scie lui-même la branche sur laquelle nous reposons tou·te·s. Il entérine sa soumission volontaire à n'importe quel diktat futur. Et… « tout le monde s'en fout ».

La culture fut déclarée « non essentielle ». Quelques voix s'élevèrent, certes, mais où furent les actes ? Qui prit le risque de maintenir des lieux ouverts, face à l'incohérence des décisions de fermetures, pour continuer à le public en appliquant, si nécessaire, des mesures sanitaires raisonnables, comme ce fut le cas en Belgique de façon collective pour les Centres Culturels et pour le milieu de la librairie en France ? En collectif, on est forts politiquement. Il n'y eut personne ou presque en France, et ceux qui s'y sont risqués furent le plus souvent stigmatisés comme des « complotistes d'extrême droite », ce qui n'était absolument pas le cas. La servitude n'est que volontaire, ne l'oublions pas (La Boétie, 1577). Le secteur culturel signa ainsi son acte de soumission, refusant de se mobiliser contre le totalitarisme politique et intellectuel à l'œuvre. Sa conscience politique collective fut simplement absente, par crainte des sanctions je pense, car à part quelques extrémistes convaincus du bien fondé de ces mesures liberticides, la plupart n'en pensaient pas moins, mais ne prenaient pas le risque de leurs intuitions, restant dans le confort de leur peur pour justifier leur inaction et éviter la trop grande dissonance cognitive entre leurs valeurs et leurs actes.

Les responsables politiques ont parfaitement compris la leçon : ce pacte d'obéissance signé dans le sang leur donnait carte blanche pour transformer le milieu culturel en simple variable d'ajustement politique et budgétaire, qui ne pouvait être qu'aux ordres, ou alors ne pas être.

Malgré la dureté de mon constat, je ne juge personne individuellement. La peur demeure la pire des conseillères, et beaucoup, animés de bonnes intentions, ont trahi leurs valeurs, aveuglés qu'ils étaient par la peur entretenue, en se soumettant inconditionnellement au totalitarisme sanitaire, ce biopouvoir que Michel Foucault avait si bien analysé quarante ans plus tôt. La première des luttes, c'est la lutte contre la peur ; ce n'est pas de l'inconscience, c'est de l'ancrage en soi et du pouvoir d'agir lucide. Et c'est aussi bien meilleur pour la santé publique, grâce à la responsabilisation et non à l'infantilisation, quoi qu'en disent les despotes capitalistes !

Vers une refondation démocratique de l'action culturelle

Il n'est cependant jamais trop tard pour se remettre en question et œuvrer à restaurer le sens démocratique des arts et de la culture. Je reste optimiste, et c'est le sens de ma prise de parole ici. Face à des responsables politiques désormais décomplexés et certains de leur domination absolue, une seule voie s'offre à nous : nous remettre en question, et être pédagogues vis à vis de ces mêmes responsables politiques, travailler à dialoguer avec eux plutôt que les insulter, chercher à se mettre à leur place. Car nous avons beau jeu de les critiquer, nous avons une grande part de responsabilité dans leurs actes, qui sont aujourd'hui il est vrai injustes, tout comme ceux d'il y a 5 ans. Si nous avions résisté aux incohérences manifestes pendant la période Covid, si nous avions collectivement lutté contre nos peurs pour pouvoir

faire front ensemble, ils auraient su que nous étions forts, et prêts à tout pour faire respecter les droits humains, ce qui est la mission de laquelle nous sommes redevables non pas aux élus, mais bien aux citoyens eux-mêmes.

Nous devons refonder une perspective véritablement démocratique pour nos actions. Cela implique de repenser radicalement nos projets culturels, de déconstruire les systèmes de privilèges et la domination symbolique qu'exercent les artistes sur des spectateurs réduits au silence. Pensons notamment à ces jeunes publics, ces enfants contraints d'assister à des spectacles moralisateurs qui ne les concernent pas, où ils s'ennuient et se voient stigmatisés s'ils ont quelque idée idée divergente ou manifestent leur désintérêt.

Les droits culturels exigent que nous reconnaissions par nos actes toute sa dignité à chaque personne, que nous repensions sa place dans la rencontre avec les œuvres. **Voilà ce qu'il faut évaluer : non pas nos actions auto-glorifiées, mais le respect réel de la dignité des publics. Cette évaluation doit être sincère, partagée entre pairs, nourrie d'une réflexion profonde sur la refondation de l'action culturelle.** Des textes fondateurs comme *L'art comme expérience* de John Dewey (1934) peuvent éclairer et soutenir cette démarche.

Reconnaissons aussi que les pratiques culturelles populaires sont massives et légitimes. Parler de « déchéance de citoyenneté culturelle » pour les « publics » non touchés par les institutions culturelles publiques est une imposture : ces citoyens consomment Netflix et Spotify, fréquentent TikTok et YouTube, autant d'espaces culturels privés, certes, mais culturels néanmoins. Ils participent à bien des rituels culturels sur leurs territoires, qui ne sont pas légi-

timés par les « professionnels » de la culture. Pourquoi ces pratiques seraient-elles qualitativement inférieures à celles qui sont proposées dans les espaces culturels subventionnés ? Selon quels critères ? Cette hiérarchisation révèle une posture de domination insoutenable. Nous ne sommes pas meilleurs que les acteurs privés et que les pratiques autonomes ; nous sommes simplement différents.

Au lieu de mépriser ces pratiques, intégrons-les à notre réflexion. Inventons d'autres formes de rencontre, sans jugement condescendant, dans le respect authentique des droits culturels de chacun. Durant la crise Covid, les pratiques culturelles numériques ont explosé, mais les acteurs subventionnés y ont peu participé. Quelques initiatives louables ont certes émergé, mais sans travail politique de fond ni différenciation anthropologique par rapport aux propositions privées. Et malheureusement, depuis la fin de la crise, ces expérimentations numériques ont d'ailleurs quasiment disparu du paysage culturel subventionné.

L'évaluation comme voie de transformation

L'évaluation sérieuse de nos projets devient cruciale. Documentons les processus, intéressons-nous aux parcours individuels, non plus des *publics* abstraits mais des *personnes* singulières. Racontons ces cheminements, identifions ce qui distingue fondamentalement ce que nous proposons des pratiques culturelles privées et autonomes, quels processus de rencontres singulières autour de l'art nous proposons. Faisons récit de cela, de façon sincère, en intégrant aussi nos

apprentissages, nos erreurs, nos cheminements et remises en question, au service des citoyens. Alors seulement les responsables politiques comprendront la valeur de nos actions et cesseront de les balayer d'un revers de main. Soyons pédagogues avec eux, ouvrons le dialogue, et s'ils ne veulent pas nous écouter, persévérons.

Efforçons-nous de comprendre la logique de ceux qui prennent ces décisions destructrices, plutôt que de « résister » d'une façon désordonnée qui valide notre impuissance et notre fragilité. Travaillons **avec** nos « publics » et non plus **pour** eux, refondons de véritables espaces démocratiques autour de la création, laissons-nous enrichir par les autres, pour retisser du lien. Rouvrons-nous, vraiment. Et comme dans tout soin, qu'il soit médical, psychique ou artistique, intéressons-nous aux causes plutôt qu'aux symptômes, œuvrons de façon préventive, si l'on peut le dire ainsi. À nous, qui nous sentons exclus et stigmatisés par ces responsables politiques, de faire preuve de tolérance et de renouer le dialogue avec nos agresseurs. Puisqu'ils en sont manifestement incapables, accomplissons ce travail à leur place, travaillons pour deux et même pour trois, en incluant les « publics » dans nos démarches d'évaluation, en approfondissant donc notre lien avec toutes les personnes parties-prenantes du sujet, y compris les élus. Car la culture, dans son sens anthropologique, ne disparaîtra jamais, elle est ce qui tisse la toile de nos vies.

Cette crise représente, comme beaucoup le reconnaissent, une opportunité de refondation. Plaçons l'évaluation volontaire et sincère au cœur de tous nos projets. Prenons le temps et l'espace nécessaires pour nous remettre en question, afin de servir authentiquement la démocratie plutôt que de perpétuer la reproduction bourgeoise d'un système de domination auquel les

artistes participent pleinement. Michel Schneider l'avait brillamment démontré dans *La Comédie de la culture* (1993) : le milieu culturel défend trop souvent tout sauf la démocratie, en prétendant le contraire. Sans une transformation profonde de ses méthodes et de sa posture démocratique, le secteur culturel subventionné paiera un prix exorbitant pour son aveuglement.

La mémoire institutionnelle au service des droits culturels

Repenser la relation entre les lieux culturels et les personnes.

Les lieux culturels, par défaut de collecte et de soin apporté aux données, oublient ceux qu'ils accueillent, niant leur dignité. Cette amnésie contredit les droits culturels : comment bâtir une relation sans mémoire ?

L’amnésie institutionnelle face à la dignité culturelle

Les institutions culturelles vivent aujourd’hui un paradoxe troublant. Alors qu’elles peuvent revendiquer un attachement aux droits culturels et à la reconnaissance de chaque personne comme porteuse de culture, elles fonctionnent souvent dans une forme d’amnésie systémique qui contredit leurs ambitions démocratiques. Cette contradiction révèle une tension profonde entre les valeurs affichées et les pratiques réelles.

Lorsqu’une personne franchit le seuil d’un lieu culturel, elle n’arrive pas vierge de toute histoire. Elle porte en elle des expériences, des savoirs, des sensibilités qui constituent sa richesse culturelle propre. Les droits culturels, inscrits dans la Déclaration de Fribourg et intégrés dans les discours de certaines politiques publiques, même s’il reste un long chemin pour que cela se généralise, affirment précisément que cette richesse doit être reconnue et valorisée. Pourtant, combien de fois cette même personne se retrouve-t-elle traitée comme une inconnue lors de sa deuxième visite ? Combien de contributions, d’implications, de présences sont-elles effacées par le simple passage du temps ou le changement d’une équipe ?

Cette amnésie traduit à mon sens une conception implicite du public comme flux anonyme plutôt que comme communauté de sujets culturels singuliers. Quand une institution perd la trace de ceux qui ont participé à ses activités, animé ses ateliers, enrichi ses propositions, elle nie de facto leur statut de contributeurs à la vie culturelle commune. C’est leur dig-

nité culturelle qui se trouve ainsi invisibilisée, réduite à une présence ponctuelle sans épaisseur temporelle.

Le problème dépasse la simple question de la courtoisie ou de l'efficacité organisationnelle. Il touche au cœur même de ce que signifie respecter les droits culturels dans leur dimension relationnelle et temporelle. Car ces droits ne se limitent pas à garantir un accès ponctuel à une offre culturelle. Ils impliquent la reconnaissance de chaque personne dans sa capacité à construire un parcours culturel cohérent, à voir ses contributions valorisées, à inscrire sa présence dans la durée d'une relation institutionnelle.

Les dimensions méconnues des droits culturels

Ainsi, la question de la mémoire institutionnelle éclaire des dimensions souvent négligées des droits culturels. Au-delà du droit d'accès, qui reste central, se dessinent d'autres droits tout aussi fondamentaux mais moins visibles : le droit à la continuité culturelle, le droit à la reconnaissance de ses contributions, le droit à voir sa diversité respectée.

- Le droit à la continuité culturelle apparaît comme une évidence dès lors qu'on considère la culture non comme une consommation d'événements isolés mais comme un processus de construction identitaire dans la durée. Chaque expérience culturelle s'inscrit dans une trajectoire personnelle, dialogue avec des expériences antérieures, prépare des développements futurs. Sans mémoire institutionnelle, cette continuité

est brisée (à l'endroit de l'institution). La personne qui revient après avoir participé à un projet se retrouve face à une institution qui a tout oublié de leur histoire commune. Son parcours est fragmenté en instants déconnectés, privés de la cohérence que pourrait leur donner une reconnaissance dans la durée.

- La reconnaissance des contributions constitue un autre enjeu majeur. Dans une conception vivante de la culture, les publics ne sont pas de simples récepteurs mais des acteurs à part entière. Ils suggèrent, créent, animent, facilitent, enrichissent de mille manières l'activité culturelle. Ces contributions, pour modestes qu'elles paraissent, tissent la réalité culturelle d'un territoire. Les oublier, c'est perpétuer une vision descendante de la culture où seules comptent les propositions institutionnelles. C'est aussi priver l'institution d'une ressource précieuse : la connaissance accumulée de ce qui a été tenté, réussi, échoué, transformé par la communauté elle-même.
- La diversité culturelle, enfin, ne peut être respectée sans une forme de documentation qui permette de la percevoir et de la valoriser. Comment savoir si une institution s'adresse réellement à la diversité de son territoire si elle ne garde aucune trace de qui la fréquente ? Comment identifier les absents, comprendre les barrières, ajuster les propositions ? L'invisibilité statistique conduit inévitablement à l'invisibilité politique. Sans données fiables sur la composition réelle de ses publics, une institution ne peut que supposer, au risque de

ne s'adresser qu'à un segment restreint et homogène de la population tout en croyant servir l'intérêt général.

Ces dimensions négligées des droits culturels convergent vers une même exigence : celle de considérer la relation entre une institution et les personnes non comme une succession d'interactions ponctuelles mais comme un processus continu de reconnaissance mutuelle et d'enrichissement réciproque. Et ce au delà des liens personnels.

Déconstruire les résistances : entre peurs légitimes et malentendus

Face à la nécessité de documenter les relations culturelles, de nombreuses résistances peuvent s'exprimer, qu'il convient d'examiner avec attention plutôt que de les balayer d'un revers de main. Ces résistances révèlent des tensions profondes entre différentes conceptions de la relation culturelle et méritent d'être entendues pour ce qu'elles disent de nos peurs collectives.

- La première résistance, et peut-être la plus profonde, tient à la confusion entre documentation et surveillance. Dans un contexte où la collecte de données évoque immédiatement les dérives du capitalisme de surveillance et les tentations autoritaires, le simple fait d'enregistrer des informations sur les personnes suscite une méfiance compréhensible. Cette méfiance s'an-

cre dans une histoire longue de fichage à des fins de contrôle social, depuis les registres paroissiaux jusqu'aux bases de données numériques contemporaines. Il serait naïf de ne pas reconnaître la légitimité de cette inquiétude.

- Pourtant, cette confusion masque une distinction essentielle entre ficher pour contrôler et documenter pour reconnaître. La première logique vise à catégoriser, surveiller, prédire et potentiellement contraindre. La seconde cherche à témoigner, honorer, permettre la construction de relations dans la durée. Cette distinction n'est pas qu'intellectuelle : elle se traduit dans les choix techniques, les modalités de gouvernance, les usages concrets des données collectées. Une documentation au service des droits culturels place la personne au centre, lui garantit l'accès et le contrôle sur ses propres données, privilégie la richesse qualitative sur la réduction quantitative.
- Une autre résistance fréquente invoque le principe d'horizontalité. Selon cette vision, documenter créerait de la distance, introduirait une asymétrie entre l'institution qui sait et la personne qui est sue. Cette crainte repose sur une conception particulière de l'horizontalité comme absence de médiation, immédiateté pure de la relation. Or, l'horizontalité véritable ne réside pas dans l'oubli systématique mais dans la reconnaissance mutuelle. Quand une institution se souvient d'une personne, de son parcours, de ses contributions, elle ne la surplombe pas, elle l'honore comme sujet cul-

turel à part entière. L'amnésie n'est pas égalitaire, elle est indifférente.

- Et la peur de figer les identités constitue une troisième source de résistance, particulièrement sensible dans le champ culturel où la fluidité identitaire est valorisée. Comment documenter sans enfermer ? Comment garder trace sans réduire la complexité mouvante des personnes à des catégories figées ? Cette tension est réelle et ne doit pas être minimisée. Elle appelle des réponses techniques et éthiques : des systèmes ouverts, évolutifs, où les personnes gardent la maîtrise de leur propre narrative ; des approches qui privilégient les parcours aux étiquettes, les processus aux états ; une vigilance constante contre la tentation classificatoire.

Ces résistances, loin d'être des obstacles à dépasser, peuvent être vus comme des garde-fous. Elles rappellent que la documentation des relations culturelles ne peut se faire qu'en conscience des risques qu'elle porte et des valeurs qu'elle doit servir, et bien-sûr dans le consentement des personnes.

La documentation comme pratique émancipatrice

Si l'on accepte de dépasser les malentendus et de prendre au sérieux les garde-fous nécessaires, la documentation des relations culturelles peut devenir une pratique profondément émancipatrice, au service de la justice culturelle et de la démocratie. Cette transfor-

mation passe par une réinvention des finalités, des méthodes et des gouvernances.

Documenter pour reconnaître, c'est d'abord affirmer que chaque personne qui entre en relation avec une institution culturelle est porteuse d'une dignité qui mérite d'être honorée dans la durée. Cette reconnaissance n'est pas abstraite : elle se traduit concrètement dans la capacité de l'institution à se souvenir, à construire sur ce qui a été vécu ensemble, à proposer des chemins qui tiennent compte du parcours déjà accompli. Elle transforme la relation institutionnelle en véritable accompagnement, où chaque interaction s'enrichit de celles qui l'ont précédée.

Cette approche permet ce qu'on pourrait appeler l'*accumulation culturelle positive*. Contrairement à l'accumulation capitaliste qui concentre les richesses, l'accumulation culturelle enrichit tous les participants. Quand une institution garde mémoire des expériences vécues, des savoirs construits, des liens tissés, elle constitue un patrimoine immatériel commun qui bénéficie à l'ensemble de la communauté. Les nouveaux venus peuvent s'appuyer sur ce qui a été fait, les anciens voir leurs contributions valorisées, les projets futurs s'inspirer des réussites et des échecs passés.

La documentation est aussi un outil puissant pour rendre visible l'invisible. Dans tout territoire, une multitude de contributions culturelles restent dans l'ombre : l'habitant qui partage discrètement ses savoirs, l'adolescente qui crée dans son coin, le migrant qui apporte ses références culturelles, la personne âgée qui transmet des mémoires. Sans documentation attentive, ces richesses restent invisibles, non reconnues, non valorisées. Les rendre visibles, c'est élargir notre conception même de ce qui fait culture, c'est reconnaître la multiplicité des sources de création et de

transmission culturelles.

Cette visibilisation a des effets politiques majeurs. Elle permet de vérifier si les promesses d'inclusion et de diversité sont tenues, d'identifier les absences et les exclusions, de comprendre les barrières qui persistent. Elle donne aux institutions les moyens de s'auto-évaluer non sur des critères abstraits mais sur la réalité vécue des relations qu'elles construisent. Elle offre aux citoyens et aux élus des éléments tangibles pour apprécier si les politiques culturelles servent réellement l'intérêt général ou seulement certains segments de la population.

Mais pour que ces potentialités émancipatrices se réalisent, la documentation doit elle-même être repensée dans ses modalités. Elle ne peut être l'affaire des seules institutions, imposée unilatéralement. Elle doit être co-construite avec les personnes concernées, dans le respect de leurs volontés et de leurs rythmes. Elle doit garantir non seulement la protection des données mais leur accessibilité et leur gouvernance partagée. Elle doit privilégier la richesse qualitative des parcours sur la réduction quantitative des présences.

Vers une éthique de la mémoire culturelle partagée

Au-delà des aspects techniques et organisationnels, la question de la mémoire institutionnelle dans le champ culturel appelle une réflexion éthique approfondie. Cette éthique doit articuler responsabilité institutionnelle, exigence démocratique et conception de la mémoire comme bien commun.

- La responsabilité mémorielle des institutions culturelles découle directement de leur mission de service public. Dépositaires non seulement d'œuvres et de savoirs mais aussi de relations humaines, elles ont le devoir de préserver et de transmettre cette richesse relationnelle. Cette responsabilité implique de garantir une continuité au-delà des changements d'équipes, des alternances politiques, des modes gestionnaires. Elle exige de résister à la tentation de l'amnésie volontaire qui permet de repartir à zéro sans avoir à assumer l'héritage des relations passées.
- Cette responsabilité se double d'une exigence démocratique. Car si l'on souhaite que le projet culturel soit inclusif, la mémoire institutionnelle ne peut être sélective. Elle doit veiller à préserver la trace de toutes les présences, de toutes les contributions, avec une attention particulière pour celles qui risquent le plus l'invisibilisation : les plus fragiles, les plus discrets, les plus éloignés des codes culturels dominants. Sans cette vigilance, la mémoire institutionnelle reproduit et amplifie les inégalités sociales, ne gardant trace que de ceux qui savent se faire remarquer.
- L'enjeu démocratique se prolonge aussi dans la conception même de cette mémoire comme bien commun. Les données relationnelles accumulées par une institution culturelle ne lui appartiennent pas en propre. Elles constituent un patrimoine collectif qui doit être gouverné comme tel, dans la transparence et la participation. Cette approche implique de dépasser la logique pro-

priétaire pour adopter une logique de gardiennage : l'institution est gardienne d'une mémoire qui appartient à la communauté toute entière.

- Cette éthique de la mémoire partagée invite à imaginer des dispositifs où la mémoire devient véritablement collective : des archives ouvertes où chacun peut déposer sa trace, des temps de récit où l'histoire commune se construit à plusieurs voix, des espaces numériques ou physiques où la mémoire circule et s'enrichit. Elle suggère de nouvelles formes de gouvernance culturelle où les citoyens participent activement à la définition de ce qui mérite d'être gardé, partagé, transmis.

Au fond, le sujet de la mémoire institutionnelle touche à des questions fondamentales sur le sens même de l'action culturelle publique. S'agit-il simplement de proposer une offre à des consommateurs de passage ? Ou bien de construire, dans la durée, des relations qui reconnaissent et célèbrent la dignité culturelle de chaque personne ? Cela détermine largement les choix techniques et organisationnels, mais aussi et surtout l'horizon éthique et politique de nos institutions culturelles.

La mémoire institutionnelle, loin d'être un simple outil de gestion, peut être à mon sens un levier de transformation sociale. Elle permet de passer d'une culture de l'instant à une culture de la durée, d'une logique de flux à une logique de liens, d'une vision des publics comme masse indifférenciée à une reconnaissance de chaque personne comme sujet culturel singulier. Cette transformation n'est pas qu'organisationnelle : elle est profondément politique, elle touche au cœur de ce que signifie faire société dans le respect de la di-

versité culturelle de chacun.

Formaliser l’informel

L’informel, essentiel aux apprentissages, résiste à la structure tout en l’appelant. Méthode pour l’apprivoiser.

L’absence d’informel en formation à distance nous oblige à repenser sa nature profonde. Cette contrainte devient laboratoire d’innovation pour des méthodes qui dépassent les limites du présentiel.

La légitimité paradoxale de l'informel

La formalisation de l'informel constitue un paradoxe qui interroge d'abord notre propre légitimité. L'informel, par définition, sort du cadre. Dans une logique d'efficacité pure, il pourrait sembler n'être que du temps perdu. Cette difficulté méthodologique première consiste à reconnaître que l'informel est non seulement important, mais essentiel aux processus d'apprentissage et d'innovation.

Cette question devient particulièrement aiguë dans le contexte de la formation en visioconférence. Les participant·e·s, séparé·e·s physiquement, ne peuvent plus organiser spontanément ces moments informels qui enrichissent traditionnellement l'expérience formative. Ils·elles ne sont présent·e·s que dans le formalisme de la proposition pédagogique. Ce qui pourrait apparaître comme une limitation fut pour moi en réalité une opportunité pour repenser profondément la nature et la fonction de l'informel.

L'informel révélé par son absence : dimensions cachées du savoir

L'informel représente ces espaces non structurés où se produisent des échanges essentiels : transmission des savoirs tacites, construction de liens interpersonnels, émergence d'idées novatrices, appropriation personnelle des connaissances. Dans ces moments de pause café, ces discussions de couloir, se jouent des

processus fondamentaux : le partage des subjectivités autour d'un sujet commun, l'expression des désaccords qui permettent d'affirmer sa pensée singulière, la création de clans et d'affinités intellectuelles.

Plus encore, l'informel permet l'émergence de savoirs qui dépassent parfois ceux du·de la formateur·rice. Un·e participant·e peut détenir une expertise spécifique, une expérience vécue qui enrichit ou nuance le contenu formel. Ces contributions spontanées, impossibles à programmer, constituent une richesse souvent perdue dans les dispositifs traditionnels.

Ignorer cette dimension reviendrait à amputer l'expérience formative d'une partie substantielle de sa valeur. La formalisation devient alors non pas une tentative de contrôle, mais un acte de reconnaissance et de valorisation de ces processus souterrains.

Méthodologie en action : trois dispositifs pour recréer l'informel

Face à l'absence d'informel naturel en visioconférence, j'ai élaboré plusieurs méthodes pour permettre de retrouver les gains spécifiques de ces moments spontanés, tout en les enrichissant par une dimension collective nouvelle.

1. L'échange facilité et la cartographie en temps réel

La première méthode consiste à créer des espaces d'échange entre participant·e·s sur des sujets donnés, en sortant du schéma classique formateur·rice-apprenant·e. Pendant ces échanges, une cartographie men-

tale (mind mapping) est réalisée par le·la formateur·rice en temps réel, visible pour les stagiaires, capturant et structurant les idées qui émergent. Cette double action, échanger librement tout en voyant ses idées prendre forme visuellement, légitime les éléments informels qui surgissent dans la conversation. La carte mentale devient la trace tangible de ces émergences spontanées, leur donnant une existence et une valeur reconnues.

2. La plateforme collaborative : trois axes d'expression

Le second dispositif s'appuie sur un outil numérique contributif où chaque participant·e peut publier ses réflexions selon trois axes proposés (sans obligation) :

- **La synthèse personnelle** : Chacun·e reformule ce qu'il·elle a compris et retenu. Cette proposition apparemment simple révèle la singularité de chaque appropriation. Là où l'on croit souvent que tou·te·s auront fait la même synthèse, la confrontation des textes révèle la richesse des perspectives subjectives. Cette diversité des compréhensions, habituellement cantonnée aux échanges informels, devient visible et partageable, et constitue un véritable apprentissage : on est enrichi du regard des autres sur le sujet (qui avant ne venait que dans les moments informels), qui nous le fait envisager sous diverses facettes.
- **La controverse argumentée** : L'espace pour exprimer ses désaccords avec le contenu présenté. Dans l'informel présentiel, ces désaccords s'expriment spontanément après le moment de formation, permettant à chacun·e d'affirmer sa pensée propre.

Formalisés à l'écrit et partagés, ils enrichissent la réflexion collective tout en préservant la dimension critique essentielle à tout apprentissage.

- **La contribution enrichissante** : La possibilité d'apporter des compléments, des nuances, des expériences qui dépassent ou complètent le contenu formel. Cette ouverture reconnaît que le savoir n'est pas monopole du·de la formateur·rice mais peut émerger de chaque participant·e. Là, où, dans l'informel d'une formation traditionnelle, ces contributions n'étaient partagées que dans des petits groupes, informels justement, avec l'écrit, elles deviennent collectives et enrichissent considérablement les connaissances pour le collectif.

3. La structuration par tags : une navigation libre dans les savoirs

Les stagiaires ajoutent des « tags » thématiques à leurs contributions, pour lesquelles ils·elles sont identifié·e·s en tant qu'auteur·rice·s. Cela permet une navigation thématique plutôt que hiérarchique. Cette structuration horizontale brise la rigidité habituelle des contenus de formation, permettant des parcours personnalisés et des découvertes fortuites, caractéristiques essentielles de l'apprentissage informel.

L'observation réflexive : documenter pour

comprendre

Au-delà de ces dispositifs spécifiques, cette démarche implique une observation réflexive continue. Il s'agit de documenter ses propres expériences de l'informel, de noter les moments où celui-ci produit des effets significatifs, d'identifier les conditions favorisant son émergence. Cette phase d'observation permet de distinguer différents types d'informel (social, cognitif, créatif) et de repérer les traits récurrents dans ces dynamiques.

Cette documentation devient elle-même un matériau de travail, permettant d'affiner continuellement les dispositifs mis en place. Elle constitue aussi une forme de légitimation progressive de l'informel, en rendant visibles ses apports souvent invisibles.

L'humilité épistémologique : accepter l'incomplétude

La formalisation de l'informel exige une posture particulière : celle du « savoir qu'on ne sait pas ». Cette approche s'oppose au « véridisme », cette tendance à croire détenir une vérité absolue sur les processus à l'œuvre. Elle implique d'accepter l'incomplétude de toute formalisation, de reconnaître la subjectivité inhérente à l'observation, de maintenir une ouverture constante aux remises en question.

Cette humilité n'est pas faiblesse mais force. Elle permet d'accueillir l'imprévu, de valoriser la diversité des expériences, de construire une connaissance qui

s'enrichit de ses propres limites. Chaque expérience étant unique et contextuelle, c'est par l'accumulation de ces singularités que se construit progressivement une compréhension plus fine des processus à l'œuvre. Dans l'exemple des formations en visio-conférences que j'ai expérimentées avec ces principes (vous trouverez la trace de l'une d'entre elles plus bas), la connaissance produite et acquise par les participant·e·s dépasse de très loin les seuls contenus qui furent les miens en tant que formateur. Et cette connaissance est écrite, partagée, durable, donc finalement peut-être plus constructive que l'informel non formalisé dans les formations habituelles.

Applications élargies et précautions éthiques

Cette approche que j'ai développée pour la formation en visio peuvent s'étendre à d'autres contextes. Dans la recherche, elle invite à intégrer l'informel dans les protocoles, à reconnaître les sérendipités comme sources de connaissance. Dans les organisations, elle permet de cartographier les réseaux informels sans les figer, de créer des espaces propices à l'émergence spontanée. Et dans la formation traditionnelle en présence, elle m'a amené à utiliser beaucoup plus l'écrit en parallèle et son partage via des outils numériques, afin de pouvoir y construire aussi des ressources collectives basées sur l'informel et sur l'intelligence collective.

Mais cette démarche comporte des risques. Le principal danger réside dans la dénaturation de l'informel par sa formalisation même. Il est essentiel de main-

tenir une vigilance sur les effets de nos interventions, de préserver des espaces véritablement libres, d'accepter que certains aspects échapperont toujours à toute capture. Les questions éthiques, respect de la vie privée, consentement, transparence sur les usages, constituent des garde-fous nécessaires.

L'effet amplificateur : quand le formel transcende l'informel

Ces expériences révèlent donc ce résultat surprenant : l'informel formalisé peut devenir plus puissant que l'informel spontané. Dans une formation classique, l'informel reste souvent personnel, limité à des échanges entre quelques individu·e·s. Les dispositifs de formalisation créent un informel collectif, où les apports de chacun·e deviennent ressources pour tou·te·s.

La documentation produite dépasse largement en richesse ce qui aurait pu émerger d'échanges informels traditionnels. Les subjectivités, au lieu de rester cantonnées à des apartés, irriguent le contenu même de la formation. Cette amplification n'est possible que parce que la formalisation respecte l'essence de l'informel : la liberté d'expression, la valorisation des singularités, l'ouverture à l'imprévu.

Une méthodologie

vivante pour un monde en mutation

La formalisation de l'informel ne peut être conçue comme une méthodologie figée. Elle doit rester elle-même informelle dans son évolution, s'adaptant continuellement aux contextes et aux apprentissages. Cette tension dynamique entre structure et spontanéité constitue sa richesse propre.

L'enjeu n'est pas de capturer l'informel dans des grilles rigides, mais de créer les conditions de son émergence et de sa reconnaissance. En assumant l'incomplétude de nos savoirs et en valorisant la diversité des expériences, nous développons des pratiques qui honorent la complexité du réel tout en offrant des repères pour l'action.

Cette approche, née de ces expérimentations que j'ai menées avec l'Observatoire des Politiques Culturelles, nous enseigne finalement quelque chose d'essentiel sur la nature même de la transmission : c'est dans la reconnaissance et la valorisation des espaces de liberté que se joue véritablement l'appropriation des savoirs. La formalisation de l'informel n'est pas sa domestication mais sa révélation, non pas sa réduction mais son amplification. C'est dans cette alliance subtile entre cadre et liberté que se révèle peut-être l'essence même de tout acte pédagogique authentique.

Ce que nous évitons de voir quand nous défendons la culture

Quand des jeunes sont contraints d'aller au théâtre sous peine de sanction, l'émancipation promise peut devenir oppression subie.

Les appels à défendre les financements de l'éducation artistique et culturelle se multiplient face aux restrictions budgétaires. Si ces engagements sont légitimes, ils révèlent souvent un véritable impensé : l'absence d'analyse critique de nos propres pratiques et de leur impact réel sur les publics.

L’urgence de l’herméneutique dans le discours culturel

Face aux coupes budgétaires qui menacent l’éducation artistique et culturelle, les professionnel·les du secteur se mobilisent régulièrement pour défendre leurs financements. Leurs arguments mobilisent l’ouverture d’esprit, l’enrichissement culturel, le « ciment réparateur » que constituerait l’art. Ces discours ne sont pas faux : le théâtre, la musique, les arts visuels peuvent effectivement transformer les vies. Pourtant, à mon sens, ils révèlent souvent une absence d’herméneutique, c’est-à-dire d’analyse critique de nos propres pratiques, de nos propres discours. Cette absence touche un endroit précis du travail que je m’efforce de faire et de transmettre dans mes nombreuses actions d’accompagnement de professionnel·les, car, malheureusement, une partie importante des acteurs·rices du secteur ne s’y consacre pas suffisamment.

Pierre Bourdieu l’a montré dans *La Distinction* (1979) : la culture légitime sert aussi à marquer et reproduire les positions sociales. Sans questionnement critique, même les meilleures intentions peuvent participer à des mécanismes de reproduction sociale. Les discours de défense des budgets culturels, même lorsqu’ils sont sincères et fondés, gagneraient à intégrer cette dimension réflexive. Il ne s’agit pas de remettre en cause la valeur de l’art ou l’engagement des professionnel·les, mais de reconnaître que l’effet bénéfique d’un projet culturel n’est jamais automatique.

Les corporatismes, présents dans tous les secteurs professionnels, peuvent pousser à cette absence de

remise en question. Dans le domaine artistique particulièrement, la conviction que ce que nous faisons est « génial » et va forcément enrichir les gens peut nous empêcher de voir les angles morts de notre action. Nous partons souvent du principe qu'il suffit de proposer un projet culturel de qualité pour que l'effet sur les « publics » soit positif, de façon automatique, magique presque (le fameux « émerveillement artistique » d'André Malraux). Mais nous ne nous interrogeons pas toujours suffisamment sur les conditions de réception, sur le parcours psychique des personnes que nous prétendons servir, sur notre propre position dans la chaîne de la transmission culturelle.

La coercition culturelle et ses effets sur l'apprentissage

Je me rappelle une journée professionnelle que j'avais contribué à organiser sur la thématique « culture et justice », demandée par des acteurs·rices de la justice pour apprendre comment mener des projets culturels et recevoir des retours d'expérience. À un moment de cette journée, j'ai senti une énergie particulière dans la salle : à la fin d'une table ronde que j'animais, dans laquelle des porteurs·euses de projets culturels présentaient les uns après les autres leurs projets, j'ai perçu une énergie collective, un vrai problème parmi les auditeurs·rices, une barrière qui commençait à se former entre les acteurs·rices de la justice et les acteurs·rices culturels. J'ai donc formulé publiquement ce que je ressentais.

Les acteurs·rices culturels à la table semblaient per-

suadé·es qu'il suffisait d'accompagner des jeunes à un spectacle pour que ce soit bien et émancipateur. Ils et elles étaient focalisé·es sur leur point de vue, dans leur certitude du bien, sans conscience suffisante de l'autre et du chemin de l'autre (l'empathie). Notamment du fait que les jeunes, le plus souvent, et a fortiori dans le champ judiciaire, sont contraint·es d'aller voir ces spectacles, contraint·es sous peine de punitions qui peuvent être très sévères, y compris hors du champ judiciaire. Ainsi, ils et elles sont amené·es dans ces lieux d'émancipation potentielle par obligation, sous la contrainte et sous la menace. Ces jeunes n'ont pas intérêt à « moufter », comme on dit, et les acteurs·rices culturels attendent des éducateurs·rices, animateurs·rices et autres enseignant·es qu'ils et elles fassent de la discipline, que les jeunes se tiennent bien, respectent les codes. Et souvent, toute expression spontanée est considérée comme un affront au projet artistique.

De nombreux travaux en neurosciences montrent que lorsqu'on a peur de quelque chose, c'est-à-dire qu'on se sent menacé·e, notre cerveau se place dans une modalité de protection contre l'agression éventuelle, et passe donc en mode de pensée réflexe. Olivier Houdé, professeur de psychologie du développement, parle dans ses travaux sur l'inhibition cognitive (notamment dans Apprendre à résister) de l'impossibilité d'apprendre en situation de stress. Il est impossible, dans ces moments-là, de prendre le temps de ce qu'il appelle la résistance cognitive, c'est-à-dire le temps nécessaire pour pouvoir créer de nouvelles connexions neuronales, contre notre pensée protectrice réflexe. Le temps pour s'ouvrir et découvrir de nouvelles choses ne peut être qu'un temps sans inquiétude. Car si l'on se sent en danger, nous fermons tous nos processus de réception et d'apprentissage, afin de pouvoir réagir rapidement de façon réflexe, pour se protéger, ce

qui est une réaction de survie tout à fait saine.

J'ai donc fait dans cette assistance la remarque qu'il était nécessaire de prendre en compte qu'un projet culturel n'était pas automatiquement positif dans ce qu'il apportait aux jeunes sous main de justice, dès lors qu'on ne prenait pas en compte le parcours psychique de ces jeunes, et notamment ce qu'on appelle les compétences psychosociales, à la fois des éducateurs·rices et des jeunes qui sont encadré·es. J'ai senti que cela rassurait beaucoup les éducateurs·rices présent·es dans la salle que quelqu'un du « monde de la culture », en l'occurrence moi, reconnaisse cette réalité, car ils et elles le savent très bien. Lorsque des groupes de jeunes se trouvent contraints d'aller voir un spectacle ou de participer à un projet culturel, qu'ils et elles y sont obligé·es et qu'ils et elles savent qu'ils et elles n'ont pas intérêt à exprimer leur désintérêt si c'est le cas, car sinon ils et elles recevraient de la violence en retour, l'expérience vécue, reçue, ressentie, l'enrichissement, sont extrêmement faibles, si ce n'est contre-productifs. L'expérience culturelle peut alors devenir une violence subie, et à coup sûr son potentiel est très fermé. Il faut donc repenser la manière dont on fait médiation de la culture, si l'on veut qu'elle serve à autre chose qu'à reproduire les processus de domination sociale.

Le non-dit de la violence symbolique

Il me semble important d'avoir conscience que, dans le milieu de la culture aussi, il peut y avoir de la domination, et que, ici comme ailleurs, les personnes peuvent subir des violences symboliques destructrices. Cette violence symbolique, pour reprendre le concept

de Bourdieu, est malheureusement d'autant plus efficace qu'elle se présente comme émancipatrice. Paulo Freire, dans *La Pédagogie des opprimés*, rédigée en 1968 et publiée en français en 1974, avait déjà identifié ce mécanisme : l'éducation bancaire, où l'on dépose des connaissances dans la tête de personnes considérées comme vides, est une forme d'oppression, même lorsqu'elle prétend au contraire libérer.

J'ai donc indiqué qu'il ne suffisait pas d'avoir un projet culturel de qualité, mais qu'il fallait surtout produire un accompagnement de qualité des personnes dans les groupes : une écoute, une préparation, une prise en compte de la dignité de chaque personne qu'on emmène, un accompagnement qui prenne en compte la singularité du parcours de chacun·e. Et cela, cet essentiel-là, dans beaucoup de discours de défense des budgets culturels, n'est pas suffisamment présent. **La question n'est pas de savoir si l'art a de la valeur, il en a, profondément. La question est de savoir comment nous créons les conditions pour que cette valeur puisse être reçue, vécue, appropriée par celles et ceux que nous prétendons servir.**

Mais comment les projets culturels font-ils du bien aux jeunes ? Suffit-il d'aller au théâtre alors qu'on y est contraint·e, alors qu'on n'y a pas été préparé·e, parce que l'enseignant·e n'a plus d'heures destinées à la formation pour qu'il ou elle puisse avoir confiance en soi pour accompagner ses élèves à se préparer à aller au spectacle ? Ces questions sont rarement posées dans les appels à défendre les budgets. On part parfois du principe que les artistes sont suffisamment talentueux·euses pour pouvoir produire une épiphanie artistique en chacun·e. Mais celles et ceux pour qui l'épiphanie artistique ne se produit pas, celles et ceux qui dérangent, comment les traite-t-on ?

Comment les considère-t-on ? S'intéresse-t-on à ces personnes, les prend-on en compte ? Trop souvent, ce sont les gêneur·euses, qu'on exclut, qu'on invisibilise, qu'on stigmatise.

Entre corporatisme et intérêt public : qui défend-on vraiment ?

On voit bien, dans certaines attitudes, que ce qui peut être défendu, parfois inconsciemment, c'est la lutte contre la perte quantitative de spectateurs·rices, donc contre la perte de légitimité pour les financements des lieux culturels. Ces visiteurs·euses contraint·es d'y aller sont des spectateurs·rices, et légitiment, en grande partie, l'existence des théâtres et autres lieux culturels. Il faut savoir que les « scolaires », comme on dit, représentent une part très importante du public d'un certain nombre de lieux culturels.

Sous couvert de défendre le bienfait des personnes, bienfait qui est trop peu discuté, analysé, évalué, on peut défendre en réalité, même inconsciemment, une corporation qui a peur, qui voit les budgets pour les actions culturelles se réduire. Ce n'est pas une question de mauvaise foi individuelle : la plupart des professionnel·les de la culture sont sincèrement engagé·es pour le bien commun. Mais les logiques institutionnelles et les enjeux de survie économique peuvent nous aveugler sur les angles morts de notre action, et porter préjudice à l'action qu'on croit mener.

Ce genre de discours, lorsqu'il manque de dimension autocritique, peut faire du mal au secteur culturel,

postule de fausses évidences et nuit à l'évaluation de la culture en tant que politique publique. Cela peut aussi renforcer l'image d'un secteur autocentré alors qu'il prétend ne pas l'être. À qui, finalement, sert un discours qui ne s'interroge pas sur son efficacité réelle ? Aux détracteurs·rices de la culture, car l'absence de questionnement critique facilite les arguments contre les financements publics. Ce type de posture fragilise le sens des financements publics de la culture, car elle ne les refonde pas.

Pour une approche humble et dialogique

À mon sens, ce qu'il faut, c'est peut-être un peu plus d'humilité collective, et essayer de comprendre pour quelles raisons ce type de budget baisse. Au lieu de nous draper uniquement dans la défense de nos acquis, nous pourrions aussi questionner notre travail, profiter de cette crise. Non pas pour prendre le bâton pour nous faire battre, mais pour ouvrir un vrai espace de dialogue avec celles et ceux qui décident des orientations budgétaires, leur proposer de dialoguer, de co-construire, plutôt que d'essayer, par une tentative de rapport de force, d'imposer une vision qui ne fait plus forcément consensus. Les acteurs·rices culturels n'ont plus la puissance politique qu'ils et elles avaient par le passé.

Cette approche dialogique rejoint ce que j'ai défendu tout au long de ma carrière : la nécessité de passer d'une logique de « démocratisation culturelle », où des sachant·es apportent la culture aux masses, à une logique de « démocratie culturelle », où chacun·e est

reconnu·e comme porteur·euse de culture et où les institutions culturelles se mettent au service de l'expression de tous·tes. Cette distinction, développée notamment par les travaux de l'UNESCO dès les années 1970 et reprise par les valeurs des « droits culturels » depuis plus de vingt ans, n'est pas qu'une nuance terminologique : elle engage tout un rapport au public et aux méthodes de travail entre professionnel·les, toute une conception du rôle des institutions culturelles et des postures des acteurs·rices culturels.

Ouvrons le dialogue. Sortons des postures de sachant·es qui, croyant défendre la démocratie, se positionnent en fait à toute force uniquement comme défenseurs·euses d'acquis corporatistes. Ces attitudes peuvent exprimer en réalité une panique face à une perte de reconnaissance sociale, face à un monde qui évolue et qui questionne des certitudes que nous avions. Peut-être est-ce justement le moment de nous réinventer, de repenser notre utilité sociale, non pas dans une logique défensive mais dans une logique constructive.

Vers une évaluation sincère

Ce dont nous avons besoin dans le secteur culturel, ce n'est pas seulement des appels à défendre nos budgets, mais aussi et surtout d'une véritable évaluation de l'impact de nos actions. Évaluation qui ne se contente pas de compter les spectateurs·rices, mais qui interroge réellement l'expérience vécue, le respect de la dignité des personnes, la prise en compte de leur parcours psychique et social. Évaluation qui accepte de reconnaître avec sincérité que parfois, nos projets

peuvent faire plus de mal que de bien, lorsqu'ils ne sont pas accompagnés avec l'attention et l'humilité nécessaires.

Les droits culturels, inscrits depuis 2015 dans la loi française (loi NOTRe), donnent un cadre pour repenser notre action : ils reconnaissent que chaque personne a le droit de participer à la vie culturelle de son choix, dans le respect de sa dignité. Ce n'est pas le devoir d'être contraint·e d'assister à des spectacles, même de qualité. C'est le droit d'être soutenu·e et accompagné·e dans son parcours culturel singulier, avec bienveillance et respect.

Cette évaluation sincère n'est pas une faiblesse, c'est au contraire ce qui peut refonder la légitimité de l'action culturelle publique. En acceptant de nous questionner, en documentant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, en écoutant vraiment celles et ceux que nous prétendons servir, nous pouvons construire des arguments bien plus solides pour défendre nos financements. Non pas sur la base d'une supériorité culturelle présupposée, mais sur la base d'une utilité sociale démontrée, d'un service rendu aux personnes dans le respect de leur dignité et de leurs aspirations propres.

CHAPITRE 8 : MÉTHODOLOGIES DE PROJET

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à renforcer la robustesse de leurs projets face à l'incertitude, sans renoncer à l'exigence artistique. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent transformer leur organisation pour donner plus de place au sens et moins à l'urgence des moyens. Il offrira aux animateurs et animatrices de réunions des outils concrets pour mobiliser l'intelligence collective et produire des synthèses immédiatement partageables. Enfin, il proposera à tou·te·s une réflexion sur la transgression constructive : comment oser sortir du cadre quand c'est nécessaire pour mieux atteindre les objectifs, et comment faire récit de ces bifurcations pour les légitimer.

Synthèse

La crise du Covid-19 a révélé avec brutalité l'extrême fragilité du secteur culturel face aux contingences. Les festivals annulés, les tournées reportées, les salles vides pendant de longs mois ont mis à nu une vulnérabilité structurelle que les plans de prévention des risques n'avaient pas su anticiper. Et la prochaine crise, imprévisible par définition, sera sans doute d'une autre nature. Ce chapitre propose des outils conceptuels et des méthodes pratiques pour construire des projets culturels plus robustes (cf. Olivier Haman-

t), non pas en tentant vainement de tout prévoir, mais en développant leur capacité à apprivoiser l'incertitude et à se renforcer grâce aux épreuves.

La première section, « Pour une antifragilité des projets culturels », introduit un concept central emprunté à Nassim Nicholas Taleb : l'antifragilité. Un système fragile souffre du désordre et des chocs. Un système robuste ou résilient leur résiste. Un système antifragile, lui, en tire profit : il se renforce grâce à eux, comme le corps humain se renforce par l'exercice physique ou comme les mouvements populaires grandissent lorsqu'ils sont réprimés. L'idée de prévention des risques, si elle est nécessaire et utile, ne protège que du prévisible. Elle peut même paradoxalement fragiliser les projets : en se croyant protégé de tout, on baisse la garde sur une vigilance plus profonde, intrinsèque aux projets eux-mêmes.

Cette section explore les conditions de l'antifragilité dans le domaine culturel. Un système fondé sur le bricolage et une méthode d'essai-erreur a les attributs de l'antifragile. Si l'on souhaite devenir antifragile, il faut se mettre dans la situation qui « aime les fautes » en les rendant nombreuses et peu dommageables. Pour le secteur culturel, l'antifragilité tient à une méthode de conception des projets, une certaine approche du travail, de l'élaboration, de la construction, des modalités de relation au public. Et contrairement à ce qu'on pourrait croire, c'est grâce à la plus grande exigence artistique que l'on pourra construire des projets culturels antifragiles. La création artistique, comme le montre le philosophe François Jullien, suppose d'être en état de « dé-coïncidence » : percevoir les écarts, accepter le non-aboutissement, faire du chemin lui-même l'œuvre.

La deuxième section, « L'équilibre et les appuis »,

développe une distinction fondamentale pour la gestion de projet. L'équilibre, c'est le sens profond du projet, sa finalité, son pourquoi. Les appuis, ce sont les moyens concrets mobilisés pour atteindre cette finalité, le comment. La plupart des organisations culturelles surinvestissent leurs appuis au détriment de leur équilibre. Elles solidifient leurs moyens sans questionner assez leur sens. Or, si un appui devient défaillant, le projet s'effondre. Tandis que si l'équilibre est solide, on peut changer d'appuis en cas de nécessité.

Cette distinction s'illustre par une métaphore corporelle. Quand on se tient debout sur deux jambes, on croit être en équilibre, mais on est en réalité en dépendance d'appuis externes. Si l'on contracte les muscles du périnée, c'est-à-dire si l'on travaille véritablement son équilibre intérieur, on peut alors lever une jambe sans tomber. Le même principe s'applique aux projets : il faut consacrer du temps et de l'énergie à requestionner, reconstruire, reformuler, partager avec les autres les objectifs du projet, son sens. La méthode des « réunions d'équilibre » propose des temps réguliers, courts et hebdomadaires, consacrés à des échanges entre les acteur·rice·s sur le sens du projet. Ces réunions peuvent sembler improductives de l'extérieur, elles ne donnent pas lieu à des comptes-rendus formels, mais elles permettent à chacun·e d'arbitrer bien plus vite et mieux, donc de gagner énormément de temps et d'énergie.

La troisième section, « Mind-mapping collaboratif », propose un outil d'intelligence collective que j'emploie depuis plus de vingt ans. Le mind-mapping (ou carte mentale) permet une prise de notes arborescente plutôt que linéaire, ce qui correspond mieux au fonctionnement naturel de la pensée. Utilisé en collectif, avec projection en temps réel pendant les échanges, il transforme profondément la dynamique de groupe.

Les participant·e·s voient leurs pensées prises en note à l'écran au fur et à mesure, ce qui légitime la pensée de chacun·e, permet une validation collective immédiate, et produit une synthèse partageable dès la fin de la réunion.

Cette méthode s'oppose au modèle du PowerPoint préétabli qui envoie aux participant·e·s le message que, quoi qu'ils·elles fassent, le déroulé ira au même endroit, qu'ils·elles n'ont donc aucun impact. Le mind-mapping collaboratif part des questions et problèmes des participant·e·s, tire les fils à partir de ce qui vient d'eux, et construit une carte dont ils·elles sont les véritables architectes. À objectif identique, chaque groupe produit une carte différente, reflet de son cheminement singulier.

La quatrième section, « L'espace de développement potentiel », aborde un défi méthodologique délicat : comment faire survenir l'inattendu ? Comment créer les conditions pour que de nouveaux paradigmes de pensée, d'action, de méthodes puissent émerger ? Cela suppose d'abord un ancrage solide : les personnes présentes ne doivent pas se sentir menacées dans leurs positions pour pouvoir accueillir des changements profonds. Les véritables ancrages sont dans les liens humains, dans la confiance mutuelle.

La méthode proposée consiste à organiser des rencontres sans objectif prédéfini, entre personnes qui ont perçu intuitivement qu'elles avaient des choses à partager sans savoir lesquelles. C'est extrêmement difficile à mettre en œuvre dans notre imaginaire productiviste où chaque réunion doit avoir un ordre du jour. Mais c'est précisément dans notre capacité à prendre au sérieux l'improbable et l'inutile que peut s'ouvrir un espace de développement potentiel. Ce qui ouvre le potentiel en nous, c'est le fait de ne pas mettre d'en-

jeu sur une certitude de gain, car les véritables gains arriveront toujours d'endroits inattendus.

La cinquième section, « Cadre, objectif et transgression », aborde une question délicate : quand et comment transgresser le cadre initial d'un projet ? Lorsqu'on s'engage dans un projet, on a des objectifs et un cadre pour les réaliser. Mais si, en cours de route, le cadre se révèle inadapté aux objectifs, alors se relier aux objectifs, c'est se mettre en capacité de faire évoluer le cadre. La transgression du cadre est souvent la meilleure manière d'atteindre les objectifs du projet. Si l'on s'appuie sur John Dewey et *L'art comme expérience* (1934), l'art c'est l'expérience vécue. Si l'objet artistique final est différent de ce qui était prévu mais que l'expérience a été investie et constructive, c'est plutôt une grande chance. Je propose des méthodes pour légitimer ces changements auprès des partenaires et financeur·euse·s, et pour les partager avec les participant·e·s eux·elles-mêmes.

Pour une antifragilité des projets culturels

Proposition méthodologique.

Quelle méthode adopter pour construire des projets culturels qui aient la capacité d'apprivoiser l'incertitude, et ainsi s'ancrer plus profondément dans leurs objectifs ? Proposition d'appuis conceptuels pour aller vers des projets antifragiles, inspirée par la thèse de Nassim Nicholas Taleb, la philosophie de François Jullien et les études psychologiques d'Olivier Houdé.

État des lieux du secteur culturel post confinement

Il serait salutaire, a fortiori après l'épidémie Covid-19 en 2020 qui a amené à un confinement extrêmement destructeur pour le monde culturel (entre autres secteurs de la société), de questionner les méthodes et envisager de rendre les projets culturels plus *résistants* face à l'incertitude.

Pendant cette période de confinement, il y a eu bien des innovations culturelles très inspirantes, qui perdurent : festivals de cinéma qui se sont réinventés en ligne, projets théâtraux à distance, danses ou musiques collectives par l'intermédiaire de la visiophonie, appels à création graphique, photographique, cinématographique, etc.

Et après ? Tout le monde a-t-il bien *résisté* ? Je ne suis pas sûr que ce soit l'avis d'une troupe de théâtre dont les tournées pour les deux prochaines années sont mises à mal par l'annulation du Festival d'Avignon, des salles de spectacle, de concert et de cinéma vides pendant de longs mois, des artistes animateurs des très nombreux ateliers de pratique artistique annulés, des auteurs, éditeurs et libraires… L'État et les collectivités sont intervenus en prolongeant d'un an l'assurance chômage des intermittents du spectacle, en mettant en place des aides spécifiques au spectacle vivant, au cinéma, aux arts plastiques, à la musique, aux musées, à l'édition, etc.. Ce furent des soutiens indispensables, c'est le rôle du bien commun. Ils ne furent sans doute pas suffisants en France, l'Allemagne par exemple ayant affirmé la centralité du secteur culturel en le soutenant à hauteur de 50 milliards d'euros après le confinement (en France c'est à peu

près 100 fois moins). Mais qu'en est-il des causes de ce qui est apparu comme une *extrême fragilité* face aux contingences sanitaires ? Et la prochaine crise, imprévisible, sera sans doute d'une autre nature.

Je vous propose, en 6 étapes, des définitions de concepts qui serviront d'appuis solides, à mon sens, pour des pistes méthodologiques *antifragiles* dans le secteur culturel, c'est à dire qui permettent aux projets d'être en capacité d'exister et même de se renforcer dans des situations d'incertitude ou de stress intense.

1. La prévention des risques : une croyance limitante

L'idée qui vient tout d'abord à l'esprit est la démarche de *prévention des risques* : tenter de prévoir tout ce qui peut arriver, en s'appuyant sur les expériences du passé. Par exemple, prévoir qu'une nouvelle épidémie pourrait survenir, et donc avoir d'ores et déjà préparé des alternatives distancielles pour tous les projets culturels. Tout comme, dans un *plan de travail* de tournage de film, on anticipe l'imprévisibilité de la météo par un « Plan B » de tournage en intérieur à proximité en cas de pluie. Ou, pour un événement en extérieur, des barnums repliés sont toujours prêts à être déployés en cas de mauvais temps.

Cette prévention des risques, si elle est nécessaire et très utile, ne *protège* pas, pour autant, de *l'imprévisible*. Elle ne prévient que le prévisible. C'est important, mais pas suffisant. La prévention des risques se présente comme rassurante (« On a tout prévu »), ce qui est faux : il est impossible de tout prévoir. Et il est

infiniment rare que le passé se répète à l'identique. La réalité est que nous vivons dans un monde incertain, dans lequel ce qui va advenir et nous déstabiliser, c'est précisément ce que l'on ne pouvait pas prévoir. On l'a constaté à nos dépens lors de la crise du Covid-19, qui a fragilisé l'ensemble du monde, touchant de plein fouet les plus faibles. Ce que l'on ne peut qu'admettre après 2020, c'est que le monde est confus et nous promet assurément des surprises imprévisibles ! Il serait salutaire de ne pas oublier cette leçon.

Assumons donc cette évidence : il est absolument impossible de tout prévoir. Mais alors, comment se préparer à l'imprévisible ? C'est la nuance entre l'attitude de *prévention des risques*, qui se limite à ce qu'elle peut imaginer, et l'attitude *antifragile*, qui se prépare à l'inimaginable, pour en sortir renforcé. Cette thèse peut sembler très théorique, pas très « réaliste », car **comment apprivoiser l'inconnu, l'impossible, l'impensable ?** Pourtant, l'intuition nous fait bien sentir que ce serait la meilleure voie. Mais de quoi s'agit-il concrètement, et comment rendre un projet culturel *antifragile* ?

2. Définition de l'antifragile, par Nassim Nicholas Taleb

Le concept d'antifragilité a été formulé par Nassim Nicholas Taleb dans son livre « Antifragile, les bienfaits du désordre », dont la première édition date de 2013. Il est paru en traduction française en 2018 (Editions Les Belles Lettres).

Nassim Nicholas Taleb, qui fut trader, est aujourd'hui écrivain, statisticien et essayiste spécialisé en épistémologie des probabilités (c'est à dire l'étude critique du sujet des probabilités). Il est l'une des très rares personnes à avoir anticipé et alerté sur l'ampleur de la crise financière de 2008 par exemple. Sa pensée atypique et sa posture critique me semblent être d'un appui solide pour nourrir une réflexion dans le champ de la culture. Découvrons d'abord le concept d'antifragilité, avant de passer à des pistes méthodologiques, adaptées au domaine culturel.

> « De même que le corps humain se renforce au fur et à mesure qu'il est soumis au stress et à l'effort, de même que les mouvements populaires grandissent lorsqu'ils sont réprimés, de même le vivant en général se développe d'autant mieux qu'il est confronté à des facteurs de désordre, de volatilité ou à quoi que ce soit à même de le troubler. Cette faculté à non seulement **tirer profit du chaos mais à en avoir besoin pour devenir meilleur est « l'antifragile »**, à l'image de l'antique

> Hydre de Lerne dont les têtes se multipliaient à mesure qu'elles étaient coupées.
>
> *Antifragile, Nassim Nicholas Taleb, 2018 (4e de couverture).*

»

En effet, ces mots font rêver : qui ne voudrait pas être renforcé par les épreuves ? Qui ne souhaiterait pas, pour ses projets culturels, pouvoir mettre en pratique l'aphorisme de Nietsche « *Ce qui ne me fait pas mourir me rend plus fort* » ? Mais n'est-ce pas un peu théorique et utopique ? L'Hydre est un mythe, pas la réalité… Par contre, concernant la santé, notre expérience personnelle valide bien l'hypothèse de Nassim Nicholas Taleb, car on constate effectivement que le corps humain se renforce quand il est soumis à du stress, dans une certaine limite : l'exercice physique, la vaccination, le jeûne… entre autres.

Il ne s'agit pas ici de remettre en question l'importance de prévenir les risques manifestes dont on a connaissance. Oui, il faut encadrer les enfants qui traversent la rue, avoir des stocks de masques au niveau national, etc. Ne confondons pas antifragilité avec inconséquence. Mais il ne faut pas céder à **la croyance que la *prévention des risques* nous protègerait de tout**. Bien au contraire, l'excès de prévision et de *prévention des risques*, vu comme unique horizon dans les décisions d'organisation nous rassure, mais est paradoxalement facteur de grande fragilité. Pourquoi ? Car, se croyant protégé de tout, on baisse la garde sur une vigilance plus profonde, intrinsèque aux projets eux-mêmes. Ainsi, en toute bonne conscience, l'excès de prévention peut paradoxalement fragiliser les projets, peut-être encore plus qu'avant la

pratique généralisée de la prévention des risques depuis le début des années 2000. Comment cela se fait-il ? Laissons Nassim Nicholas Taleb nous l'expliquer très simplement :

> « Nous n'avons jamais eu autant de données qu'aujourd'hui, pourtant, nous sommes plus que jamais incapables de prévoir. Un surcroît de données — faire attention à la couleur des yeux des gens que l'on croise en traversant la rue, par exemple — peut conduire à passer à côté de l'essentiel — le gros camion qui arrive en face, en l'occurrence. Quand on traverse la rue, on élimine des données, excepté celles qui sont susceptibles de représenter une menace capitale. Comme l'a écrit Paul Valéry : *Que de choses il faut ignorer pour agir.*
>
> *Antifragile, Nassim Nicholas Taleb, 2018 (page 372).*

»

Mais en termes de contenus de projets ? Quelles sont les données pertinentes à retenir, et comment emprunter un chemin *antifragile* ? Voici une première proposition, très simple, d'antifragilité. Elle n'a pas valeur de modèle, elle permet de commencer à saisir le concept en termes d'action concrète :

Tableau (page 36) :

Fragile	Robuste	Antifragile
Déteste les fautes	Les fautes ne sont que des informations	Adore les fautes (puisqu'elles sont légères)

> « Un système fondé sur le bricolage et une méthode d'essai-erreur aurait les attributs de l'antifragilité. Si l'on souhaite devenir antifragile, il faut se mettre dans la situation qui « aime les fautes » — à la droite de « hait les fautes » — en rendant celles-ci nombreuses et peu dommageables.
>
> *Antifragile, Nassim Nicholas Taleb, 2018 (page 34).*

»

Pour le domaine culturel, on peut déjà y trouver des inspirations. **L'antifragilité tient à une méthode de conception des projets, une certaine approche du travail, de l'élaboration, de la construction, des modalités de relation au public**. Mais alors, ne faudrait-il faire que des projets culturels « bricolés », c'est à dire sans véritable projet artistique, peu fragiles car peu ambitieux ? Bien au contraire, **c'est grâce à la plus grande exigence artistique que l'on pourra construire des projets culturels antifragiles**, qu'ils soient « petits » ou « grands », comme nous allons maintenant le découvrir.

3. Les missions des politiques culturelles

Au fait, quel est le cadre de mise en œuvre des projets culturels en France ? Les politiques culturelles, donc les cadres de financements, ont pour raison d'être le développement de la création artistique, sa diffusion et ses pratiques. C'est le cœur des missions des institutions culturelles en France, comme les textes officiels l'indiquent :

> « **Missions officielles du Ministère de la culture :**
>
> Le ministère de la Culture a pour mission de promouvoir la création artistique dans toutes ses composantes et de permettre la démocratisation et la diffusion des œuvres culturelles.
>
> Le ministère de la Culture a pour mission de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres capitales de la France et de l'humanité dans les do-

> maines du patrimoine, architecture, arts plastiques, arts vivants, cinéma et communication. Il favorise le développement des œuvres artistiques dans toutes leurs composantes dans les territoires et de par le monde. Il est le garant des enseignements artistiques.
>
> *Source : site internet www.gouvernement.fr.*

»

Ces missions sont engagées dans deux directions : la *démocratisation culturelle*, pour rendre les œuvres accessibles *au public*, et la *démocratie culturelle* qui consiste à favoriser les pratiques artistiques *des publics*. Ces deux facettes des politiques culturelles sont complémentaires, et gagnent toujours à être associées, à mon sens. Il y a de nombreux débats dans les enjeux politiques et financiers entre ces deux perspectives, dont la réponse réside dans ce que l'on nomme aujourd'hui les *droits culturels*. C'est un sujet en soi, que je ne traite pas ici, les projets culturels dont je parle relèvent indifféremment des deux approches.

Mais qu'est-ce au juste que la « création artistique » ? Le philosophe François Jullien est l'un des penseurs contemporains qui explorent le plus en profondeur les mystères et potentialités de la création artistique. Voici un extrait de son livre « Dé-coïncidence, d'où viennent l'art et l'existence » (2017, Editions Grasset) :

> « En quoi l'art est une leçon, non plus seulement de vie, comme on l'a tant dit, pour décorer la vie ou parce qu'on sculpterait sa vie. Qu'on esthétise sa vie autant qu'on veut, la notion d'« art

> de vivre » est malheureuse : elle est compromise avec le renoncement à l'aventureux propre à la sagesse et repliée dans la convenance. En revanche, l'exigence de *dé-coïncidence* propre à l'art, et qu'éclaire plus radicalement la modernité, met d'emblée à l'œuvre, l'inscrivant dans le sensible, la capacité propre à l'*ex-istence*. Dans la dé-coïncidence, l'art et l'existence découvrent leur commune origine, et d'abord à l'encontre de la « Création » : découvrent que le nouveau - l'inouï - est effectivement possible, mais précisément du fait qu'il n'est pas naïvement un commencement. Du fait qu'il procède d'un dégagement et d'un désenlisement faisant tenir hors de l'enfermement en un monde et son adéquation adaptée. Ou que c'est par sortie des gonds sous lesquels se tiennent scellés les possibles, *out of joint* — des possibles qu'on ne soupçonnait pas — que vient une audace qui, dans son défi, peut redéployer de l'infini et permet d'enfin commencer. Ce que fait paraître chaque œuvre d'art, en somme : qu'un premier matin du monde, alors, devient fugitivement à portée.
>
> *Dé-coïncidence, d'où viennent l'art et l'existence ?, François Jullien, 2017 (page 136).*

»

Pour synthétiser, François Jullien démontre donc que **la création artistique est par essence antifragile**,

car l'art a pour nature de toujours réinventer, de réinstituer des premières fois à chacune de ses occurrences. C'est une leçon de vie. L'essence de la création artistique est d'être aventureuse, inconvenante, *dé-coïncidente*.

4. Antifragilité d'une approche résolument artistique et innovante de la culture

La création artistique est ce que les projets culturels ont pour mission de développer et diffuser, alors nourrissons-nous de sa logique profonde de fonctionnement, permettons lui de s'exprimer pleinement. Ne cherchons pas à réduire ce qui est la plus grande force de l'art : **l'exigence de l'audace**. Assumons une prise de risque dans les projets culturels eux-mêmes, sans laquelle on détruirait le sens de l'art, qu'on est pourtant là pour défendre ! Cette audace est précisément ce qui va aider nos projets culturels à devenir antifragiles. On peut lui donner son nom : **innovation**.

La démarche de construction d'un projet culturel doit donc être innovante pour être antifragile. Mais comment identifier que l'on est bien dans une attitude d'audace et d'innovation, et non pas dans une course pour se rassurer en essayant de tout prévoir ? Comment identifier des critères pour nous guider ? C'est une question de relation à « l'erreur » et à « l'incertitude » : **cherche-t-on à éviter à tout prix l'incertitude, c'est à dire le risque d'erreur, ou se pré-**

pare-t-on de façon active à les recevoir pour s'en enrichir ? Nassim Nicholas Taleb le résume très bien :

> « L'erreur fait que certaines choses se cassent, et d'autres, non. Certaines théories s'effondrent, et d'autres, non. L'innovation est précisément une chose à laquelle l'incertitude profite ; et certaines personnes restent assises à attendre l'incertitude et l'utilisent comme un matériau brut, exactement comme le faisaient nos ancêtres chasseurs. [...] une vie éthique ne l'est pas quand elle est dénuée de risques personnels.
>
> *Antifragile, Nassim Nicholas Taleb, 2018 (page 512).*

»

On pourrait synthétiser ces idées en une formule :

$$\text{Antifragile} = \text{s'enrichir de} \left\{ \begin{matrix} \text{Erreur} \\ \text{Ethique} \end{matrix} \quad \& \quad \begin{matrix} \text{Incertitude} \\ \text{Prise de risque} \end{matrix} \right\} = \text{Innovation} \iff \text{Création artistique}$$

L'innovation n'est donc pas un vain mot, qui signifierait suivre les modes, dans une forme de fuite en avant démagogique et souvent technophile, comme faire absolument des projets « numériques » ou utiliser systématiquement les « réseaux sociaux » sans même vraiment savoir pourquoi.

L'innovation c'est une démarche, une méthode, qui intègre au cœur de son processus **l'ouverture à l'inattendu**, et s'en enrichit. C'est une attitude d'ouverture face à ce qui, *a priori*, nous déstabilise et que nous aurions tendance à rejeter par peur. Mais attention, l'in-

novation n'est pas non plus une simple auberge espagnole désordonnée. Un projet innovant peut être extrêmement vaste et structuré, mais il doit **cultiver son agilité**, qui réside dans l'attitude de chacun face à l'imprévu : « *ça me surprend, ça m'inquiète, ça me déstabilise, eh bien je vais faire de mon mieux pour faire avec et je vais essayer de découvrir comment je peux m'en enrichir !* ».

5. Une méthode : le travail du deuil

Il est contre-intuitif d'accepter l'imprévu, car l'imprévu représente la perte de ce que l'on attendait. C'est forcément une déception au départ, contre laquelle nous luttons par réflexe : déni, colère, culpabilisation, etc. Nous voudrions bien pouvoir nous enrichir de cette nouvelle situation, comme le préconise Nassim Nicholas Taleb, mais force est de constater que notre cerveau ne nous amène pas dans cette direction de façon spontanée, loin de là.

Pour pouvoir adopter une démarche *antifragile*, que ce soit au niveau individuel ou de façon collective (dans le cadre d'un projet), il faut apprendre à traverser très souvent les étapes du travail du deuil. C'est généralement un processus assez lent, car peu conscientisé. C'est un entraînement au deuil qu'il faut pratiquer, afin de se mettre de plus en plus en capacité d'en franchir les étapes de façon agile. Les 5 étapes du travail du deuil sont :

1. Le choc et le déni.
2. La colère.
3. La négociation.
4. La dépression.

5. L'acceptation (ou résilience).

Il est important de savoir que ces étapes peuvent tout à fait être vécues de façon désordonnée, avec sauts et retours en arrière, ce qui est particulièrement déstabilisant.

L'antifragilité est donc avant tout un véritable *travail sur soi*, dynamique et difficile, car il est à produire précisément dans les moments où l'on est mis en grande difficulté, quand on a perdu ce qu'on imaginait et qu'on est pris dans nos réactions imprévisibles face à cette perte. Donc, la méthode, c'est de s'exercer au travail du deuil, à haute vitesse. Aller plus vite à faire le deuil, afin de pouvoir, grâce à la résilience que le travail du deuil produit, envisager les opportunités qui se trouvent derrière cette perte.

En réalité, l'antifragilité est au cœur de notre système d'apprentissage dès l'enfance. Dans son livre *Apprendre à résister* (2019), le psychologue de l'éducation Olivier Houdé explique par les neurosciences que dès l'enfance et tout au long de la vie, l'apprentissage et la réflexion passent par la **résistance cognitive** (une autre façon de nommer l'antifragilité) :

> «La résistance cognitive est la capacité de notre cerveau à **inhiber les automatismes de pensée pour nous permettre de réfléchir**. Mais cela va bien au-delà : cette capacité est également essentielle dans de nombreuses situations de la vie de tous les jours. Nous devons en effet apprendre à résister aux automatismes de pensée lorsqu'ils sont simplificateurs et dangereux.
>
> »

6. Un chemin semé d'embûches constructives

Se préparer à l'imprévisible pour en tirer profit, dans le secteur culturel, c'est adopter, collectivement et dans la structure des systèmes que l'on met en place, que ce soit le planning, la technique, l'organisation dans les équipes, le travail artistique, la communication, etc., une attitude de prise de distance, un temps de pensée moins réflexe, contre-intuitif, bref, une véritable *algorithmie*, qui passe par le partage des informations, allié à de l'autonomie dans les décisions.

La méthode pour adopter cette attitude, nous venons de le voir plus haut, c'est le travail du deuil, qui semble de prime abord plus lent, mais qui permet de construire dans le réel, et non dans le fantasme de ce que l'on a perdu et que l'on voudrait retrouver. L'enjeu est de réussir à se remettre au plus vite en prise avec le réel, qui vient de changer de façon imprévisible et irréversible.

Cela nous amène à des endroits que l'on n'avait pas prévus. C'est déstabilisant de prime abord, mais les projets culturels n'en seront que meilleurs, plus ancrés dans le réel, et répondant d'autant mieux à leurs objectifs initiaux, car ils auront su s'adapter à la réalité changeante.

Développer *l'antifragilité* dans la construction et l'exploitation des projets culturels, c'est choisir le chemin le moins facile, le plus risqué, le plus *agile*, le moins rassurant, un chemin d'innovations successives. C'est le chemin qui se heurtera au plus d'écueils, mais qui est garant que le projet en ressorte grandi et pérenne.

Choisir ce type d'approche a des impacts en pro-

fondeur sur les formes des projets artistiques, les méthodes de travail, la formation professionnelle, les attitudes de management, etc. Si cette démarche est très difficile, c'est surtout parce qu'elle implique d'accepter la perte d'une forme de pouvoir de domination, de maîtrise. Elle implique un changement de rapport au monde, qui va à l'encontre des idées majoritaires sur l'action et l'organisation efficaces. Ainsi, il arrive souvent que les personnes qui fragilisent le plus les projets en soient les dirigeants eux-mêmes (artistes, élus, directeurs, etc.), car lâcher leur pouvoir leur fait trop peur. Prendre ces risques est à mon avis la meilleure garantie pour construire des projets culturels ambitieux, qui rempliront pleinement leurs objectifs, dans notre monde incertain.

Ce texte est l'introduction à la méthode antifragile pour les projets culturels. Il sera suivi par d'autres textes qui développeront des propositions de terrain.

Merci à Robinson Labourdette pour la découverte du travail de Nassim Nicholas Taleb, ainsi qu'à Véronique Guiho-Leroux et Isabelle Altounian pour leurs relectures attentives.

L’équilibre et les appuis

Une méthode pour la pérennité des projets.

S’inspirer de la façon dont le corps humain s’équilibre, pour une approche durable de la gestion de projet.

L'observation de la nature est souvent de très bon conseil pour les projets d'ingénierie (architecture, aviation, textile, informatique avec les *réseaux de neurones* par exemple…). Le fonctionnement de l'équilibre du corps humain me semble éclairant pour la gestion de projets, culturels notamment. Je propose ici **une méthodologie pour la pérennité des projets**, basée sur une compréhension du fonctionnement de l'équilibre dans le corps humain. Les concepts et méthodes sont illustrés par des exemples concrets dans le secteur culturel.

Commençons donc par définir les processus de l'équilibre et des appuis, aux niveaux mécanique et physiologique, dans une perspective plus inspirée de la technique Alexander, de la méthode Feldenkrais ou d'autres approches holistiques, que de l'anatomie académique.

L'équilibre

Qu'est-ce que l'équilibre ? Ce n'est pas quelque chose de figé, c'est une conjonction de forces, qui produit un état durable. Que l'apparence extérieure en soit l'immobilité ou le mouvement, l'énergie interne est la même : c'est une dynamique agissante, qui crée cet état soutenu. L'équilibre est d'autant plus pérenne que, grâce à ces forces vives, il est en capacité d'évoluer. L'ouverture au changement est l'une des meilleures garanties d'équilibre.

Prenons l'exemple d'un garçon de café qui porte un plat rempli de verres, à bout de bras, en marchant à toute vitesse dans la grande salle d'une brasserie : le plat n'est pas figé à l'horizontale, il est en mouvement permanent, autour d'un point d'équilibre, ce qui

permet aux verres de rester en place et aux liquides de ne pas déborder. Si le garçon de café cherchait coûte que coûte à maintenir le plat à l'horizontale, les verres se renverseraient à coup sûr. Dans cet exemple, l'équilibre est permis par le mouvement. On perçoit bien que **l'équilibre est un état dynamique entretenu**, et non pas un état statique défini.

Les appuis

On amalgame souvent la **recherche de l'équilibre** avec la **gestion des appuis**, et ce même dans certaines méthodes de danse. Pourtant, il s'agit de deux notions essentiellement différentes matériellement parlant (et complémentaires). L'équilibre est un état, une dynamique des forces, alors que **les appuis sont les points, les zones, sur lesquels le système (corps, machine, projet…) se pose**.

Différences et complémentarités entre équilibre et appuis

- Les appuis sont indispensables, dans la mesure où tout est soumis à la force newtonnienne (l'attraction des masses plus légères par les masses plus lourdes).
- Dans un état d'apesanteur, par exemple, les appuis ne seraient pas nécessaires à la construction d'un équilibre.
- Malgré leur caractère indispensable, les appuis sont beaucoup plus anecdotiques que

l'équilibre : on peut changer d'appuis, tout en restant dans le même type d'équilibre. On le comprend bien avec la marche : quand on marche, on est en équilibre (on ne tombe pas), pourtant on modifie ses appuis en permanence : parfois un (un pied), parfois deux, parfois aucun (un petit saut !).

- J'envisage les appuis au pluriel, car ils sont variables, contrairement à l'équilibre, qui est dynamique mais beaucoup plus construit.
- Les appuis et l'équilibre sont donc tout à fait indépendants, même si l'équilibre utilise les appuis pour pouvoir s'incarner.
- Dans le mouvement du corps humain, on construit l'équilibre avec les muscles du périnée (ce sont les muscles situés entre les jambes, nommés aussi « plancher pelvien », sur lesquels s'attachent les os du bassin, surplombés par la colonne vertébrale, puis la tête). Et les appuis sont le plus souvent les pieds, au bout des jambes.

Approche active de l'équilibre

Vous ne trouverez pas ce type de définition de l'équilibre dans une méthode d'anatomie. L'approche anatomique évoquera le fonctionnement de l'oreille interne pour piloter le tonus musculaire. Pourquoi donc aborder les choses autrement, alors que les méthodes d'anatomie sont évidemment justes ? Car je traite le sujet du point de vue de l'action que l'on peut avoir

sur notre équilibre, pas du point de vue du constat physiologique, sur lequel nous n'avons pas de prise. Je traite le sujet de façon holistique (c'est à dire dans son ensemble) et pratique, pas de façon analytique et technique (l'explication du particulier), et c'est aussi dans ce sens là que j'aborderai la méthode de gestion de projet. Il s'agit de méthode, de pratique, d'action, pas de théorie. Mais la pratique demande aussi une compréhension des choses, qui n'est pas la même que la compréhension théorique.

Pour information, les explications multiples d'un même phénomène sont courantes et admises en physique, surtout depuis la découverte de la physique quantique. La lumière, par exemple, en fonction de l'usage, est considérée soit comme une onde, soit comme un ensemble de corpuscules, ce qui est totalement contradictoire en théorie, mais vérifié et opérant en pratique.

Méthode pour travailler l'équilibre du corps humain

Terminons cette définition des concepts par une méthode, basée sur un exercice simple, pour travailler l'équilibre du corps humain, d'où nous ferons découler des idées pour la gestion de projet.

Pour équilibrer mécaniquement un système physique, l'approche est le plus souvent *externe* : pour une architecture par exemple, un travail d'ingénierie tentera de définir précisément les forces en présence pour construire les tensions qui amèneront à un état d'équilibre.

Mais pour travailler l'équilibre du corps humain, même au seul niveau mécanique (par exemple pour tenir debout sans s'appuyer à la barre dans un métro ou un autobus, qui est en déplacement chaotique), l'approche externe de l'équilibre des forces n'est plus du tout opérante. Ce qui est efficient, c'est une approche *interne* de la construction de son équilibre, car nous en sommes l'acteur intérieur et non pas le spectateur extérieur. Nous retrouverons cette même opposition *« approche interne vs approche externe »* dans la méthode de gestion de projet. Souvent, les conseils donnés à partir d'un point de vue externe sont difficiles si ce n'est impossibles à mettre en pratique de l'intérieur, ou n'amènent à rien de constant.

Comment donc **travailler son équilibre de l'intérieur** ? La méthode Feldenkrais (développée par Moshe Feldenkrais à partir des années 1940), très employée dans le domaine de la danse, du sport et des arts, utilise la « Prise de Conscience par le Mouvement » (PCM) : en faisant de très petits mouvements, peu à peu on active une conscience intérieure des muscles, de leurs interactions, de l'empilement vertical du squelette, des tensions, des forces en présence, afin d'accroître son équilibre, en économisant ses efforts dans la détente.

Pour clore cette partie, essayons ce petit exercice, qui ne relève pas de la méthode Feldenkrais, mais qui permet de prendre conscience très simplement, par le mouvement, de la nuance entre équilibre et appuis :

- Tenez-vous debout sur vos deux jambes.
- Levez l'une des deux jambes. La plupart du temps, il est plutôt difficile, sauf vous êtes danseur, de tenir debout : on a tendance à trébucher. C'est que le corps n'était en fait pas en état d'équilibre, mais en dépen-

dance d'appuis externes.

- Maintenant, remettez-vous debout sur vos deux jambes, et contractez votre périnée (pour le dire de façon triviale : « serrez les fesses »). Tenez les muscles de votre périnée solides. Cela demande un effort continu.
- Puis levez l'une des deux jambes, tout en continuant à contracter les muscles du périnée. Vous constaterez immédiatement que vous tenez debout bien plus facilement, avec une jambe ou deux, presque indifféremment.

Si vous avez fait l'exercice, vous avez ressenti de façon évidente, grâce à la « Prise de Conscience par le Mouvement », la différence essentielle entre l'équilibre (qui se construit de façon interne par la mobilisation des muscles du périnée) et les appuis (externes, qui peuvent être variables : une jambe ou deux jambes). Un observateur avec un point de vue extérieur ne vous serait d'aucune aide pour construire votre équilibre : il pourrait juste dire « tiens-toi plus droit, baisse-toi un peu vers la gauche ou vers la droite, etc. », ce qui aiderait un peu, mais ne contribuerait en aucun cas à la construction d'un équilibre durable.

Comment pourrait-on transposer ces notions d'équilibre et d'appuis au domaine de la gestion de projet et quels en sont les bénéfices spécifiques ?

L'équilibre et les appuis d'un projet

Envisageons cette comparaison :

- **l'équilibre**, ce seraient **les objectifs** du projet,
- **les appuis**, ce seraient **les actions** que l'on met en œuvre.

Le plus important, bien-sûr, ce sont les objectifs, c'est à dire le **pourquoi** du projet. Les actions découlent des objectifs, il s'agit du **comment**.

Voici un tableau synthétique :

Équilibre	Appuis
Objectifs, finalités du projet	Incarnations, actions de mise en œuvre du projet
Pourquoi	Comment
À « muscler » de façon continue	En changer en fonction des besoins
À partager avec les équipes de façon régulière	À construire de façon souple et agile
C'est le plus important	C'est le plus anecdotique

La différence essentielle entre l'équilibre et les appuis d'un projet, c'est que les appuis sont des choses concrètes, « lourdes » à porter et à mettre en œuvre, alors que l'équilibre, la finalité du projet, semble plus théorique, moins concrète, plus « facile » à porter, elle semble plus évidente, stable, et poser moins de questions. À mon sens, la réalité se situe précisément à l'inverse de cette idée reçue, et c'est la cause de bien des difficultés dans la gestion des projets.

Souvent on donne bien plus de place dans le travail aux appuis qu'à l'équilibre, car les appuis sont plus tangibles, donc c'est ce qui semble « le plus important ». Mais ainsi, en voulant bien faire, on peut déséquilibrer le projet, et même le faire chuter. Ce qui signifie faire les choses en s'écartant peu à peu de leur sens, sans s'en rendre compte, préoccupé que l'on est par toutes les tâches concrètes. Et on peut se retrouver à

faire des actions absurdes, contre-productives, et à ne pas réussir à pouvoir faire autrement. Et ce d'autant plus que, du fait que ces actions nous demandent beaucoup de travail, nous prenons un biais cognitif qui nous empêche de percevoir qu'elles vont à l'encontre des objectifs du projet. Nous sommes inconscients d'avoir dérivé. Les objectifs sont devenus flous, alors nous nous « accrochons » aux actions, ce qui est en réalité très déstabilisant pour le projet dans ses fondements et dans son sens.

L'enseignement méthodologique que l'on peut tirer de cela pour la gestion de projet, c'est :

- D'une part de **ne pas donner trop d'importance aux appuis, aux actions, et se mettre en capacité d'en changer si nécessaire, sans peur**. Concrètement, cela peut nous amener à produire des actes qui semblent être à l'inverse de ce que l'on avait prévu de prime abord.
- D'autre part, ce qui nous amène à pouvoir ainsi changer les actions de façon efficace, c'est le fait de **toujours consacrer du temps et de l'énergie à requestionner, reconstruire, reformuler, partager avec les autres, les objectifs du projet**, son sens (tout comme on doit mobiliser de façon continue les muscles du périnée pour tenir l'équilibre, quels que soient les changements d'appuis, c'est à dire les modifications du contexte extérieur).

Imaginez que le projet est votre corps, que vous solidifiez très fortement vos deux jambes pour vous assurer de rester debout, mais que ce faisant vous oubliez de travailler les muscles du périnée. Si l'une de vos deux jambes devient défaillante, vous tombez immédiate-

ment. Alors que si vous aviez travaillé en priorité votre périnée, c'est à dire votre équilibre plutôt que vos appuis, avec des jambes peut-être moins solides mais plus mobiles et éventuellement remplaçables, vous auriez eu bien moins de chance de tomber en cas de perte de l'un de vos appuis, et vous auriez eu la capacité de changer d'appui, grâce à votre équilibre bien tenu.

Équilibre et appuis dans le travail d'équipe : la méthode des « réunions d'équilibre »

La gestion d'un projet en termes d'équilibre et d'appuis permet d'aider en profondeur à donner aux acteurs du projet la capacité de rester en prise avec le sens du travail, et ainsi de rester motivés et de prendre les décisions les plus pertinentes. Le projet devient meilleur, plus pérenne et résistant face aux imprévus, qui surviennent toujours.

Mais comment en pratique avec une équipe, prioriser l'équilibre, c'est à dire le sens du projet ? Je propose une méthode, que j'ai nommée les « **réunions d'équilibre** », faite d'une liste de recommandations, non hiérarchisée :

- **Il s'agit tout simplement de courtes réunions hebdomadaires, consacrées à des échanges entre les acteurs sur le sens du projet auquel ils participent**. Cela pourrait sembler de prime abord

déstabilisant, voire dangereux pour le projet. C'est précisément pour cela que cette méthode est efficace : on travaille l'équilibre du projet en profondeur, on s'y risque, et c'est ce qui le rend plus solide. Tout comme les muscles du périnée, qui demandent un vrai travail, pas facile, sont ce qui garantit un équilibre continu.

- L'objectif est de faire en sorte que les acteurs du projet puissent **construire l'équilibre**, c'est à dire **une vision d'ensemble du projet et de son sens**, de façon collective, partagée et évolutive, en leur permettant, lors de réunions régulières (qui peuvent être courtes et en visioconférence), de partager leurs points de vue et de questionner le sens du projet.
- Au fil de ces réunions, on se rend compte que ce qui semblait évident pour l'un peut ne pas l'être du tout pour l'autre (on ne l'aurait pas supposé car ils ne l'avaient jamais exprimé, réussir à découvrir sa propre pensée peut prendre du temps).
- Ce partage progressif et continu, permet d'une part à la finalité de se refonder, et surtout de s'intégrer en profondeur en chaque acteur du projet ainsi que d'évoluer au fil du temps, si nécessaire.
- Chaque personne a des temporalités différentes d'appropriation des idées, ce qui est bien normal.
- La régularité des échanges permet cette intégration en profondeur, aux niveaux individuels et collectif.
- Ces réunions peuvent de l'extérieur sembler superflues, car on ne voit pas leur effet concret (cf. l'observateur extérieur qui

vous regardait lever une jambe et qui ne pouvait pas percevoir le travail d'équilibre intérieur que vous faisiez).

- Il y a beaucoup de choses concrètes à faire chaque jour pour l'avancée du projet, qui semblent beaucoup plus tangibles, urgentes et importantes, donc ces réunions ne sont pas faciles à tenir, pourtant elles sont essentielles.
- Ces **réunions d'équilibre** permettent en fait à chacun d'arbitrer bien plus vite et mieux pour ce qu'il doit faire, donc de décider de ne pas faire certaines choses qui se révèlent inutiles et au contraire d'en trouver de nouvelles bien plus utiles.
- Donc, malgré l'apparence extérieure qu'il ne « se passe rien », les réunions d'équilibre apportent au final énormément de temps et d'énergie gagnés, et surtout la garantie que le projet va fonctionner beaucoup mieux.
- Souvent, ce type de réunion peut inquiéter les coordinateurs ou responsables, qui, par manque de confiance en eux ou dans leur projet, peuvent préférer ne pas laisser la place au questionnement. Mais ne pas laisser les acteurs d'un projet le questionner, c'est le vider peu à peu de son sens, et c'est ouvrir la porte à des actions (les « appuis ») de plus en plus déconnectées, inutiles et contre-productives. Par ailleurs, les coordinateurs peuvent avoir peur de perdre le temps précieux consacré à ces réunions, alors que la pleine et entière appropriation par chacun, comme nous l'avons vu, est au contraire gage d'un gain de temps et de qualité sans précédent.

- N’oublions pas que le taylorisme (forcer les employés à accomplir des tâches répétitives dénuées de sens) n’avait d’efficacité que pour le travail à la chaîne (pensons au film « Les temps modernes » - 1936 - de Charlie Chaplin). Aujourd’hui, dans tous les secteurs d’activité ou presque, la nature du travail n’étant plus mécanique mais avant tout intellectuelle, plus l’acteur du projet (qu’il soit employé, bénévole, indépendant…) trouve du sens à son travail et plus son efficacité, c’est à dire sa capacité de bonnes initiatives, corrélée à son bien être au travail, vont augmenter.
- Ces réunions peuvent être animées par d’autres membres de l’équipe projet que la direction ou le.la chef.fe de projet, et sont souvent assez horizontales, car elles peuvent rassembler des partenaires qui ne sont pas dans des liens hiérarchiques. On peut envisager des changements hebdomadaires des rôles d’animation de la réunion, pour que chacun.e puisse contribuer à différentes places et selon ses appétences.
- Il est important que ces réunions soient régulières et courtes (une fois par semaine, pour chaque projet donné). Elles ne rassemblent pas forcément tout le monde à chaque fois, mais doivent être tenues.
- Ces réunions ne donnent pas lieu à des comptes rendus formels. Chacun peut faire un compte-rendu pour soi, mais il n’y a pas de compte-rendu « officiel », afin que chacun puisse s’approprier les objectifs du projet à sa manière, avec ses propres mots (si ce sont les mots de quelqu’un d’autre dans un compte-rendu, ils sont vécus comme ex-

térieurs et nuisent à notre appropriation).
- Le processus peut paraître lent. Mais à vouloir aller trop vite, on passe trop souvent à côté de l'appropriation par les acteurs du projet. Et paradoxalement, c'est beaucoup moins efficace et qui plus est générateur de risques psychosociaux. Chaque personne recèle en elle d'immenses capacités, dès lors que le projet fait toujours sens pour elle, en profondeur, en intériorité.
- On peut donner à ces réunions la dénomination que l'on souhaite, par rapport à la singularité du projet, ainsi elles ne seront pas vécues comme un modèle plaqué, mais comme une force spécifique à ce projet particulier.

Exemples de bonnes combinaisons équilibre/appuis

Voici trois exemples, dans le champ des projets culturels :

- **L'évolution des pratiques musicales** :

  jusqu'à la fin du XX^{e} Siècle, les « clients », les personnes qui appréciaient la musique, allaient au concert et achetaient des disques. A la fin des années 1990, ils découvrirent la possibilité du téléchargement. Ils se commencèrent dès lors à écouter bien plus de musique et de façon plus diversifiée qu'avant, car la gratuité permet de découvrir plus facilement (comme dans une bibliothèque). À l'époque, les profession-

nels de la musique qui se sont cantonnés aux appuis ont défendu le discours de culpabilisation du « piratage », ce qui a eu pour seul effet d'entraîner la faillite de maisons de disques. Travailler l'équilibre fut d'organiser, à partir de ces découvertes musicales plus nombreuses, encore plus de concerts qu'avant, qui, eux, ne posent pas de souci de paiement (on comprend pourquoi on paie). L'appui économique du secteur musical du passé était en grande partie fondé sur la vente de disques. Le nouvel appui est principalement la vente de places de concert. Mais l'objectif, l'équilibre, à savoir développer une économie de la rencontre entre les publics et les artistes musicaux, reste le même, on a juste changé d'appuis. Je ne dis pas que ce fut facile, mais cet exemple illustre la différence entre ceux qui ont su très tôt se replacer à l'endroit du sens, de l'équilibre, pour modifier, parfois très en profondeur leurs actions (les appuis), et ceux qui s'étaient cramponnés à des appuis devenus obsolètes.

- **Un lieu culturel dans lequel le public ne vient plus** : si le public perd ses habitudes de fréquentation (par exemple après le confinement de 2020), on peut s'épuiser à essayer de solidifier ses anciens appuis, comme par exemple faire encore plus de communication papier ou sur les réseaux sociaux. Mais travailler l'équilibre, c'est requestionner le sens de cette salle de théâtre, cette salle de cinéma, ce lieu culturel : pourquoi existe-t-il ? Travailler avec les équipes à relire les textes fondateurs

des politiques culturelles, repenser l'offre, la rendre peut-être plus évolutive, être capable même de changer la nature des actions qui se déroulent dans le lieu… Un exemple : une salle de cinéma subventionnée pourrait décider, du fait qu'elle rassemble peu de public lors des séances commerciales, de ne plus projeter que des films faits localement, de redevenir un lieu de partage de la culture, et de socialisation autour d'une exigence culturelle, à côté du cinéma académique. Ce qui ne veut pas dire faire moins bien, mais au contraire, chercher et susciter la création locale peut-être, donc soutenir des dynamiques de construction économique et culturelle autour de l'audiovisuel, au lieu de rester une salle de cinéma qui « rame » à chercher un public qui regarde les films principalement sur des plateformes. Travailler un ancrage local de la créativité audiovisuelle n'est pas du tout démagogique, au contraire, c'est aller plus loin dans l'exigence, en se donnant la possibilité, grâce au travail d'équilibre (se poser les questions fondamentales de démocratie et de démocratisation culturelle), de faire évoluer les actions (les appuis) de façon très importante, pertinente et collective. Dans ce champ, des **réunions d'équilibre** peuvent aussi avoir lieu au niveau national, pour travailler l'évolution des politiques culturelles.

- **Le montage d'un film** : faire le montage d'un film est une gageure, car il y a souvent des dizaines d'heures de *rushes*, qu'il faut choisir avec tact, pour créer un film qui fonctionne, qui atteigne ses objectifs ini-

tiaux (raconter une bonne histoire, ou faire rire, faire pleurer, ou bien transmettre des idées importantes...). Et parfois, cela passe par des modifications très profondes de la narration à l'étape du montage : par exemple, on peut choisir de ne pas donner toutes les informations au spectateur, pour créer du mystère et du suspens qui nourrira encore plus d'intérêt pour le film. Mais aussi, le contenu et le rythme de chaque scène, de chaque plan, de chaque seconde du film, est ce qui fait qu'il *marche* ou pas. Ainsi il peut arriver qu'on se concentre, scène après scène, sur les détails, qui peu à peu nous font perdre de vue l'équilibre général. Quand on a terminé le montage, on peut avoir l'impression que le film est parfait, alors qu'en fait il ne fonctionne pas du tout. Pourquoi ? Car dans le processus, on est resté focalisé sur les appuis (c'est à dire les détails de chaque scène, de chaque plan, qu'on a soignés au mieux). Comment travailler l'équilibre du film ? C'est assez simple : le regarder en entier (aux différentes étapes) peut-être une fois par jour. Cela peut sembler une perte de temps dans chaque journée, surtout si c'est un long métrage. Mais, en réalité, le fait de l'envisager, encore et toujours, dans son entièreté, permet de ne jamais perdre pied avec ses objectifs, sa finalité, sa respiration, sons sens, bref, son équilibre. Et cela aide à prendre beaucoup mieux et plus vite, parfois de dures décisions (comme couper au montage une scène réussie, qui avait coûté cher à tourner, mais qui déséquilibrait le film).

Merci à Véronique Guiho-Leroux pour sa relecture attentive et ses propositions.

Mind-mapping collaboratif

Une écriture instituante et évolutive.

Le mind mapping collaboratif est une méthode de prise de notes visuelle et arborescente, projetée en temps réel lors de réunions ou formations. Cette approche favorise l'intelligence collective en légitimant les contributions et créant une trace partageable immédiatement.

Qu’est-ce que le mind mapping ?

Le Mind mapping (« cartes heuristiques » en français) est une technique formalisée sous ce nom par le psychologue anglais Tony Buzan dans les années 1970. Elle consiste, au départ, à utiliser une simple feuille de papier pour écrire son sujet principal au centre, puis les sujets secondaires qui en découlent et les sujets sous-secondaires, de façon arborescente, en ajoutant des notes synthétiques et en faisant des schémas ou des dessins associés à chaque note. Cela permet de mettre en forme l’arborescence de la pensée. Et grâce à l’association du texte et du dessin, on peut mémoriser très facilement ce qu’on a mis par écrit et ce qu’on a mis en relation. Les sujets sont en relation de façon « organique ».

C’est au départ un outil de mémorisation, qui aide à apprendre des leçons scolaires, par exemple. Au lieu d’en faire une liste, on va, pour Henri IV par exemple, écrire Henri IV au centre, puis l’époque, la politique, les arts, la famille, etc, autour. Et dans chaque sous-thème, on va pouvoir développer, étape après étape. Notre pensée fonctionne de façon arborescente et non pas linéaire. Biologiquement, même les liens entre les neurones sont des formes d’arborescence.

Des logiciels de mind mapping ont été conçus à partir de la fin des années 90 et permettent une prise de notes ou des brainstormings de façon très facile. On peut noter des idées qui s’enchaînent de façon arborescente. On peut très facilement les déplacer, on peut ouvrir ou fermer des branches. C’est un outil très utile quand on jette des idées, quand on veut faire des plans, quand on veut aborder tous les angles d’un sujet, par exemple.

Le mind mapping pour l'intellligence collective

Ici, je partage une méthode que j'emploie depuis plus de 20 ans en collectif, que j'ai nommée **le mind mapping collaboratif**. Elle a fait ses preuves dans des démarches de création collective, de formation professionnelle, de gestion de projet, de conférences et tous types d'espaces d'intelligence collective. C'est un outil que j'utilise presque à chaque fois dans les présentations publiques ou les animations que je fais.

La méthode de base consiste, pendant que des gens parlent d'un sujet, à prendre des notes en mind mapping de tout ce qui se dit. Cette prise de notes est partagée publiquement, via un vidéoprojecteur, qui doit faire la plus grande image possible, afin que le groupe de personne soit presque immergé dans l'écrit. Ainsi, les participants voient leurs pensées prises en note à l'écran au fur et à mesure, de façon hiérarchisée, avec les différents thèmes qui se succèdent et s'articulent. Les uns et les autres peuvent ainsi contribuer, avec sous les yeux l'ensemble de la pensée qui leur est visible. Cette pratique a plusieurs intérêts :

- Cela légitime la pensée, c'est-à-dire que ce que quelqu'un dit est écrit, donc cela a de l'importance, cela ancre, institue la valeur de ce qui se dit dans ce moment de partage. Cela lui donne de l'importance pour après, mais aussi sur le moment même. Ainsi, les participants sont plus investis dans l'importance de ce qui se joue dans le présent et donc sont invités à contribuer avec plus de profondeur.
- Nous pouvons, juste après le moment

d'échange, partager immédiatement cette synthèse à tout le monde. On n'a pas à attendre 15 jours que quelqu'un fasse la synthèse. Aujourd'hui, des synthèses peuvent être faites beaucoup plus rapidement avec des intelligences artificielles, mais pour le moment encore, ce n'est pas très au point. Le mind mapping fait une synthèse, une trace partageable immédiatement, ce qui a beaucoup de valeur : en effet, on a travaillé pendant un certain temps sur un sujet et ensuite, dans l'avenir, on passera à d'autres sujets. Donc le fait de pouvoir partager rapidement une prise de notes instituante et qualifiante permet de mieux transformer, de mieux exploiter et intégrer ce qui s'est dit pendant le moment d'échange.

- Comme les personnes voient au fur et à mesure ce qui s'écrit de leur pensée et de la pensée des autres, ils peuvent y apporter des corrections, en direct. Ils peuvent intervenir et dire : « Ah, non, là, il y a une faute » ou « Ce n'est pas exactement ça que je voulais dire. » Ainsi, c'est sur le moment que se passe la validation collective de la synthèse future de ce qui s'est élaboré dans le collectif, et c'est très démocratique et très constructif en termes d'intelligence collective, car cela responsabilise les personnes présentes sur la trace qui va rester de leur échange. Cette trace se constitue devant eux, et ils peuvent tout à fait demander à la personne qui est scribe de modifier des choses. La dimension collective de l'intelligence est donc clairement identifiée.
- Cela peut permettre plus facilement de rac-

> crocher à un sujet par rapport auquel on arriverait en cours de route ou dont on a manqué un morceau ou dont on n'a pas pu voir la fin. C'est aussi un écrit qui fait lien sur le moment, même par rapport aux décrochages qui peuvent être possibles pour les uns et pour les autres. Et je ne parle pas de l'inattention, mais cela aide beaucoup pour cela aussi. J'ai déjà eu des retours de personnes notamment qui ne parlaient pas forcément très bien le français et qui, grâce à cette prise de notes en direct, ont pu mieux écouter ce qui se disait. Cela a pu être un support à leur écoute.

Usage dans le cadre de la formation professionnelle

Il y a un grand nombre de méthodes dans le champ de la formation professionnelle, mais une méthode couramment employée, c'est le PowerPoint, c'est-à-dire un document préétabli qui signifie, de façon plus ou moins redondante par rapport à ce qui est dit, le déroulé exact des 2 heures de formation, par exemple, étape après étape. Il y a eu cette conception préalable du déroulé pédagogique.

Pourquoi pas, mais cela présente plusieurs dangers. Le premier danger est que les personnes présentes reçoivent le message que quoi qu'il se passe, quoi qu'ils fassent, quelle que soit leur contribution pendant la formation, de toute façon, le déroulé pédagogique ira au même endroit. C'est-à-dire qu'on leur envoie le message qu'ils n'ont aucun impact, aucune

compétence sur le sujet sur lequel précisément on veut leur proposer de devenir compétents ! C'est pourtant le but d'une formation professionnelle. Et donc, le document figé préalable n'a rien de mnémotechnique, il est complètement extérieur aux personnes qui participent à la formation.

Si on se replace dans la finalité d'une formation professionnelle : c'est de faire faire un chemin aux participants pour devenir plus compétent sur un sujet. Ce n'est pas écouter un cours magistral, car écouter des informations qu'on nous donne n'a pas grand-chose à voir avec ce qu'on en retient.

Exemple chez Arte France

Je prends en exemple des formations que j'animais pour la chaîne Arte à l'époque de la bascule vers le numérique et de la double activité télévisuelle et web de la chaîne qui se construisait. J'ai animé de nombreuses formations pour accompagner les personnels du côté télévision à s'approprier des concepts techniques et méthodologiques du secteur du numérique. Et il y avait énormément de mots, par exemple, qu'ils ne comprenaient pas. Ils avaient besoin de s'approprier ces nouvelles méthodes, ces nouvelles techniques, ces nouveaux langages.

On m'avait donné un PowerPoint dont il n'y avait qu'à tourner les pages pour, en une journée, couvrir l'entier sujet de la formation, la somme des informations que les personnes devaient recevoir. Mais entre recevoir des informations et les intégrer, encore une fois, ce n'est pas du tout la même chose ! Et puis, pour les participants, cela peut être assez soporifique.

J'ai pris le contre-pied avec le mind mapping. Je savais exactement l'ensemble des informations que j'avais pour mission de leur transmettre, mais plutôt que d'imposer ma logique personnelle, je proposais en début de journée de faire une liste de questions, de problèmes, de mots inconnus, de choses qui bloquaient parce qu'ils avaient déjà été confrontés à cet univers numérique, assez mystérieux pour eux à l'époque.

Donc j'ai commencé simplement par noter à l'écran, en mind mapping, les questions, les mots qu'ils ne comprenaient pas, les problèmes qu'ils avaient, etc. Donc la structure qu'on voyait à l'écran venait d'eux. C'étaient eux, ce n'était pas moi. Je n'avais rien imposé, cela venait d'eux.

Puis moi, sachant où je voulais arriver, je démarrais par un sujet en concertation avec eux. « Est-ce que ça vous va qu'on démarre sur ce sujet ? » « Oui, oui. » Et donc je tirais les fils à partir de ce qui était venu d'eux et dans l'interaction avec eux, parce que des questions pouvaient survenir au fur et à mesure. Et on filait en mind mapping, les sujets de façon hiérarchique. On creusait au fur et à mesure. Et une fois qu'on avait à peu près couvert un aspect, je passais à un autre sujet. Et ainsi de suite pendant toute la journée. Charge à moi d'être ouvert à ce qui venait d'eux tout en n'oubliant pas des parties importantes qui étaient dans les objectifs de la formation, bien sûr. Mais comme c'était un sujet que je connaissais très bien et que les objectifs étaient clairs, je faisais la mise en relation des sujets.

C'est-à-dire qu'on arrivait aux objectifs par des chemins qui étaient les chemins empruntés par ce groupe, chemins très singuliers. Et à la fin de la journée, tout de suite après, au lieu de recevoir un

livrable formaté qui n'avait rien à voir avec leur vécu, ils recevaient un fichier PDF de plusieurs pages avec la page d'accueil, puis les grands sujets et puis les sous-pages où on creusait chaque sous-sujet.

On peut évidemment afficher la mindmap sur une seule page, mais cela fait une page énorme ! Ce n'est pas lisible sur une seule page A4, bien sûr. C'est pourquoi j'en fais un PDF de plusieurs pages.

Au fil de la journée, je réorganisais la carte en concertation avec eux. J'étais parti de leurs sujets, et petit à petit, j'en avais rassemblé certains, on avait trouvé d'autres sujets qui étaient devenus en cours de route principaux, etc. La pensée s'était construite et écrite collectivement pendant la journée. Donc, ce document, c'était le leur. C'est moi qui en avais été l'architecte, si je puis dire, ou plutôt le maçon, et c'est eux qui en étaient les architectes.

Ce qui m'a intéressé à l'époque, c'est que j'ai fait de nombreuses formations sur le même sujet pour des groupes distincts chez Arte France, et l'objectif de ces formations était toujours à fait le même. Mais en fonction des groupes, à objectif rempli à chaque fois, les cartes n'avaient pas du tout la même structure. Pour certains groupes, certains sujets étaient un peu plus approfondis que les autres. L'ensemble des sujets était toujours couvert, mais avec des manières d'y entrer tout à fait singulières à chaque groupe.

Est-ce difficile ?

Il y a une inquiétude qu'on peut avoir par rapport à cette technique : ce n'est pas évident d'animer une réunion et en même temps de noter à toute vitesse ce

qui se dit. Oui, c'est difficile. Je ne dis pas que c'est facile, mais c'est une pratique qui s'expérimente et qui s'apprend. Les logiciels de mind mapping sont très simples d'emploi : c'est la touche *Entrée* pour créer un nouveau sujet et la touche *Insert* pour créer une nouvelle branche dans l'arbre. C'est vraiment extrêmement simple d'emploi. Une fois qu'on y est un petit peu rompu, cela fonctionne bien. C'est une technique que j'ai souvent transmise, notamment lors d'une recherche-action dans laquelle il y avait 5 groupes de personnes qui travaillaient en parallèle sur de l'intelligence collective. J'avais fait travailler des étudiants de Master à Paris 7, à qui j'avais transmis la technique, et ils prenaient des notes en mind mapping pendant la réunion. Cela a très bien fonctionné : ils n'avaient jamais fait ça avant, ils se sont entraînés un petit peu, et on a eu des documents synthétiques de très bonne qualité. Bien sûr, à partir de ces documents, on peut exporter en format PDF, mais aussi en format Word, etc. Cela dépend des outils.

Ce que je n'arrive pas à faire, par contre, c'est noter pendant que moi-même je parle.

Les outils de Mind Mapping

Personnellement, j'utilise le logiciel commercial MindManager, auquel je suis très habitué et qui me convient bien. Mais il y en a d'autres, bien d'autres. C'est un outil très courant maintenant. Il y en a un que je vous conseille, qui s'appelle Freeplane, qui est quasi aussi ergonomique que MindManager dans l'usage, je trouve, et qui est capable de faire des exports de très bonne qualité, notamment en format XML. C'est un très bon outil, Freeplane. Il y a aussi Xmind, qui est

un logiciel payant, mais qui peut fonctionner de façon gratuite avec une limitation : il ne peut pas exporter en format PDF. Mais ce n'est pas une limitation en réalité aujourd'hui, car il suffit d'imprimer, et maintenant, dans le menu d'impression, on peut imprimer dans un fichier PDF. Donc, ce n'est pas une limitation. Il y a aussi le logiciel FreeMind, qui est très spartiate à mon sens, assez historique, et que je trouve personnellement assez minimal.

Je dirais que dans tout cela, la version gratuite de FreePlane, c'est peut-être le mieux. Mais après, l'outil qu'on trouve le mieux, c'est celui auquel on est habitué. Moi, je suis habitué à MindManager depuis 20 ans, et je me sens à mon aise avec celui-là.

Note technique concernant l'export en fichier PDF multipage

Facile à dire, mais une MindMap, c'est un arbre qui peut être très grand. Donc, si on l'exporte en PDF en une seule page, chaque partie va être toute petite. Bien sûr, sur un ordinateur, on peut se déplacer dedans, zoomer, etc. Mais si on l'imprime, à part si on l'imprime sur une très grande feuille de papier, ça va être tout petit, donc difficile à lire. Personnellement, je préfère faire des exports PDF multipage. Comment je fais pour ça ? Eh bien, je replie la MindMap et je l'imprime en PDF. Donc, c'est la page 1 du PDF. Ensuite, il y a ces fonctions-là dans MindManager : je masque des sujets pour que ça fasse une page, mais que ce ne soit pas trop petit, que ce soit suffisamment lisible, et j'imprime en PDF ce seul sujet ouvert. Ça, c'est un

autre fichier PDF, la page 2, et ainsi de suite. Je fais comme ça, page après page, en dépliant, repliant, masquant, affichant. Donc, on a la première page, c'est l'ensemble, et ensuite, page après page, on a les sous-parties de l'ensemble. On a donc un certain nombre de pages, un certain nombre de fichiers PDF, chacun étant une page. Ensuite, il faut simplement les associer ensemble, les rassembler. Pour ça, il y a pas mal d'outils sur internet qui permettent de rassembler plusieurs fichiers PDF ensemble. Moi, personnellement, j'utilise un logiciel que j'ai acheté, que j'ai installé sur mon ordinateur, qui s'appelle *PDF Exchange Standard*, et qui me permet, après avoir imprimé la première page en PDF, d'imprimer la deuxième page, qui a le même nom, et le logiciel me demande si je veux remplacer le fichier précédent ou si je veux que ça ajoute une deuxième page au fichier préexistant. Ce que je fais. Donc, finalement, une fois que j'ai imprimé les pages les unes après les autres, j'ai un fichier PDF complet avec toutes les pages. Cet export en PDF prend un petit peu de temps, mais ça reste très rapide, et ça crée des documents tout à fait exploitables, imprimables, qui peuvent être utilisés dans des bilans, des synthèses, etc

L’espace de développement potentiel

Méthode d’innovation collective.

L’espace de développement potentiel est une méthode d’innovation collective fondée sur la rencontre intuitive, sans objectif prédéfini, où la confiance mutuelle permet l’émergence de l’inattendu et du renouvellement.

Comment faire survenir l'inattendu ?

Comment fait-on pour développer de nouvelles idées, pour laisser la place à l'innovation ? Comment réunir des personnes pour que, de façon libre, surprenante et disruptive, de nouveaux paradigmes de pensée, d'action, d'idées ou de méthodes puissent émerger ? Cela est essentiel pour le renouvellement, indispensable à tous les domaines d'activités.

On sait qu'on a parfois besoin, quels que soient les espaces de travail dans lesquels on exerce, de faire évoluer radicalement certains aspects de notre travail, de nos propositions, de nos méthodes ou de nos sujets. Ces évolutions nous permettent de bifurquer dans le bon sens, de prendre de l'avance sur notre temps et d'exercer pleinement nos prérogatives. Par exemple, s'il s'agit de construire des propositions culturelles utiles aux citoyens, afin de participer à l'émergence d'avenirs nouveaux et enrichissants.

Le premier pas consiste à analyser l'éventualité de nos besoins pour ce type d'approche. C'est particulièrement déstabilisant, et cela demande donc beaucoup de confiance en soi, ainsi qu'un ancrage solide dans nos places sociales et symboliques. Si l'on se sent symboliquement menacé, ou en concurrence avec d'autres, on aura plutôt des réflexes de sécurisation de nos positions. Et alors, on aura du mal à innover, c'est-à-dire à penser hors du cadre pour enrichir notre espace vital de ces extériorités, de ces altérités dont nous avons besoin pour rester vivants.

Être ancré pour pouvoir être déstabilisé

Le point de départ, pour une personne ou pour un groupe, est donc de s'assurer que, dans cet espace de développement potentiel, les personnes présentes ne se sentent pas menacées dans leurs ancrages profonds. C'est-à-dire qu'elles puissent envisager que leur propre réalité soit complètement modifiée sans en avoir peur. Cela implique des liens de confiance entre les participants.

Pourquoi ? Parce que si nous voulons être capables d'accueillir des changements profonds, la seule chose stable, ce sont précisément les liens qui, eux, resteront. Un lien humain, s'il est profond, est modulable, modelable. Les véritables ancrages sont dans les liens, dans la capacité des personnes à ressentir et à exprimer mutuellement la profondeur de leurs relations, même si les situations changent.

Une fois ces préalables posés, voici une proposition pour créer un espace de développement potentiel au sein d'un groupe, un espace qui pourra autoriser la naissance de choses complètement inattendues. Il faut oser rassembler des personnes, idéalement un petit groupe. Deux personnes qui en convient deux autres, une personne qui en convient une autre, trois personnes qui en convient une autre. À mon avis, le groupe qui se constitue ne doit pas excéder six personnes ; c'est même peut-être déjà un peu trop. Il y a donc celles qui sont à l'initiative de la rencontre, mais il faut percevoir une envie mutuelle de se rencontrer. Il faut mutuellement encourager l'intuition du sens de se rencontrer, même si on ne sait pas exactement pourquoi. La clé du potentiel, c'est l'acceptation

mutuelle de l'inconnu.

On ne sait pas vraiment pourquoi on a organisé cette réunion d'une heure entre quatre personnes. Aucune des quatre personnes ne le sait exactement. Et pourtant, on a organisé ce moment de rencontre, de partage, de réunion, on le nomme comme on veut. On s'y retrouve et on ne sait pas par où commencer. On accepte de ne pas savoir, de ne plus savoir. On est là, en présence les uns avec les autres, pour un temps limité. Ainsi, cet inconnu assumé s'appuie sur les intuitions mutuelles qui se sont mutuellement reconnues leur valeur. Ce qui signifie qu'il y a sans doute des choses à partager même si on ne sait pas lesquelles et qu'on le découvrira ensemble. Ce moment intuitif, officialisé dans un acte social - on se rencontre, on a organisé un temps pour se rencontrer – dont personne ne connaît l'utilité, et on assume de ne pas savoir pourquoi, à quoi cela servira.

De l'extrême difficulté de l'improbable

C'est extrêmement difficile à mettre en œuvre et c'est pour cela que cela crée des espaces de développement potentiel. C'est extrêmement difficile à faire parce que nos représentations du monde et des activités sont globalement des représentations productivistes. Il faut produire quelque chose ensemble, sinon pourquoi se retrouverait-on ? Et là, on assume qu'on n'a rien à produire, qu'on se connaît un peu, beaucoup, ou même pas du tout, mais qu'on a perçu des choses et qu'on a choisi de consacrer un temps officiel à ces choses floues. C'est finalement très proche

au fond d'une rencontre entre amis, ou même d'une rencontre amoureuse : on ne sait pas, mais ce n'est pas le sujet, on sait qu'on a envie, peut-être, et qu'on va laisser naître ce qui naîtra, qu'on laisse nos pas nous mener, qu'on choisit de se perdre dans une ville inconnue et peut-être d'y découvrir des choses enrichissantes pour toujours, mais sans savoir si l'on va ou non découvrir quelque chose.

Ce qui ouvre le potentiel en nous, c'est le fait de ne pas mettre d'enjeu sur une certitude de gain. Car les gains qu'on recevra arriveront d'endroits inattendus. C'est pour cela que c'est un *espace potentiel*. C'est l'endroit où l'on accueillera l'inattendu et, par définition, l'inattendu est inattendu. Il demande, pour pouvoir être accueilli, une ouverture complète, car il ne viendra précisément pas de là où on l'attend. Il faut donc cette écoute flottante, si précieuse en psychanalyse, qui laisse l'esprit naviguer, divaguer, trouver ses propres chemins. C'est si déstabilisant, mais si constructif, si essentiel.

Dans cette situation assumée – toujours difficile, car on a toujours « mieux » à faire – des urgences, des priorités –, on crée une « bulle », un espace où naîtra ce qui naîtra, peut-être rien. Ou peut-être des choses que nous ne percevrons même pas sur le moment, et qui se révéleront bien plus tard, sans que nous sachions qu'elles sont nées là. S'autoriser ce chemin de traverse inconnu est si difficile à repérer et pourtant si essentiel.

Oser et légitimer

Pour que ce moment puisse réellement s'ouvrir, s'approfondir, que ce temps s'ouvre comme un très grand

espace, il faut pouvoir oser y être nous-mêmes pleinement, sans crainte. Être nous-mêmes, c'est oser s'exprimer, c'est oser révéler à l'autre ce qu'il y a en nous, tout en étant à l'écoute de ce qu'il y a dans les autres. C'est-à-dire là aussi, ne pas, par crainte du vide par exemple, vouloir remplir, vouloir uniquement se montrer pour se faire reconnaître par l'autre. Ne pas attendre de reconnaissance, mais pour autant se présenter, se dire à l'autre, car l'autre ne nous connaît jamais complètement. Ce qu'on va partager, c'est qui on est, chacun en profondeur. C'est l'être qui va être mis en partage dans ce moment-là, et non pas l'avoir (y-compris l'avoir intellectuel).

Et dans ce partage d'être si délicat, très investi, cela peut paraître extrêmement improbable et inutile, mais justement, c'est dans notre capacité de prendre au sérieux l'improbable et l'inutile, d'y donner la place, tout comme on donne une place aux choses utiles, que va pouvoir s'ouvrir un espace de développement potentiel parfois extrêmement grand, dans un temps limité qu'on aura sacralisé ensemble.

C'est une pratique assez rare mais que je crois qu'on a tous vécu à certains moments de notre vie, si on est honnête. Je l'ai formalisé ici dans sa méthode, pour la légitimer et pour, je l'espère peut-être, aider à ouvrir plus souvent ces espaces de développement potentiel qui nous sont si indispensables. J'invite à les légitimer. Ce sont des espaces de travail très importants. Je peux témoigner et je pense que chacun d'entre nous peut être témoin de moments imprévus exceptionnels et si importants qui se sont présentés à nous parfois par les hasards de la vie, et que j'invite à cultiver un peu plus, sans trop les systématiser, car ils perdraient de leur exceptionnel.

Cadre, objectif et transgression

Pour ne pas se pas se perdre en route.

Quand le cadre d'un projet devient inadapté, sa transgression permet souvent de mieux atteindre les objectifs en privilégiant l'expérience vécue sur les résultats prévus.

Quand la transgression peut devenir essentielle

Lorsqu'on s'engage dans un projet, qu'il soit culturel, thérapeutique ou social, on a des objectifs, ainsi qu'un cadre pour réaliser ces objectifs. Prenons un exemple :

- Les objectifs peuvent être thérapeutiques, par exemple, accompagner des personnes handicapées vers la confiance en elles, pour les aider dans la recherche d'emploi.
- Le cadre pour atteindre ces objectifs est la réalisation d'un CV vidéo, avec plusieurs étapes (créativité, maîtrise de la parole, confiance en soi dans le groupe, etc.).

Mais si, pendant le déroulement du projet, on se rend compte que le cadre, la réalisation d'un CV vidéo, n'est plus adapté aux objectifs, car les personnes participantes ne réussissent pas aussi vite qu'on l'avait imaginé initialement à réaliser un CV vidéo, alors se relier aux objectifs, c'est se mettre en capacité de faire évoluer le cadre et d'assumer qu'on aura fait autre chose que ce qui était prévu. On va donc transgresser le cadre initial, pour pouvoir le faire évoluer, afin de continuer à être dans les objectifs.

Comment le faire comprendre ?

Ce type de changement n'est pas facile à comprendre de l'extérieur. Il faut, pour légitimer ce changement, pouvoir en faire récit, car des personnes extérieures

au processus du projet, qui attendaient un certain résultat, peuvent être extrêmement déçues et même penser que cette absence du « résultat prévu » porte préjudice aux participants eux-mêmes, qui n'ont pas pu avoir ce qu'il était prévu qu'ils fassent. Il me semble qu'il est toujours essentiel d'en revenir aux objectifs fondamentaux qui sont bien souvent de l'ordre du cheminement, de l'expérience.

Si on s'appuie sur John Dewey, par exemple, et *L'art comme expérience*, l'art, c'est l'expérience vécue. Si l'objet artistique, la production matérielle, n'est pas ce qui était prévu au départ mais que l'expérience a été investie et constructive et que l'objet final est différent de ce qui était prévu, c'est plutôt une très grande chance. C'est-à-dire que la transgression du cadre est souvent la meilleure manière d'atteindre les objectifs du projet, s'il se révèle en cours de route que ces objectifs ne sont pas tenables ou passent par un autre chemin que celui qui était prévu. Et je crois même que c'est l'un des points méthodologiques essentiels pour des projets réussis.

Le partage du cadre vivant

Je ne dis pas qu'il ne faut pas « pousser » les personnes à réaliser les objectifs initiaux, car cela peut aussi représenter une forme d'émulation. Mais parfois cette poussée devient externe à leur cheminement personnel, à leur désir, et finalement ils deviennent des marionnettes agies de l'extérieur par nous-mêmes, animateur. Donc ce qui aura été produit sera en effet un résultat valorisant pour l'institution, mais ce ne sera pas un enrichissement personnel aussi profond pour les participants, ainsi les vrais objectifs n'auront pas

été remplis.

Mais il faut, pour ce faire, pouvoir identifier ce changement aussi avec les participants eux-mêmes, formuler avec eux le fait que nous avons changé de cadre en cours de route pour de bonnes raisons et que cela leur appartient d'autant plus pleinement.

CHAPITRE 9 : COOPÉRATION ET ORGANISATION

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui animent des réunions, des formations, des ateliers, et qui cherchent à sortir des formats convenus pour mobiliser véritablement l'intelligence collective. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent transformer les modes de travail de leurs équipes. Il offrira aux formateurs et formatrices une palette de dispositifs directement transposables. Enfin, il donnera à tou·te·s des outils pour créer des liens durables, tisser des réseaux, construire ensemble plutôt que simplement se croiser.

Synthèse

Les meilleures idées, les projets les plus transformateurs, les innovations les plus fécondes naissent rarement dans la solitude d'un bureau. Ils émergent de la rencontre, du frottement des perspectives, de l'intelligence collective en action. Mais combien de réunions quitte-t-on avec le sentiment d'avoir perdu son temps ? Combien de journées de travail collectif s'achèvent sans que des liens durables se soient tissés entre les participant·e·s ? Ce chapitre rassemble une boîte à outils de méthodes d'animation collective, forgées par des années de pratique dans des contextes très variés, formations professionnelles, recherches-actions, accompagnements d'équipes, événements culturels. Ce

ne sont pas des recettes à appliquer mécaniquement, mais des dispositifs à adapter, à réinventer selon les situations et les publics.

La première section, « Groupes thématiques », propose une méthode pour élaborer en commun sur des sujets précis. Le principe est simple : diviser un grand groupe en équipes plus petites (moins de dix personnes pour favoriser des échanges riches et attentifs), leur confier une thématique de travail, et structurer leur réflexion en trois temps, brainstorming, structuration, partage d'expériences. La difficulté est de dépasser la simple liste d'idées pour approfondir l'incarnation du sujet. Ce qui est véritablement enrichissant, c'est le partage d'expériences : comment chacun·e a vécu concrètement la thématique abordée ? Ces récits d'expérience tissent la trame d'une réflexion collective ancrée dans le réel.

La deuxième section, « L'atelier des liens durables », répond à une préoccupation trop souvent négligée : que se passe-t-il après ? On peut vivre une journée passionnante, élaborer des choses importantes avec d'autres participant·e·s, et repartir sans savoir comment les recontacter. L'atelier des liens durables propose un dispositif en deux volets : d'abord un échange en binômes où chacun·e présente son projet et ses attentes ; puis un temps de circulation où chaque participant·e distribue cinq feuilles avec ses coordonnées à cinq autres personnes, en convenant ensemble des raisons concrètes d'une future reprise de contact. Ce n'est pas une simple collecte de coordonnées, mais la création d'un engagement mutuel à prolonger le lien.

La troisième section, « Les traces numériques pour faire lien », aborde la question de la continuité entre les séances de travail. Comment chaque personne fait-elle le lien d'une séance à l'autre ? La méthode cou-

rante du compte-rendu de réunion, rédigé bien plus tard, sert davantage d'outil de mémoire que de lien, et qui le lit vraiment ? Je propose de créer des traces profondes des activités (enregistrements audio, retranscriptions, photos, mind-maps, rushs vidéo, etc.) et de les partager immédiatement via un espace numérique accessible. Ces traces deviennent une « mémoire outillée », comme le disait le philosophe Bernard Stiegler, qui donne du pouvoir et de l'autonomie aux participant·e·s, leur permettant de s'emparer librement du matériau pour enrichir leur propre travail.

La quatrième section, « Échanges en binômes », propose un exercice d'intelligence collective qui peut sembler simple mais qui mène bien plus loin qu'il n'y paraît. Le principe : se déplacer dans l'espace, s'arrêter au signal, former des binômes avec la personne à côté de soi. Pendant une minute trente, la première personne argumente un point de vue sur un sujet donné, la seconde écoute. Puis on inverse. Ensuite, on reforme d'autres binômes et on reprend le même sujet en prenant la controverse. Ce n'est pas un débat, c'est un exercice d'élaboration et d'écoute où chacun·e construit sa propre pensée en la confrontant à des perspectives opposées. Une expérience démocratique et émancipatrice.

La cinquième section, « World Café », présente une technique éprouvée d'intelligence collective, dans une version personnalisée par des années de pratique. Le World Café est utile quand on a besoin de créer collectivement des idées, des pistes de travail ou des projets concrets. Le dispositif articule un brainstorming collectif initial pour définir les thématiques, puis des rotations de groupes entre plusieurs tables, chaque table ayant un·e hôte·sse qui prend en note et fait la synthèse aux nouvel·le·s arrivant·e·s. Ainsi, toutes les personnes contribuent à chaque thématique, et la

réflexion s'enrichit de couche en couche. Si on mène cet exercice avec écoute, notamment en termes de rythme, il peut produire des projets très concrets qui seront effectivement réalisés.

La sixième section, « Les conseils secrets », propose un exercice puissant pour nourrir la créativité et la collaboration. Chaque participant·e fait un pitch de trois minutes pour présenter un projet, une idée, une préoccupation. Après le pitch, pas d'échange oral : chaque personne qui a écouté écrit sur un morceau de papier une ou deux phrases de suggestions, découpe ce petit texte, et vient l'apporter à la personne qui vient de pitcher. Ainsi, chaque personne repart avec autant de conseils écrits et intimes que de participant·e·s présent·e·s. Ces mots constituent un bien précieux : écrits et non exprimés oralement, ils évitent tout jugement public et créent du lien dans l'intimité.

La septième section, « L'importance de l'expression », identifie une voie essentielle pour l'émancipation. Plus j'anime des sessions d'intelligence collective, plus je me rends compte que ce qui manque à la majorité des personnes, c'est la capacité d'expression : un espace légitime pour mettre en forme sa pensée singulière, ses idées, ses projets, sa sensibilité. Cela semble évident, mais c'est en fait extrêmement difficile à atteindre. Le rôle de l'animateur·rice n'est pas de « faire » mais de poser le cadre, d'apporter les outils, de donner l'autorisation. L'outil est très important : c'est lui qui donne l'autonomie, la capacité. L'autorisation de l'expression, grâce à un cadre donné par le temps, la méthode, le matériel, permet aux personnes de se dépasser elles-mêmes.

La huitième section, « La parole à l'assaut du PowerPoint », s'attaque à une habitude si répandue qu'elle semble naturelle. Les présentations PowerPoint

nuisent à l'intelligence collective en figeant les échanges, c'est connu, documenté, critiqué depuis longtemps par des statisticien·ne·s, des généraux, des élu·e·s. Et pourtant elles restent un quasi-incontournable. Pourquoi ? Parce que la présentation PowerPoint a en réalité deux fonctions : structurer la réunion et servir de livrable. On croit faire d'une pierre deux coups, mais ce faisant on rend la réunion inutile en tant que réunion : si la trace qui reste est le PowerPoint préalable, qu'est-ce qui a été transformé grâce à la présence de toutes ces personnes ? Je propose que la parole vienne à l'assaut du PowerPoint, en utilisant par exemple le mind-mapping en direct pour structurer les échanges tout en laissant place aux contributions de chacun·e.

La neuvième section, « L'état d'ouverture », propose une posture d'animation démocratique et transformatrice. L'ouverture n'est pas une attitude passive mais une compétence qui se développe : créer l'espace des possibles, accueillir l'imprévu, partager l'énergie sans l'imposer. Cette section explore les conditions de l'ouverture et les moyens de la cultiver.

La dixième section, « La réception », offre un exercice de mise en pratique de l'interaction. Comment accueillir véritablement ce que l'autre nous apporte ? Comment créer les conditions d'une écoute active qui transforme la personne qui écoute autant que celle qui parle ? Un protocole concret pour travailler cette compétence fondamentale.

La onzième section, « Bibliographie collective », transforme la rencontre avec des livres en rencontre avec soi-même et avec les autres. Prendre en photo les livres qui nous parlent, les partager, découvrir ceux des autres : un dispositif simple pour créer des liens à partir de nos références, de nos inspirations, de nos

curiosités.

Enfin, la douzième section, « Systématiser les découvertes mutuelles entre acteurs·rices culturel·le·s », propose des méthodes pour lever les freins aux coopérations. Pourquoi ne se connaît-on pas assez entre acteurs·rices culturel·le·s d'un même territoire ? Comment impulser un futur à partir de l'interconnaissance ? Des pistes concrètes pour sortir de l'isolement et construire des réseaux vivants.

Groupes thématiques

Élaborer en commun.

Cette méthode est une déclinaison simplifiée et plus rapide de la méthode du World Café, que j'ai mise en place et expérimentée avec succès. L'objectif est que chaque participant.e puisse contribuer à la co-construction sur des thématiques données, en mobilisant l'intelligence collective.

Fonctionnement

Prenons un exemple. Imaginons un groupe de 27 personnes. On le divise en trois équipes de neuf. Chaque équipe dispose de 30 minutes pour travailler en parallèle sur un sujet donné. Par exemple : *Quelles sont les qualités nécessaires pour bien accueillir les jeunes dans des structures culturelles et sociales d'une ville ?* Dans chaque groupe, une personne est désignée pour prendre des notes et synthétiser les idées afin de les restituer ensuite.

Étapes de travail

1. **Brainstorming** *(10 minutes)* : Chaque participant propose des idées sur la thématique, soit oralement, soit par écrit (des feutres et des feuilles sont mis à disposition). Cette étape vise à collecter un maximum d'idées.
2. **Structuration** *(5 minutes)* : Les idées sont organisées et structurées, idéalement de manière visuelle (par exemple sous forme de schéma). Des outils comme des ciseaux, du scotch ou de la colle peuvent être utilisés pour regrouper ou réorganiser les éléments. Cette étape dure environ 5 minutes.
3. **Partage d'expériences** *(10 minutes)* : Les participants échangent sur leurs expériences personnelles en lien avec les propositions. Par exemple, sur le thème de l'accueil, ils peuvent discuter de la manière de rester bienveillant dans des situations difficiles.

Une fois ces étapes terminées, les groupes restent à

leur table et travaillent sur une nouvelle thématique selon le même processus.

La difficulté est de dépasser la simple liste d'idées, qui sembleraient répondre tout de suite au sujet. Ce qui est enrichissant, c'est d'approfondir l'incarnation du sujet avec le partage d'expériences.

Points clés

- Les groupes doivent être composés de moins de 10 personnes pour favoriser des échanges riches et attentifs.
- Il est essentiel de mixer les participants afin d'inclure des personnes issues de services ou positions différents.
- L'échange structuré lors du partage d'expériences dépasse la simple discussion informelle et s'inscrit dans des objectifs collectivement définis.

Résultats attendus

L'un des objectifs principaux est de renforcer l'interconnaissance entre participants et de créer des relations de confiance au sein du groupe. En fonction du temps disponible, deux ou trois thématiques peuvent être abordées (deux étant souvent suffisant).

Restitution

À la fin de la séance, un temps est dédié à la restitu-

tion collective. Par exemple, si deux thématiques ont été traitées par trois groupes :

- Pour chaque thématique, une personne par groupe synthétise oralement en deux minutes ce qui a été élaboré.
- Pendant cette restitution orale, les documents produits sont projetés grâce à un visualiseur vidéo (une petite caméra qui projette le contenu en grand). Cela permet une complémentarité entre l'écrit et l'oral : le support écrit facilite l'écoute collective.

Les enregistrements audio réalisés pendant ces restitutions peuvent être conservés et partagés via un espace collaboratif (comme un *drive*). Ces enregistrements, accompagnés des documents écrits et éventuellement retranscrits, servent ensuite à produire une synthèse. Celle-ci peut aboutir à des recommandations concrètes ou même à une charte élaborée par le groupe.

L’atelier des liens durables

Créer des connexions significatives lors d’ateliers collaboratifs.

Cet « atelier des liens durables » favorise la création de liens durables entre participants d’événements collectifs. Chacun échange ses coordonnées personnalisées avec cinq autres personnes, tout en définissant ensemble les raisons concrètes d’une future reprise de contact.

Et la suite ?

Dans les moments d'animation de l'intelligence collective, ce que vivent les personnes peut être très fort et très constructif. Cependant, il me semble important de penser à la suite, car on peut repartir d'une journée passionnante, avoir élaboré des choses importantes avec d'autres participants, et ne pas savoir comment les recontacter. Parfois, on n'a pas osé prendre leurs coordonnées, ou bien on reçoit une liste de l'ensemble des personnes présentes, sans bien savoir qui est qui, et sans se sentir autorisé à revenir vers les personnes. C'est pourquoi, à la fin d'une journée par exemple, il peut être très intéressant de mettre en place cet « atelier des liens durables » assez original, que je vais décrire maintenant.

Méthode de l'atelier des liens durables

L'objectif est de tisser des liens dont le rôle est de pouvoir éventuellement se poursuivre au-delà de la journée. Cet atelier a deux volets :

Premier volet :

- Le premier volet est assez proche de l'atelier Échanges en binômes. Il consiste à employer le même principe, sauf que la thématique partagée en binômes est de se présenter et d'expliquer à l'autre pourquoi on est là, ce qu'on attend, ce qu'on souhaite faire, et quel est son projet.
- Par exemple, si on est un artiste amateur, on peut expliquer son projet de spectacle. Si on est dans un cadre professionnel, on

peut partager son projet de service. Cela peut aussi être l'occasion de partager une utopie en lien avec le contexte dans lequel on se trouve.
- En tout cas, il est important de proposer une thématique à la fois concrète et projective lors de cet échange.

Deuxième volet :

- Le deuxième volet consiste à proposer aux participants de prendre 5 demi-feuilles A4, et, sur ces feuilles, d'inscrire leurs coordonnées, leur nom, leur fonction, ou tout autre détail qu'ils souhaitent partager. Ils peuvent utiliser des feutres pour rendre ces informations esthétiques.
- Puis, ils prennent leurs coordonnées mises en page en photo, et partagent cette photo immédiatement via un QR Code dans un espace numérique dédié. Cet espace peut être un simple groupe WhatsApp, mais l'idéal est un système de galerie photo où l'on peut voir l'ensemble des photos de manière visuelle. Ainsi, les participants sont responsabilisés sur la fabrication d'une liste visuelle et singulière, qui fonctionnera beaucoup mieux en termes mnémotechniques qu'une simple feuille Excel envoyée de façon anonyme.
- Ensuite, dans un espace où tout le monde circule, chacun va distribuer ses 5 feuilles à 5 autres personnes et recevra en échange 5 feuilles d'autres participants. À la fin, chaque personne repart avec les coordonnées complètes de 5 autres participants.

Pourquoi ?

Il y a une consigne importante lors de cet échange : il ne s'agit pas de simplement donner un papier sans se parler, mais de dialoguer un peu, même rapidement. L'exercice dure 15 minutes, et l'objectif est d'avoir dialogué avec 5 personnes dans ce laps de temps. Cela représente environ 3 minutes par personne, mais on ne formate pas le temps de manière trop rigide, car on est dans un moment de fin de journée, plus détendu. Cet exercice fonctionne particulièrement bien après que les participants ont déjà vécu des expériences ensemble.

Comment ?

Quand quelqu'un me donne sa feuille, nous devons convenir ensemble, en écrivant sur la feuille elle-même, des raisons qui pourraient nous amener à nous recontacter. Ainsi, je reçois la feuille, et c'est à moi de m'engager, d'une certaine manière, à recontacter cette personne pour une raison que nous définissons ensemble. Cette raison n'est pas forcément fonctionnelle, et j'insiste là-dessus : elle peut être liée à un échange de fond, à un partage d'idées ou à une discussion sur un sujet précis.

Il y a une forme d'investissement, même si le mot est un peu fort, dans un lien futur à poursuivre. Cet exercice permet de créer des connexions qui vont au-delà de la simple collecte de coordonnées, en favorisant des échanges significatifs et engageants.

Les traces numériques pour faire lien

De la puissance du numérique pour rassembler.

Le partage immédiat des traces d'activités (enregistrements, photos, mind maps) via un espace numérique accessible renforce le lien entre les séances, favorise l'autonomie des participants et enrichit la mémoire collective du groupe.

L’importance de relier les points

Lorsqu’on organise des séances de travail successives, que ce soit dans le cadre de la formation ou de l’action culturelle, se pose la question du lien entre chaque séance. Comment chaque personne fait-elle le lien d’une séance à l’autre ? Par exemple, dans une formation professionnelle avec trois jours par mois, comment se relie-t-on intérieurement ? Ou encore, dans le cadre d’un club vidéo qui se réunit chaque mercredi après-midi, comment un participant se relie-t-il d’une semaine à l’autre ? Que ce soit un atelier théâtre, un cours de musique ou des réunions successives pour développer un projet entre différents partenaires (en visioconférence, par exemple), la question du lien est essentielle.

Je propose ici une vision assez généraliste, mais aussi fonctionnelle, pour améliorer la qualité de ce lien. Si l’on améliore la qualité du lien intérieur pour chaque personne d’une séance à l’autre, alors, de séance en séance, ce qui sera produit sera de meilleure qualité et plus profond.

La méthode courante est celle du compte-rendu de réunion, dont une personne est responsable. Cependant, rédiger un compte-rendu prend du temps, et souvent il est envoyé bien plus tard. Bien qu’utile, qui le lit vraiment ? Finalement, il sert davantage d’outil de mémoire que de lien, ce qui n’est pas tout à fait la même chose, même si les deux sont liés.

Pour des activités comme la musique, la vidéo ou la peinture, il me semble important de créer des traces profondes de ces activités. Pour la musique, cela peut être l’enregistrement de certaines performances. Pour la vidéo, cela peut inclure les rushs tournés ce jour-là

ou les montages réalisés à cette étape. Pour la peinture, cela peut être des photographies des étapes de création des tableaux. On peut aussi envisager des synthèses écrites par les participants sur ce qui a été vu ou fait.

Il est tout à fait possible de produire et d'enregistrer ces traces, c'est aujourd'hui facilement accessible. L'animateur de la séance peut, par exemple, réaliser une mind map en direct pour garder une trace de ce qui a été dit.

L'espace numérique de partage

Je préconise de partager ces traces dans un espace numérique de partage (un « drive »), immédiatement après la journée, la réunion ou l'activité, idéalement dans l'heure qui suit. Ainsi, toutes les personnes qui quittent cette journée ou cette activité repartent avec un QR code ou un lien envoyé par email, donnant accès à cet espace numérique où toutes les traces sont conservées.

Jusqu'à la réunion ou l'activité suivante, certains participants consulteront ces traces, d'autres non. Chacun est libre. Certains partageront ces traces avec d'autres, et elles resteront consultables dans la durée. L'idée est qu'elles soient hébergées de manière pérenne, servant à la fois de lien entre les séances et de récit de l'ensemble du processus.

Vertus de la mémoire outillée

Une autre vertu de ces traces est leur utilité pour accueillir des personnes qui auraient manqué une séance. Elles peuvent ainsi prendre connaissance des traces et se rattacher plus facilement à ce qui a été fait. J'ai également observé que certaines personnes s'emparent de ces traces pour créer quelque chose par elles-mêmes. Par exemple, lors d'un atelier vidéo, un adolescent a pris l'initiative de dérusher entièrement les rushs tournés la semaine précédente, classant les images et les sons dans une typologie. Personne ne lui avait demandé de le faire, mais grâce à ces traces numériques, il a pu s'en emparer librement pour enrichir son expérience. Sans ces traces, il n'aurait pas pu le faire et aurait été moins impliqué dans le projet.

Ainsi, cet outil de traces numériques donne du pouvoir et de l'autonomie aux participants. Il leur permet d'élaborer quelque chose pour eux-mêmes, de s'enrichir de ce qui a été fait précédemment et de se préparer plus en profondeur pour la séance suivante, tout en nourrissant le projet collectif.

Ces traces permettent aussi aux participants de mémoriser le processus qu'ils ont vécu. Souvent, on oublie les étapes et les détails de ce qui s'est passé, et on ne se rend pas toujours compte de la valeur de sa propre contribution. Grâce à ces traces, chacun peut évaluer son cheminement et reconnaître le chemin parcouru. Cela permet également aux encadrants ou aux financeurs du projet d'en prendre connaissance de manière concrète.

Mise en œuvre technique

En pratique, à chaque séance, un nouveau dossier est créé, daté et organisé en sous-dossiers pour ranger les traces de ce qui a été fait. Ces traces peuvent inclure du texte, des images, du son ou de la vidéo. L'outil utilisé doit être simple d'accès, permettant aux participants de consulter les traces (par exemple, sous forme de galerie photo) et de les télécharger pour les retravailler.

L'outil doit être extrêmement simple d'utilisation, accessible sans complication (sans codes d'accès complexes, par exemple). Personnellement, je préconise des outils web non référencés par les moteurs de recherche, mais accessibles directement via un lien. Depuis des années que j'utilise ce type d'outil, je n'ai jamais rencontré de problèmes, car nous évoluons dans un espace de responsabilité mutuelle. Bien sûr, on peut aussi choisir d'ajouter des codes d'accès, mais il faut être prudent : si l'accès est trop compliqué, la trace devient une frontière plutôt qu'un lien.

J'utilise par exemple ce script, que j'installe dans un sous-dossier spécifique à chaque projet dans une zone non référencée de mon hébergement web : Single-file PHP file manager, file sharing, file browser and photo gallery.

Mémoire, lien et autonomie

En résumé, ces traces numériques, accessibles et pérennes, permettent de créer du lien, de renforcer l'autonomie des participants et d'enrichir le projet col-

lectif. Elles deviennent une *mémoire outillée*, comme le disait Bernard Stiegler, une mémoire à laquelle on peut accéder librement, sans contrainte, pour se relier et avancer ensemble.

Échanges en binômes

Pour donner la parole à chacun.e.

Un exercice d'intelligence collective qui stimule la réflexion et l'écoute. En binôme, chacun construit son argumentation sur un sujet, alternant entre points de vue opposés. Une expérience démocratique et émancipatrice.

Un véritable espace d'expression et d'élaboration

Cet exercice d'intelligence collective peut être utilisé comme un brise-glace, mais tout comme l'exercice « Assis-debout », à mon avis, il peut mener bien plus loin. C'est un espace d'élaboration, de rencontre et d'expression beaucoup plus puissant qu'il peut paraître de prime abord.

Voici comment on met l'exercice en route :

- On propose au groupe de personnes de se déplacer dans l'espace, d'occuper le plateau, de bouger non pas en rond mais de façon vivante avec des rythmes différents, pendant un court temps (30 secondes ou 1 minute).
- C'est une façon de se mettre en mouvement, mentalement aussi.
- On aura donné les règles du jeu en amont, afin que les personnes sachent ce qu'on va leur proposer.
- À un moment, on dit « top », tout le monde s'arrête et on se met en binôme avec la personne à côté de laquelle elle se trouve, de préférence une personne qu'on ne connaît pas ou peu. On peut évidemment chercher une autre personne si on se retrouve à côté de quelqu'un qu'on connaît très bien.

Avec ces binômes, l'exercice va durer trois minutes, en deux séquences d'une minute trente chacune :

- Pendant une minute trente, la première personne du binôme va expliquer quelque chose à la deuxième, qui va écouter, et pen-

dant la deuxième minute trente, c'est la deuxième personne qui va argumenter son point de vue sur le même sujet. C'est donc un exercice d'élaboration et d'écoute, pas une discussion.

- Par exemple, si on prend le sujet des réseaux sociaux, la première personne a pour rôle de définir les réseaux sociaux pour son interlocuteur et lui expliquer pourquoi les réseaux sociaux apportent beaucoup à l'humanité.
- Une fois que les deux personnes ont échangé, on propose au groupe de se déplacer à nouveau dans l'espace.
- Puis, on dit « top », tout le monde s'arrête et forme d'autres binômes.
- Et là, on va prendre le même sujet, on va faire le même exercice, mais en prenant la controverse. C'est-à-dire, si on reprend l'exemple des réseaux sociaux, on va cette fois traiter de pourquoi les réseaux sociaux sont dangereux pour l'humanité. Il ne s'agit pas de faire semblant, mais de vraiment chercher des arguments pour, dans le premier exercice, et contre, dans le deuxième.
- Dans cet exercice, les personnes ne se sont pas présentées, elles ont directement élaboré chacune une argumentation personnelle sur un sujet qui fait écho au sujet de la journée de formation, de la réunion, etc.

Donner la parole à tou·te·s, en régime

démocratique

En début de réunion ou de formation, l'un des grands intérêts de cet exercice est qu'il donne la parole à toutes les personnes et que chaque personne est invitée à élaborer sa pensée. On sait bien que lorsque nous mettons en forme notre pensée pour expliquer quelque chose à quelqu'un d'autre, en le faisant, nous construisons aussi notre pensée. C'est d'une part enrichissant pour la personne qui écoute, et c'est aussi extrêmement structurant pour la personne qui parle. C'est pourquoi cet exercice n'est pas une discussion, mais d'une élaboration, chacun.e son tour. Par ailleurs, cet exercice permet à chacun de prendre la parole sans crainte du jugement. On est avec une autre personne dont éventuellement on ne connaît pas le statut social, donc ce sont simplement deux êtres humains qui dialoguent, il n'y a pas d'autre enjeu que celui-là. On entre de façon directe et immédiate dans un échange profond, débarrassé des oripeaux de la réalité sociale hiérarchisée.

Prendre la parole est quelque chose qui peut être particulièrement difficile, et bien des personnes ont du mal, par crainte des impacts de leurs mots : crainte d'être ridicule, crainte de ne pas avoir des choses suffisamment intéressantes à dire, etc. Dans cet exercice, tout le monde parle en même temps, on y est invité, encouragé, il n'y a pas d'enjeu, alors on le fait !

C'est tout l'intérêt de ce type de dynamique : les personnes se retrouvent à faire quelque chose d'important, potentiellement très constructif pour elles, en termes intellectuels, conceptuels, de confiance en soi, etc., qu'elles ne se seraient peut-être jamais autorisées à faire par elles-mêmes.

C'est pour moi un exercice très démocratique, qui en-

voie aussi le message du droit à la parole de chaque personne, du fait que chaque personne a absolument le droit de s'exprimer. Nos craintes et nos freins non seulement nuisent à notre construction personnelle, mais aussi à l'exercice de la démocratie. On doit être mis en confiance pour pouvoir se mettre en capacité d'enrichir le collectif de notre point de vue. Il est aussi très beau et démocratique que personne ne puisse porter un jugement ou exercer un pouvoir sur ce que chacun.e aura dit, car il est impossible d'écouter tout le monde en même temps !

On peut tout à fait s'appuyer ensuite sur ce que chacun.e aura élaboré pendant ce moment pour démarrer un travail de fond sur le sujet qui nous rassemble, produire des écrits, podcasts ou d'autres élaborations.

Cette activité m'a été transmise par Sonia Leplat, qui l'avait elle-même reçue de Christelle Blouët.

World Café

Une technique éprouvée et toujours réinventée.

Le World Café est une technique d'intelligence collective qui favorise la création collaborative d'idées et de projets concrets. Par rotations successives, des groupes enrichissent différentes thématiques, permettant à chaque participant de contribuer à l'ensemble des réflexions dans un cadre structuré mais flexible.

World café ?

Vous avez sans doute déjà entendu parler, si ce n'est participé ou organisé par vous-même, à un World Café. C'est une technique d'intelligence collective éprouvée, mais qu'on peut décliner à sa manière. Ma version, qui a pour moi fait ses preuves dans un grand nombre de situations professionnelles, est une adaptation personnelle de cette méthode.

Le World Café est utile quand on a besoin de créer collectivement des idées, des pistes de travail ou des projets. C'est un exercice qui peut amener à ce qu'en découlent des actions concrètes, ce qui est plusieurs fois arrivé dans les World Cafés que j'ai organisés.

Exemple concret

Prenons un exemple : un certain nombre de responsables culturels de plusieurs instituts français d'une zone géographique ont participé à un World Café que j'avais organisé. L'objectif était de définir ensemble des projets de diffusion cinématographique qui puissent à la fois mieux toucher les publics visés et permettre une synergie entre les différents instituts.

Étape 1 : Le brainstorming collectif

La première étape, pour moi, dans un World Café, est de faire un brainstorming en collectif. Je le fais en utilisant le mind mapping. Cela permet de définir, en collectif, des pistes concrètes de travail ou des théma-

tiques précises qui seront ensuite approfondies dans leurs détails par les groupes de travail. On peut aussi imposer des thèmes pour un World Café, bien sûr, mais dans l'exemple que je prends, il n'y avait pas de thème imposé. Le brainstorming général a permis de faire émerger des idées, par exemple :

- Organiser un événement commun pendant le Festival de Cannes pour profiter de la communication internationale de ce festival dans les antennes régionales à l'étranger.
- Mieux organiser les circulations de films et de leurs réalisateurs sur les territoires, etc.
- Il était donc nécessaire de commencer par ce brainstorming.

Étape 2 : Organisation des tables

Après ce brainstorming, on dispose des tables. Chaque table correspond à une des thématiques de travail. On divise l'ensemble des participants en autant de groupes qu'il y a de tables. Chaque table a un hôte ou hôtesse qui va l'animer et prendre des notes. L'idée initiale est que chaque groupe contribue à chacune des thématiques.
Imaginons qu'il y ait quatre thématiques (quatre tables) et une trentaine de personnes. Cela fait à peu près quatre groupes de huit personnes. Pendant vingt minutes, ils se placent chacun à une table et vont ensemble élaborer leurs réflexions, propositions ou pistes concrètes pour répondre à la question ou à la thématique posée. Ils ont à leur disposition de gran-

des feuilles de papier, des feutres, et l'hôte de table prend en note toutes leurs élaborations.

Étape 3 : Rotation des groupes

Au bout de 20 minutes, les groupes tournent et vont à une autre table. Quand ils arrivent à l'autre table, l'hôte de table leur fait une rapide synthèse de ce qui a été élaboré pendant le premier tour. Par ailleurs, les écrits sont conservés, ce qui permet aux nouveaux arrivants de ne pas répéter des choses qui auraient déjà été dites et de venir enrichir la réflexion commencée par le groupe précédent. Ensuite, un troisième tour, puis un quatrième tour : ainsi, toutes les personnes contribuent à chaque table.

Étape 4 : Pause et préparation de la restitution

Enfin, on fait une pause d'au moins un quart d'heure. Pendant cette pause, les hôtes de table préparent leur restitution publique au moyen d'une représentation graphique du projet.

Étape 5 : Restitution collective

Chaque hôte de table présente collectivement ce qui a été élaboré en cinq à dix minutes, suivi d'un débat

d’une dizaine de minutes sur le sujet, afin de l’enrichir. Dans l’exemple que j’ai pris, des projets très concrets sont nés de ce World Café et ont été réalisés au sein des instituts français.

Conseils pour l’animation

Si on mène cet exercice avec écoute, notamment en termes de rythme (si par exemple on se rend compte que les personnes ont besoin de 25 ou 30 minutes plutôt que 20 minutes), il faut être en capacité d’être souple et de s’adapter. Il faut vraiment accompagner les personnes, et dans ce cas-là, ça peut vraiment produire des choses très riches. Il ne faut pas être rigide sur l’organisation.

Les conseils secrets

Enrichissement mutuel en profondeur.

Un exercice puissant pour nourrir la créativité et la collaboration : chaque participant présente en 3 minutes un projet ou une idée, puis reçoit des conseils écrits et intimes des autres. Sans jugement public, ces mots précieux tissent des liens, inspirent de nouvelles perspectives et renforcent l'enrichissement mutuel. Une dynamique d'écoute, de générosité et de partage qui transforme les échanges.

Il s'agit d'une séance où chaque personne se présente devant les autres pour faire un pitch de trois minutes maximum. L'objectif est de présenter un projet, une idée, une préoccupation, ou quelque chose qu'elle souhaite mettre en œuvre. Il ne s'agit pas de partager quelque chose de parfait, mais plutôt de partager des envies, des intentions, en étant dans une dynamique de recevoir des suggestions de la part des autres personnes présentes.

Pendant le pitch, les autres participants écoutent attentivement. Une fois le pitch terminé, il n'y a pas d'échange oral. La personne qui a présenté se rassoit, et tous ceux qui ont écouté écrivent sur un morceau de papier une ou deux phrases de suggestions pour elle. Ils ne remplissent pas toute la feuille, ça se fait en deux ou trois minutes. Ainsi ils découpent le petit texte avec une paire de ciseaux, pour ne garder que le petit mot écrit. Cette étape de découpage est importante, elle fait partie intégrante de l'exercice, de la valeur qu'on donne à ce qui a été écrit.

Ensuite, chaque participant se lève à tour de rôle pour venir apporter son mot de conseil à la personne qui vient de pitcher. Celle-ci reste assise et reçoit les petits mots les uns après les autres. Une fois que tous les conseils ont été donnés, la personne suivante se lève pour pitcher, et on répète l'exercice.

Ainsi, chaque personne repart avec autant de conseils écrits et intimes que de participants présents. Ces mots constituent un bien précieux, car ils sont écrits et non exprimés oralement, ce qui évite tout jugement public. Cela crée du lien et peut apporter des idées ou des perspectives nouvelles.

L'objectif de cet exercice est avant tout de favoriser un enrichissement mutuel très fort. Chaque personne

a osé exposer ses idées face aux autres et s'est mis en position de recevoir. Et chacun a été aussi dans la position d'écouter attentivement, de réfléchir à ce qui pourrait vraiment être utile à l'autre comme conseil pour l'aider dans son entreprise, et en a offert l'apport à l'autre. Chacun développe donc ses capacités, à destination des autres.

Cet exercice peut tout à fait être réalisé en début d'interaction, car il instaure dès le départ une dynamique d'attention à l'autre et de partage.

L’importance de l’expression

Identification d’une voie essentielle pour l’émancipation.

L’expression, souvent négligée, est une clé essentielle pour l’émancipation individuelle et collective. En offrant un cadre légitime, des outils adaptés et une autorisation à s’exprimer, chacun peut dépasser ses limites, créer et se réaliser. L’intelligence collective repose sur cette capacité à libérer et valoriser les idées et les talents de tous.

Plus j'anime des sessions d'intelligence collective et plus je me rends compte que ce qui manque à la majorité des personnes, c'est la capacité d'expression. De quoi s'agit-il ? Un espace légitime pour mettre en forme de sa pensée singulière, ses idées, ses projets, sa sensibilité. Cela semble évident, mais c'est en fait extrêmement difficile à atteindre et riche de grandes promesses.

Cela m'a encore été confirmé récemment par le retour d'un étudiant, après un workshop sur podcast dans lequel j'avais mis les étudiants en activité pour créer des podcasts individuellement et en groupe. Il y avait diverses modalités. Ils ont eu du mal, c'était loin d'être facile pour eux, mais ils ont réussi à aboutir à créer des objets réels, concrets, expressifs : ils ont fait de la musique avec des instruments que j'avais apportés, ils ont enregistré des sons de très bonne qualité avec des ordinateurs et des micros que j'avais apportés, ils ont défini des sujets à partir de livres que j'avais apportés, ils ont créé un tutoriel à partir de leurs compétences, ils se sont aussi beaucoup amusés à découvrir leur capacité de créer des sons avec des instruments de musique, notamment électroniques, que j'avais apportés. Ce fut pour eux un chemin difficile.

Pendant ce temps-là, moi je faisais autre chose, répondre à mes emails par exemple, je les laissais faire. J'étais dans une écoute flottante de ce qui se passait, je pouvais leur donner quelques petits conseils par instants, mais ce sont eux qui ont travaillé, qui se sont investis. Moi, j'avais apporté le cadre, l'autorisation, l'encouragement. Puis ce sont eux qui ont travaillé. Ma présence était importante car c'était ma présence qui légitimait ces activités-là, mais je n'avais pas plus à faire sur le moment. Tous ces outils que j'avais apportés, cette grosse valise avec des livres, des instru-

ments de musique, du matériel de son et d'informatique, eh bien ce sont ces outils qui leur ont donné l'autonomie, la capacité. C'est très important l'outil.

L'un des étudiants m'a remercié à la fin de la séance en me disant que c'était une séance géniale. Et moi, pendant cette séance, j'ai eu la sensation de ne presque rien faire. En réalité ce que j'ai fait c'était poser le cadre, donner l'autorisation à ces personnes de créer quelque chose et ce de façon autonome grâce aux outils. Donc ce que j'ai fait, c'est d'avoir préparé tout ce matériel, que j'avais patiemment choisi pour eux, que j'avais transporté en taxi, en train, en tram. Depuis l'autre bout de la France, j'avais porté cette valise extrêmement lourde. Eh bien c'était cela le travail que j'ai fait, le cadre que je leur ai offert. En fait, j'ai fait beaucoup, mais pas à l'endroit habituellement attendu, car sur le moment j'avais l'impression de ne rien faire.

Ce que je conclus de cette expérience, ainsi que de bien de séances d'intelligence collective que j'anime, c'est que la proposition d'expression, l'encouragement à l'expression, et surtout l'autorisation de l'expression, grâce à un cadre donné par le temps, la méthode, le matériel, etc., permet aux personnes de faire un chemin, de se dépasser elles-mêmes. C'est à mon sens une voie essentielle pour l'intelligence collective, c'est-à-dire pour l'émancipation de chaque personne par rapport à ses limites préalables.

Nous avons tous des limites que nous nous mettons à nous mêmes, qui freinent nos réelles capacités. Et grâce à l'apport du cadre, qui est ce qui autorise, nous nous émancipons ; c'est-à-dire que nous découvrons et expérimentons nos capacités, nous agrandissons nos connaissances. Cela passe par l'expérience, qui est ce qui est à produire, et par l'expression, qui

est la chose la plus difficile à faire par soi-même. Cet espace d'autorisation à l'expression est donc l'espace pour lequel le collectif a le plus de puissance, et le cadre collectif doit être construit pour autoriser et être en capacité de recevoir ces expressions et de les légitimer avant et après.

La parole à l’assaut du PowerPoint

Pour des échanges collectifs plus utiles.

Les présentations PowerPoint nuisent à l’intelligence collective en figeant les échanges, c’est connu et documenté, et pourtant elles restent un presque incontournable. Voici des pistes de compréhension et d’action pour des échanges collectifs plus utiles.

Pourquoi une telle hégémonie des présentations PowerPoint ?

Bien des réunions importantes sont structurées depuis plus de 35 ans maintenant avec l'aide d'un outil, le logiciel PowerPoint de Microsoft, qui a fait des émules. On en trouve des clones chez d'autres éditeurs, y compris dans le domaine du logiciel libre, avec LibreOffice Impress, par exemple.

Ce que je propose de questionner ici, pour apporter des pistes d'amélioration, ce n'est pas spécifiquement un outil, PowerPoint, mais la manière dont il est utilisé dans le cadre des échanges collectifs, et les grands problèmes me semble-t-il que cette utilisation produit pour l'intelligence collective. La présentation PowerPoint a de nombreux défauts, elle minore les capacités d'intelligence collective du groupe rassemblé et affecte de façon importante l'utilité des réunions et autres événements qu'elle contribue à structurer. Cela est régulièrement discuté, documenté, et je voudrais apporter une contribution constructive au réinvestissement de la fonction de la parole dans les groupes humains.

Une critique argumentée, depuis longtemps

Pour des références critiques sur le logiciel PowerPoint, je renvoie au livre *La pensée PowerPoint : enquête sur ce logiciel qui rend stupide* de Frank Frommer, 2010, aux plusieurs publications du statisticien

Edward Tufte, à plusieurs généraux de l'armée américaine (James Mattis ou Herbert Raymond McMaster, qui se sont publiquement exprimés sur le sujet), ainsi que plus récemment à Patrice Bessac, maire de Montreuil-sous-Bois lors d'une intervention radiophonique. La page Wikipédia au sujet de PowerPoint est d'ailleurs assez édifiante et ferait bien, à mon avis, d'être lue par les personnes qui utilisent PowerPoint en croyant bien faire.

Edward Tufte va même jusqu'à incriminer la modalité de pensée et d'interactions produites pour les présentations PowerPoint comme l'une des principales raisons qui ont conduit à la désintégration en vol de la navette Columbia, le 1er février 2003. Le maire de Montreuil-sous-Bois, Patrice Bessac, va même jusqu'à interdire purement et simplement les présentations PowerPoint pour les réunions afin qu'elles redeviennent efficaces, productives et sources d'intelligence collective plutôt que d'ennui, de formatage de la pensée et d'immobilisme.

Mais pourquoi alors continuons-nous de façon très généralisée à utiliser PowerPoint ? Il y a ce qu'on dit habituellement et je vais y apporter un nouvel élément.

Ce qu'on dit habituellement, c'est que la présentation PowerPoint est extrêmement rassurante. Elle structure la présentation à suivre. Mais à vrai dire, elle n'est rassurante que pour l'orateur. Ceux qui écoutent sont rassurés par un orateur qui fait bien son travail, PowerPoint ou non. Mais il y a une telle habitude d'être face à des PowerPoints qu'en effet, une réunion sans PowerPoint peut sembler ne pas être une « vraie » réunion, ne pas être une réunion sérieuse, construite, efficace, professionnelle…

Et puis il y a évidemment mille manières d'utiliser l'outil PowerPoint. Ceux qui l'utilisent pour faire une présentation Pecha Kucha (présentation de 6 minutes 40 pendant lesquelles se succèdent 20 photos pendant 20 secondes chacune, sans aucun texte sur les images, et qui sont un support pour une présentation variée, vivante, étonnante sur un sujet) sont plutôt extrêmement vivants.

Certains, et c'est le pire évidemment, écrivent tout sur le PowerPoint. Il y a de grandes listes, des documents, et pendant la réunion, ils ne font que lire ce qui est affiché à l'écran. C'est presque une débilité, car les personnes qui sont dans la salle savent lire ! Quelle est la portée de la parole si elle ne fait que répéter ce qu'on peut déjà lire par soi-même ?

Et puis, pour la plupart des usages un peu plus raisonnés tout de même, grâce au document PowerPoint, on voit à l'écran les documents et les informations principales, une structure d'avancée dans le raisonnement, et l'orateur s'en sert de support pour une parole qui va bien au-delà de ce qui est montré à l'écran.

La symbolique de la réunion « importante »

Le premier grave problème de cela, avant que j'en arrive à ma contribution nouvelle sur le sujet, c'est la réduction des interactions possibles avec l'auditoire. Car comme la présentation PowerPoint est préfabriquée, l'auditoire a très peu de place pour s'exprimer. Alors que leur expression pourrait amener le sujet vers un endroit plus important, plus intéressant car il s'agit d'une réunion, d'une construction collec-

tive.

Je parle de la présentation PowerPoint dans le cadre d'un échange entre des êtres humains. Envoyer un fichier PDF comme envoyer un article ou un livre pour que les personnes puissent en prendre connaissance de façon individuelle, et construire ces documents avec le logiciel PowerPoint, pourquoi pas. PowerPoint, dans ce cas permet de créer de jolis documents graphiques assez facilement, et les propose à la lecture, et c'est très bien. Le problème réside dans le fait d'utiliser cette logique figée de l'écrit pour un moment où on a rassemblé des personnes. Donc si on rassemble des personnes c'est bien pour que ces personnes interagissent et créent ensemble quelque chose de plus grand que ce qui venait de la personne toute seule, sinon autant s'envoyer des documents et ne pas se rassembler et puis s'envoyer nos commentaires ou alors lire les documents en amont et puis se rassembler uniquement pour en discuter.

Le problème bien identifié de la présentation PowerPoint est la réduction des potentialités d'échange et de coopération sur le moment. Alors en effet, s'il s'agit d'une présentation magistrale devant des milliers de personnes, il n'y a pas de possibilité d'interaction. Et dans ce cas-là, pourquoi pas. Mais justement, on va employer, dans le cadre de petits collectifs, une méthode qui est efficiente dans le cadre d'un grand collectif dénué d'interactions. Donc, la présentation PowerPoint gagne là une forme d'aura symbolique, associée au fait que les « grandes » réunions sont faites avec PowerPoint. Et on va appliquer les mêmes méthodes à nos « petites » réunions, pour leur apporter un gage de sérieux, de professionnalisme, comme si elle était des « grandes » ! C'est là l'erreur : ne pas avoir pris en compte le contexte, c'est un vrai problème de confiance en soi. Et surtout, ce faisant, c'est de fermer la

porte aux potentialités d'enrichissement mutuel, qui est ce qu'on peut attendre de mieux d'une réunion.

Et pourquoi cela produit un tel ennui ? C'est qu'utiliser une présentation PowerPoint pour 6 minutes 40 ou pour une présentation courte devant une immense assemblée efficace ou pour une conférence TED de 12 minutes comme support de la parole, cela fonctionne très bien. Mais pour une réunion de deux heures, ou pour une formation de deux jours… sans s'en rendre compte, en croyant valoriser ce qu'on fait, on en pervertit l'essence.

La double fonction néfaste des présentations Powerpoint

Ce que je voudrais apporter, que je n'ai pas lu jusqu'à présent dans les critiques des présentations PowerPoint, c'est le fait que, et pourtant on le sait bien, la présentation PowerPoint a en réalité deux fonctions,et c'est là une très grande brèche :

- D'une part, la fonction de structurer une réunion,
- D'autre part la fonction d'être le livrable de la réunion : « Vous nous enverrez le PowerPoint ! »

Donc, grâce à la présentation PowerPoint, on se croit très efficace, très professionnel car on fait d'une pierre deux coups !
On prépare la réunion, on prépare le déroulé de la réunion, parfois même des personnes qui veulent que ce soit interactif mettent dans leur PowerPoint des « s-

lides » où il est écrit : « dix minutes d'échange libre ». C'est écrit dans le PowerPoint. Donc ils essaient, malgré le PowerPoint, de créer des moments qui soient interactifs. Grâce à cela, ils se sentent sérieux, professionnels, légitimes. Et ce d''autant plus que le PowerPoint est la trace tangible de l'existence de cette réunion et de ce qui s'y est passé. C'est donc une validation qu'on a vraiment travaillé, puisqu'on en a le contenu dans la présentation, ce qu'on nomme le « livrable ». En effet, il est utile d'avoir un écrit après une réunion, pour pouvoir partager et construire la suite. Comme on dit, les paroles s'envolent, les écrits restent. Mais le vrai problème, c'est que cet écrit-ci a été fait préalablement à la réunion.

Le PowerPoint vient éviter d'avoir à faire un compte-rendu de la réunion. Il est à la fois l'élément structurant de la réunion elle-même et il en reste le compte-rendu. Mais ce que cela fabrique, c'est que cette réunion aura été tout bonnement inutile en tant que réunion ! Je ne dis pas que les informations présentes dans le PowerPoint ou dans ce que disait l'orateur sont des informations inutiles. Elles peuvent être tout à fait importantes et utiles. Mais pourquoi lors d'une réunion, si personne ne pouvait apporter quelque chose de plus ? Et s'il s'est passé des choses en plus, on n'en a pas trace, par contre, puisqu'il ne reste que le PowerPoint originel.

On a donc une réunion préparée grâce à un PowerPoint, animée grâce à un PowerPoint, dont la trace qui reste est ce PowerPoint préalable. Mais qu'est-ce qui a été transformé grâce à la présence de toutes ces personnes présentes pendant cette réunion ? Là, on n'en a strictement aucune trace. C'est très grave, car il s'est forcément passé des choses pendant cette réunion, qui auraient pu apporter beaucoup, et c'était l'objectif.

C'était l'objet de la critique d'Edward Tufte sur l'enquête après le décollage de Columbia le 16 janvier 2003, qui PowerPoint après PowerPoint, par la simplification de la pensée que cet outil apportait, a finalement perdu en route le vrai sujet du problème, dont les traces des réunions ne tenaient pas compte, vu qu'il avait été apporté en cours de réunion. Les informations sur la cause du futur accident étaient connues et documentées, mais n'ont pas été prises en compte dans le « flux de pensée simplifiée » des présentations Powerpoint. Cela a abouti au fait que le problème n'a pas traité et qu'à la rentrée dans l'atmosphère de la navette 15 jours plus tard, le 1er février 2003, la navette spatiale s'est désintégrée en vol.

La présentation PowerPoint rassure donc, et surtout elle essaie d'éviter la puissance de la parole, la puissance transformatrice de la parole, qui fait toujours peur, mais qui pourtant, est ce qui permet de changer le monde. Et si on se réunit, c'est bien pour être utile collectivement, c'est bien pour faire avancer le sujet sur lequel on travaille ensemble. Ce n'est pas juste pour valider ce que la personne qui a écrit le PowerPoint postule, sinon à quoi sert notre présence dans cette réunion ?

La parole à l'assaut de la présentation PowerPoint

Je propose que la parole vienne à l'assaut de la présentation PowerPoint ! Organiser la parole entre des êtres humains, c'est évidemment beaucoup plus difficile, compliqué, dangereux, aventureux, créatif, productif, transformateur, que simplement préparer une

présentation PowerPoint, ce qui peut prendre beaucoup de temps d'ailleurs, mais n'est pas un vrai travail. Laisser la place à la parole représente en fait beaucoup plus de travail que faire une présentation PowerPoint, car on perd le fantasme de maîtrise, souvent associé à tort à une compétence, et on peut craindre que la réunion aille dans tous les sens, ne produise rien.

En effet, il est beaucoup plus difficile de préparer, d'animer et de restituer une réunion sans PowerPoint, où chacun a sa place de contributeur et où certains contribuent peut-être plus que d'autres. Mais si on part dans cette aventure pas rassurante, on va devoir travailler plus. On se sentira beaucoup plus sur le fil, en danger. On devra inventer des dispositifs d'interaction. On devra trouver des moyens de rassembler les idées, pour faire commun à partir de tous les dissensus des pensées des uns et des autres. On devra réguler les temps de parole.

Mais ainsi, si on met ce niveau d'exigence, peut-être qu'on fera moins de réunions, mais que chaque réunion sera beaucoup, beaucoup plus préparée qu'avec un PowerPoint, même si elle ne le semble pas, car elle n'a pas son livrable déjà fait. Peut-être que notre travail préparatoire consistera en des notes sur des papiers éparpillés, des intentions, des idées, d'organisation qu'on va peut-être changer en cours de route en fonction de ce qui se passe ; cela semble moins « sérieux » qu'une présentation PowerPoint, mais ça l'a beaucoup plus ! Et ainsi, chaque réunion sera sans doute un vrai moment de transformation utile grâce au pouvoir immense de la parole, si elle est donnée, si elle est organisée. Les présentations PowerPoint, sans le vouloir généralement, muselent la paroles.

J'ai une petite suggestion que j'emploie très souvent

et qui fonctionne très bien, c'est, pendant que les personnes échangent, de prendre en note, à l'écran, en mind mapping, tout ce qui se dit. Ainsi, nous proposons une structure à la réunion, qui se construit grâce aux interventions des personnes présentes. Nous ouvrons aux apports des uns et des autres. Et en parallèle, nous notons à l'écran tout ce qui se dit, ce qui fait que les personnes peuvent voir la pensée collective se structurer, et elles peuvnet intervenir dessus, demander des corrections.

L'idéal est d'avoir deux écrans, un écran pour la prise de notes et un écran pour montrer les documents, qui peuvent être tout à fait nécessaires dans une réunion.

Le fait que la prise de notes soit visible collectivement fait que cette prise de note est en quelque sorte la synthèse de la réunion qui est faite en direct via la contribution de tous, car ils la voient en train de se faire. Et je préfère largement des documents préparés, des images, par exemple, avec une numérotation, pourquoi pas, qu'on envoie les uns derrière les autres. Il est très facile d'aller dans la liste en chercher un autre et de changer d'ordre si jamais ce qui s'est passé pendant la réunion l'impose. Alors qu'avec un PowerPoint, bien souvent, les personnes se retrouvent quand même à devoir changer l'ordre, fort heureusement. Mais ils font défiler leur PowerPoint en avant et en arrière, c'est-à-dire qu'on sent cette prison du formatage préalable, alors que si on a tous ces documents dans un dossier dont on voit des vignettes, eh bien on peut les enchaîner dans l'ordre préétabli ou changer d'ordre. On reste libres.

L’état d’ouverture

Pour une animation démocratique et transformatrice.

Comment cultiver une posture d’accueil permettant à chacune et à chacun de contribuer pleinement ? L’ouverture n’est pas une méthode mais un état intérieur qui transforme nos pratiques d’animation.

La posture d'encadrement : créer l'espace des possibles

Dans toute activité, et je vais ici me concentrer sur la médiation culturelle, lorsque nous occupons une position d'encadrement, notre rôle consiste à offrir aux autres un espace où elles et ils peuvent cheminer, contribuer, s'enrichir et enrichir le projet, qu'il soit professionnel, artistique ou personnel.

Pour susciter ces bénéfices, la position de coordination doit, selon moi, s'envisager dans un état d'ouverture. Il s'agit d'une forme de confiance envers les autres, d'un ancrage intérieur suffisamment solide pour ne pas s'inquiéter si les participant·es nous emmènent vers des horizons différents de ceux que nous avions imaginés. Si le groupe bouleverse notre cadre initial et que l'organisation du moment partagé se déroule autrement que prévu, c'est qu'il existe de bonnes raisons, qui émergent dans l'instant, auxquelles nous avons su laisser la place. Notre rôle consiste alors à maintenir un cadre bénéfique à la collectivité, permettant à chacune et à chacun d'apporter sa contribution. C'est tout le principe de la démocratie, qui demande bien plus de travail sur soi que l'autocratie (la croyance qu'on a plus raison que les autres, et que nous faisons un abus de pouvoir).

L'ouverture comme levier démocratique

Cette posture exige de notre part une ouverture sur tous les plans : les sujets abordés, les modes d'organi-

sation, tout. **Notre capacité d'ouverture détermine directement l'intensité de l'expérience démocratique.** Une personne peu ouverte, figée dans ses méthodes ou dans les sujets à traiter, limitera par son encadrement les contributions du groupe. Des contributions émergeront certes, mais elles resteront bridées par ce manque d'ouverture, créant ainsi un degré de démocratie relativement faible. À l'inverse, plus l'expérience démocratique est profonde, plus elle transforme son contexte et fait progresser la communauté vers des directions nouvelles et plus adaptées, enrichies par toutes les contributions rendues possibles.

Il ne s'agit pas seulement de mots, mais d'attitudes concrètes : des regards, des manières d'organiser l'espace, des façons d'accueillir, un état intérieur détendu et ouvert, des gestes qui donnent sa place à chacune et à chacun. Ce sont les manifestations d'un authentique état d'ouverture.

Développer sa capacité d'ouverture

La question devient alors : comment développer cette capacité d'ouverture lorsqu'on occupe le rôle d'encadrement, d'animation, en tant que médiateur·rice, en tant que patron·ne, en tant qu'enseignant·e ou en tant qu'artiste ? Plusieurs pistes s'offrent à nous. Il s'agit davantage d'une capacité que d'une compétence, car la même personne peut, selon son état du moment, manifester une grande ouverture un jour et peiner à y parvenir le lendemain.

Première piste : La préparation méthodologique
Le premier point consiste à apaiser nos inquiétudes méthodologiques. Il faut avoir exploré sous tous les an-

gles le déroulement prévu de la journée ou de la séance de travail, en avoir discuté avec d'autres participant·es, l'avoir confronté au regard d'autrui. Pour cela, nous devons intégrer dans nos méthodes de travail des temps de préparation officiels, légitimes et rémunérés pour toutes les parties prenantes. **Se préparer en plusieurs étapes constitue le gage d'une capacité d'ouverture absolument indispensable à la réussite du moment de partage.**

Se préparer, c'est labourer le terrain de nos projections sur l'organisation du moment à venir. C'est penser, repenser, modifier. Oui, cela prend du temps, mais **cette préparation de soi vise moins à produire le document ou le planning parfait qu'à parcourir plusieurs fois ce cheminement pour s'ancrer, pour créer une intimité avec la situation que nous allons animer.** Grâce à cette intimité, fruit de répétitions qui tissent en nous les connexions neuronales nécessaires, nous serons pleinement présent·es à notre proposition. Nous n'aurons même plus besoin d'y penser consciemment : elle sera intégrée en nous.

Cette intimité nous confère la capacité d'ouverture et de souplesse. **Nos préparatifs minutieux et maintes fois revisités nous apportent paradoxalement la flexibilité nécessaire au moment vécu.** Nous savons que nous pourrons « retomber sur nos pieds » même si les choses se passent différemment que prévu, car nous portons en nous tous les enjeux, objectifs, finalités et attendus de cette journée, avec la capacité de les faire évoluer si nécessaire. C'est là encore l'essence de la démocratie : être capable de faire évoluer le système lui-même pour rester toujours au plus près des objectifs pour le bien commun.

Deuxième piste : La préparation physique
Cette piste peut sembler anodine, mais elle est essen-

tielle. Quelques exercices physiques, étirements, sauts sur place, et autres mouvements, suffisent à créer une sensation de mobilité dans le corps, indépendamment de notre force ou de notre souplesse. Il s'agit simplement de mettre son corps en mouvement, ne serait-ce que deux ou trois minutes. Cette mobilité physique libère une capacité de mouvement mental tout à fait bénéfique.

Cette énergie mobile, acquise par notre préparation physique préalable, irradie naturellement dans le groupe que nous animons. Elle imprime une dynamique que les participant·es épousent progressivement, comme si nous donnions le « la » par notre seule présence physique et énergétique mise en mouvement.

L'énergie partagée sans l'imposer

Souvent, dans les moments collectifs, on observe une certaine inertie au démarrage. Après une quinzaine de minutes, l'énergie circule mieux et les personnes entrent dans un état de coopération plus fluide. La préparation physique préalable permet de plonger le groupe plus rapidement dans cet état collaboratif. Nous proposons un niveau de « fréquence vibratoire », et les autres peuvent se synchroniser à cette énergie de mouvement, sans avoir besoin elles et eux-mêmes de faire ces exercices. Elles et ils bénéficient de notre préparation physique, qui leur permet d'entrer plus vite dans l'énergie personnelle et collective.

Certains dispositifs d'intelligence collective invitent les participant·es à bouger dans l'espace. Si l'intention est louable, cette approche présente des risques :

elle peut être perçue comme infantilisante ou mettre en difficulté celles et ceux qui sont moins à l'aise avec leur corps. Vécue comme une obligation, elle peut produire l'effet inverse : les personnes bougent physiquement tout en résistant intérieurement pour protéger leur intégrité.

En revanche, lorsque nous incarnons nous-mêmes cette énergie sans rien imposer, nous émanons une qualité de présence à laquelle chacune et chacun peut se synchroniser librement, à sa manière. Nous n'imposons pas une méthode ; nous proposons une rencontre à partir de notre propre état d'ouverture, qui est à la fois mental et physique. Nous devenons une porte ouverte, invitant les personnes à entrer dans cet univers en respectant pleinement leur dignité et leur rythme propre.

La réception

Exercice de mise en pratique de l'interaction.

Une activité pour explorer l'accueil et l'interaction : chacun.e alterne entre accueillir et être accueilli, vit des émotions fortes et découvre des dynamiques de groupe. L'objectif : créer du lien, instaurer un cadre bienveillant et réfléchir à la place de chacun dans les interactions.

Méthode, avec un groupe de 30 personnes

J'ai expérimenté, imaginé et co-construit ce dispositif pour travailler sur le sujet de l'accueil.
Je prends l'exemple d'un groupe de 30 personnes. Il y a 10 chaises disposées en cercle dans l'espace. L'exercice se déroule en trois tours (chaque tour dure 5 minutes) :

- Dans le premier tour, 10 personnes sont assises sur les chaises et ont pour mission d'accueillir les autres participants qui circulent dans l'espace.
- Dans le deuxième tour, dix autres personnes prennent place sur les chaises.
- Et dans le troisième tour, les dix dernières personnes s'assoient à leur tour. Ainsi, chaque participant aura été à la fois accueillant et accueilli.

Cet exercice est donc adapté pour aborder le sujet de l'accueil. Cependant, je pense qu'il peut également se décliner pour explorer d'autres thèmes, notamment la question de l'interaction. Il y a deux fois plus de personnes qui circulent que de personnes accueillantes. Par conséquent, le hasard fait que certains accueillent des groupes, tandis que d'autres accueillent des individus. Et les personnes qui circulent sont parfois accueillies, mais peuvent aussi se sentir exclues lorsqu'il n'y a personne pour les accueillir. De même, les personnes qui accueillent peuvent parfois se retrouver seules, sans que personne ne vienne vers elles.

Les émotions et le cadre

Cet exercice mobilise des émotions fortes chez les participant.e.s, tant dans la relation que dans le vécu, en lien avec la question de l'interaction et de la place de chacun. La consigne que j'avais donnée était : « Qu'est-ce que l'accueil ? » Il s'agit, pour la personne qui accueille, non pas de donner des informations, mais de s'intéresser à la personne à accueillir, de créer du lien, de lui poser des questions, de comprendre ses besoins et d'être à son écoute. C'est la responsabilité de la personne assise de construire un cadre pour la personne reçue.

Cette logique de construction du cadre est essentielle dans les interactions, notamment dans le rôle d'une personne au sein d'une organisation, face à des bénéficiaires ou à des partenaires. Il s'agit d'instituer un cadre qui favorise le lien, le dialogue, la co-construction ou le service rendu.

Le sujet de l'interaction ou du service

Ce dispositif, conçu comme un exercice sur l'accueil, peut selon moi servir de base utile pour travailler sur d'autres sujets, en particulier ceux qui concernent l'interaction ou le service que l'on souhaite offrir. Les émotions vécues pendant l'exercice nourrissent ensuite l'élaboration de réflexions de manière différente, car elles sont ancrées dans le vécu intérieur des participants.

Par ailleurs, dans cet exercice, certains participants vont rencontrer des difficultés, tandis que d'autres vont mieux réussir à certains moments. On observe également ce que les autres font autour de soi. Ainsi, on apprend et on découvre les manières de faire des uns et des autres, ce qui est extrêmement riche et passe par ces échanges informels.

Bibliographie collective

Pour une rencontre avec soi-même à travers les livres.

Cette activité est très utile au début de rencontres, de réunions ou de journées de travail. L'idée est d'apporter un certain nombre de livres qui traitent du sujet sur lequel on travaille, ou qui s'en approchent, et de les disposer sur une grande table. Bien sûr, pour pouvoir faire cela, il est nécessaire d'avoir une grande bibliothèque ! Mais je pense qu'une bibliothèque est un véritable atout, car elle permet d'approfondir n'importe quel sujet.

Rencontrer des livres, se rencontrer soi

À leur arrivée, les participants sont simplement invités à consulter les livres comme ils le souhaitent, même pendant l'accueil café. Chacun.e établit une relation particulière avec un livre, sans toujours savoir pourquoi. On a envie de lire tel ou tel ouvrage. Il y a quelque chose d'organique dans cette démarche, une forme de pensée, de relation, de découverte de soi en dialogue avec des livres.

Comme entrée en matière, cette proposition permet immédiatement de mobiliser, pour chaque personne, sa pensée singulière et sa rencontre unique avec un livre qui est lui aussi singulier.

Ainsi, dès le premier instant de l'arrivée, cet espace collectif permet à chacun de s'engager dans un approfondissement personnel. Ceux qui n'aiment pas les livres ne sont pas obligés de participer, il n'y a aucun problème, ce n'est pas une contrainte.

Prendre les livres en photo

On propose aux participants de prendre en photo avec leurs téléphones les couvertures des livres qui les intéressent, ainsi que les quatrièmes de couverture, ou même des citations à l'intérieur des livres. On peut aussi varier l'exercice en leur suggérant de choisir trois livres, de les disposer côte à côte dans des positions créatives, et de photographier ce montage. Ces arrangements sont souvent étonnants et révélateurs.

Puis, grâce à un dispositif de partage numérique via un simple QR code, les participants sont invités à mettre en ligne ces photos tout de suite. L'objectif de cet espace de partage est que ces photos restent accessibles à tous.
Ainsi, cette bibliographie devient collective et subjective. Ce n'est pas simplement une liste de livres, mais une sélection d'ouvrages que l'on a parcourus, explorés, et dont on a soi-même créé des traces, avec une certaine forme de créativité.

Systématiser les découvertes mutuelles entre acteurs culturels

Lever les freins pour les coopérations.

Proposition de bon sens, pour une meilleure interconnaissance entre acteurs culturels du même territoire.

Pourquoi on ne se connaît pas assez ?

En France, dans le domaine culturel, on constate trop souvent que les acteurs d'un même secteur sur un même territoire ne connaissent pas en profondeur la nature du travail de leurs homologues et partenaires, ou n'y accèdent que de façon informelle ou ponctuelles, à l'occasion de quelques rares rencontres professionnelles auxquelles ils participent, mais qui sont les plus souvent descendantes. Pourtant, l'interconnaissance de ce que font les autres est, à mon sens, essentielle pour avancer et être plus forts.

Être artiste, ou simplement évoluer collectivement dans les réalités des territoires et de leurs enjeux politiques, nécessite de comprendre les dynamiques de chacun, pour s'en nourrir et mieux coopérer, notamment entre disciplines : culture, jeunesse, social, santé, justice, éducation…

Le préalable pour faire commun est de se connaître, et les occasions de le faire sont bien trop rares ou trop informelles. Une suggestion ? S'inspirer de ce que font les réseaux professionnels, au niveau territorial, de façon simple, concrète et tenable dans les emplois du temps des uns et des autres.

Comment impulser un futur, à partir de l'interconnaissance

A l'initiative d'une agglomération, d'un département, d'une région, organiser tout simplement une rencontre en visioconférence chaque semaine, de 9h à 10h,

lors de laquelle un acteur du secteur culturel du territoire présente en détails son activité, ses projets, ses freins, ses réussites, et sa vision pour l'avenir. Le programme de quel acteur à quelle date serait transmis à tous les acteurs du territoire, et il est indispensable que ce soit pluridisciplinaire, dans le champ culturel : musique, danse, cinéma, théâtre, arts plastiques, pratiques amateur, cirque, etc.

Chaque séance serait enregistrée et retranscrite par une IA, de façon simple. En une quarantaine de semaines ouvrées que représente une année, un an ne suffirait pas pour couvrir tous les acteurs. Et des acteurs pourront revenir.

L'idée est que ce soit très simple à organiser, chaque acteur est autonome sur sa façon d'utiliser son temps d'une heure, il n'y a pas d'échanges, c'est une simple présentation. Ses coordonnées sont transmises pour les prises de contacts éventuelles. La participation en tant qu'auditeur est libre. Petit à petit, cela offrirait des connaissances extrêmement précieuses et constructives.

Le temps propre

« On n’a jamais le temps » ne décrit pas une pénurie mais une dépossession. Propositions pour rendre à chacun·e son temps propre, dans le champ culturel, et pas seulement.

Dans le secteur culturel comme ailleurs, cette phrase revient sans cesse : on n’a pas le temps. Elle sert à expliquer qu’on ne raconte pas ce qu’on fait, qu’on ne coopère pas, qu’on ne pense pas. Or les enquêtes sur l’emploi du temps montrent que nous n’avons jamais eu autant de temps libre. Je propose de regarder cette phrase autrement : elle ne parle pas d’une quantité, elle parle d’une dépossession. Ce qui manque, c’est le temps propre, celui dont on décide soi-même l’usage. Et cette lecture rend possible une action que l’idée d’un manque de temps interdisait.

Quatre heures de temps libre par jour, et pas le temps

Dans les réunions de professionnel·les de la culture, la phrase ne tarde jamais à venir. On n'a pas le temps de raconter ce qu'on fait, pas le temps de rencontrer les collègues de la structure voisine, pas le temps de lire, pas le temps de réfléchir à ce qu'on est en train de faire. Je l'entends dans les collectivités, dans les théâtres, dans les bibliothèques, et je l'ai prononcée moi-même bien souvent. Elle a ceci de particulier qu'elle clôt la discussion : on ne discute pas avec quelqu'un qui n'a pas le temps.

Or les chiffres montrent autre chose. L'INSEE mène depuis 1986 des enquêtes Emploi du temps, dans lesquelles des milliers de personnes notent sur un carnet, par tranches de dix minutes, tout ce qu'elles font de leurs journées. D'après la dernière publiée, celle de 2010, les personnes qui travaillent ont environ quatre heures de temps libre par jour, la télévision reste le premier loisir, le temps passé sur Internet a doublé en dix ans, et l'on dort en moyenne huit heures et demie. Une nouvelle enquête est en cours en 2025-2026, et l'on verra si les heures se sont déplacées vers les écrans, mais rien n'indique que le total du temps disponible ait fondu. Nous avons chaque jour vingt-quatre heures, comme les générations qui nous ont précédés, et nous en passons davantage qu'elles hors du travail.

La sociologue Judy Wajcman a nommé ce décalage le *paradoxe de la pression temporelle*. Dans *Pressed for Time* (2015), elle rappelle que la durée du travail n'a pas augmenté en Europe, qu'elle a même baissé en France, et que le sentiment de manquer de temps pro-

gresse pourtant. Elle montre que ce sentiment n'est pas réparti au hasard. Il touche d'abord les personnes qui cumulent un emploi qualifié et des responsabilités familiales, il est plus fort chez les femmes, et il dépend moins du nombre d'heures que de la maîtrise qu'on en a. Elle refuse aussi l'explication facile par la technique : ce ne sont pas nos appareils qui créent la pression, ce sont les exigences d'autres humains, que les appareils ne font que transmettre.

Le temps de l'horloge contre le temps de la tâche

Le temps dont nous croyons manquer n'a pas toujours existé sous cette forme. L'historien E. P. Thompson a montré, dans un article de 1967 devenu classique, *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*, comment, avec les premières fabriques, le *temps de l'horloge* s'est imposé contre le *temps de la tâche*. Avant la fabrique, on travaillait jusqu'à ce que l'ouvrage soit fini, la journée se mesurait aux tâches accomplies, et le travail se mêlait au reste de la vie. Il a fallu apprendre aux ouvriers cette discipline de l'horloge, souvent par la contrainte. L'anthropologue Tim Ingold a repris cette analyse pour montrer que le *temps de la tâche* n'a jamais tout à fait disparu et qu'il persiste dans tout travail concret. Le temps compté n'est donc pas un fait de nature, mais un instrument, apparu à un moment précis de l'histoire, au service d'une organisation de la production.

Günther Anders a poussé l'analyse un cran plus loin dans *L'Obsolescence de l'homme* (1956, traduction française 2002). Il y observe que le temps libre lui-

même a été conquis par l'industrie. En consommant pendant ses loisirs la marchandise de masse, le travailleur accomplit une tâche supplémentaire, celle de se transformer en *homme de masse*, et il paie lui-même les moyens de cette transformation : l'appareil, l'abonnement, les émissions. Il devient, selon l'expression d'Anders, un *travailleur à domicile* d'un genre nouveau, qui achète sa propre servitude.

> «« Tout le monde est d'une certaine manière occupé et employé comme travailleur à domicile. Un travailleur à domicile d'un genre pourtant très particulier. Car c'est en consommant la marchandise de masse — c'est-à-dire grâce à ses loisirs — qu'il accomplit sa tâche, qui consiste à se transformer lui-même en homme de masse.
>
> Alors que le travailleur à domicile classique fabriquait des produits pour s'assurer un minimum de biens de consommation et de loisirs, celui d'aujourd'hui consomme au cours de ses loisirs un maximum de produits pour, ce faisant, collaborer à la production des hommes de masse. Le processus tourne même résolument au paradoxe puisque le travailleur à domicile, au lieu d'être rémunéré pour sa collaboration, doit au contraire lui-même la payer, c'est-à-dire payer les moyens de production dont l'usage fait de lui un homme de masse — l'appareil et, le cas échéant, dans de nombreux pays, les émissions elles-mêmes.

> Il paie donc pour se vendre. Sa propre servitude, celle-là même qu'il contribue à produire, il doit l'acquérir en l'achetant puisqu'elle est, elle aussi, devenue une marchandise. »
>
> *Günther Anders, « Le monde comme fantôme et comme matrice », dans « L'Obsolescence de l'homme », tome 1, 1956, traduction française 2002, p. 121.*

»

Anders écrivait cela à propos de la radio et de la télévision. Depuis, le dispositif s'est encore perfectionné, avec les séries en streaming et les fils d'actualité des réseaux sociaux. Dans la préface qu'il donne à la cinquième édition, en 1979, il constate que son livre n'a pas vieilli, et il précise que ses analyses n'étaient pas des pronostics mais des diagnostics. Cette préface a aujourd'hui près de cinquante ans, et le diagnostic tient toujours.

> «« Non seulement ce volume que j'ai achevé il y a maintenant plus d'un quart de siècle ne me semble pas avoir vieilli, mais il me paraît aujourd'hui encore plus actuel. Cela ne prouve rien quant à la pertinence de mes analyses de l'époque : cela prouve seulement que l'état du monde et la condition humaine que je décrivais étaient déjà très dégradés, qu'ils n'ont guère changé sur le fond depuis 1956, et ne le pouvaient d'ailleurs pas. Ces observations n'étaient pas des pronostics mais des diagnostics. »

> *Günther Anders, préface à la cinquième édition (1979) de « L'Obsolescence de l'homme », tome 1, traduction française 2002.*

»

Dans un autre essai du même volume, « Être sans temps », Anders lit *En attendant Godot* comme la description d'existences privées de toute tâche, et il précise en 1979 qu'il y décrivait le monde des chômeurs. Il existe donc deux figures de la dépossession : celle des personnes qui ont un « monde », un emploi, des enfants, des dossiers, et ne disposent pas de leur temps, et celle des personnes qui ont tout leur temps et potentiellement plus de liberté, mais qui ne peuvent en tirer profit. Les deux sont produites par la même organisation, et ni l'une ni l'autre ne relève d'un choix.

Quand quelqu'un dit « je n'ai pas le temps », il ne parle pas d'une horloge, il parle de ce que d'autres ont décidé de faire de ses heures.

Le simplisme du « prenez le temps »

Les philosophes d'aujourd'hui se sont beaucoup occupé·es du temps qui manque, et pas toujours là où il le faudrait. Hartmut Rosa a décrit, dans *Accélération* (2010), les trois accélérations de la modernité, celle de la technique, celle du changement social et celle du rythme de vie, et il a proposé dans *Résonance* (2018) une relation au monde qui échappe à cette logique, une relation où l'on se laisse toucher et transformer. La notion est utile, et Pascal Le Brun-Cordier

l'a reprise pour son *contrat de résonance*, dont je reparle plus bas. Mais elle comporte un risque, celui de conclure qu'il faudrait, chacun de son côté, ralentir, se déconnecter, prendre le temps. On retrouve cette injonction dans les livres de développement personnel, dans des séminaires de « déconnexion » et dans des slogans des collectivités, et elle s'adresse aux personnes dépossédées comme si elles décidaient de leur temps. Elle ajoute à la dépossession une culpabilité. Elle nourrit aussi une nostalgie, celle d'un « avant » où l'on aurait su vivre lentement, et Thompson montre justement qu'il n'en est rien : le *temps de la tâche* n'était pas un temps de loisir, il était un autre régime de contrainte.

Vincent de Gaulejac a décrit, dans *La société malade de la gestion* (2005), la manière dont l'idéologie gestionnaire colonise les organisations et jusqu'au psychisme des personnes qui y travaillent. Chacun·e devient le *gestionnaire* de soi-même, compte ses heures, se reproche son manque de rendement. C'est là que se loge le manque de temps : on a intériorisé l'horloge du « patron », et le patron avec.

Nous prenons aussi peu de distance avec la langue elle-même. « Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent », écrit Benjamin Franklin en 1748 dans ses *Conseils à un jeune commerçant*, et Thompson relève que, dans la fabrique, le temps est devenu une monnaie : on ne le passe plus, on le dépense. De là viennent deux expressions que nous employons sans y penser, *vendre son temps* et *acheter du temps*. Elles ne décrivent pas la même position. La personne salariée vend son temps, ou plus exactement, comme le précise Marx dans *Travail salarié et capital* (1849), sa force de travail pour une durée fixée par le contrat, et c'est l'employeur qui achète ce temps. Les riches, eux, achètent le temps des autres pour libérer le leur : ils

paient quelqu'un pour le ménage, la cuisine, les courses, la garde des enfants. Ashley Whillans et ses collègues ont même établi en 2017, à partir d'enquêtes menées dans quatre pays, que les personnes qui dépensent de l'argent pour s'épargner des tâches se déclarent plus satisfaites de leur vie (*Buying time promotes happiness*), et l'étude a circulé comme un conseil de bien-être : achetez du temps. Elle montre surtout que le *temps propre* des uns est fait du temps vendu par les autres.

En France, cette vente est le modèle de la vie normale, et nous n'avons guère de distance là-dessus. Robert Castel a raconté, dans *Les Métamorphoses de la question sociale* (1995), comment le salariat, qui fut longtemps la condition la plus misérable, celle de qui n'a rien d'autre à vendre que ses bras, est devenu au XX^{e} siècle le statut envié, parce que la protection sociale s'y est attachée : la retraite, l'assurance maladie, l'assurance chômage. Être salarié·e est aujourd'hui l'idéal de sécurité, ce qu'on souhaite à ses enfants, ce que les banques exigent pour prêter. Or le contrat de travail se définit en droit par le lien de subordination, c'est-à-dire, selon la formule de la Cour de cassation (arrêt Société Générale, 13 novembre 1996), le pouvoir de l'employeur de donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements. Ce pouvoir s'exerce d'abord sur le temps. La loi fixe la durée du travail, l'employeur fixe l'ordre des départs en congé, chaque salarié·e demande ses dates et peut se les voir refuser, et dans beaucoup d'entreprises une badgeuse enregistre l'heure d'arrivée et l'heure de départ. Le seul *temps propre* qui reste est celui des vacances, et encore faut-il en faire la demande.

Nous appelons cela se conduire « en bon père de famille ». L'expression vient du droit romain, le *bonus*

pater familias, et le Code civil de 1804 l'a employée pendant deux siècles pour désigner la conduite prudente et diligente qu'on attend de qui a la charge d'un bien, jusqu'à ce que la loi du 4 août 2014 la remplace par le mot « raisonnable ». Le père de famille dont il s'agit était le « chef de famille », celui qui décidait pour tous les autres. Dans notre usage courant, il désigne celui qui ne prend pas de risque et remet son temps à qui le paie. L'idéal de prudence que nous transmettons à nos enfants est ainsi un idéal de dépossession consentie.

Je propose donc de déplacer le regard, de la quantité vers la propriété. En physique, on appelle *temps propre* le temps mesuré par l'horloge que l'observateur emporte avec lui. Il n'existe pas de temps absolu, chaque trajectoire a le sien. J'emprunte le mot. Le *temps propre* d'une personne est celui dont elle décide l'usage, le rythme et le sens. Ce qui manque à celles et ceux qui n'ont jamais le temps, ce n'est pas du temps, c'est du *temps propre*. Et la dépossession du *temps propre* a un nom, la domination : la situation où quelqu'un d'autre décide de ce que je fais de mes heures. J'avais abordé ce phénomène du côté de la personne, dans Présence et soumission, en décrivant la soumission comme le fait de laisser son temps à l'autre, et du côté du rythme collectif, dans L'imminence et la loi. Il s'agit ici de son versant institutionnel : qui, dans une organisation, dans une politique publique, dans une relation professionnelle, décide du temps de qui.

Tant qu'on croit manquer de temps, la seule réponse est de courir plus vite. Quand on comprend qu'on est dépossédé de son *temps propre*, on peut se poser d'autres questions : qui a décidé, au nom de quoi, et comment reprendre la main.

La présence compte plus que la durée

Je défends depuis plusieurs années l'idée que la présence, c'est-à-dire la manière dont nous habitons l'instant, donne au temps sa consistance (Présence et temps). J'ai expliqué dans L'engagement dans le temps que la longueur des actions culturelles n'est pas un gage de qualité, et dans L'atelier qu'on ne fera qu'une fois qu'un atelier qu'on ne fera qu'une fois obéit à ses lois propres, qui n'ont rien d'une version dégradée d'un projet plus long, la durée, c'est-à-dire la soumission des participant·es au temps, y étant tenue pour l'alpha et l'oméga. J'en redis ici l'argument : il peut se passer, en une heure, en une demi-journée, quelque chose de décisif pour une personne. Et il peut se passer, sur plusieurs années, des choses déplorables : quatre ans avec un·e enseignant·e destructeur·rice laissent des traces d'autant plus profondes qu'ils ont duré. J'ai par exemple étudié l'espagnol au collège et au lycée pendant sept ans, j'y ai donc consacré un temps régulier énorme, et je n'en retire aujourd'hui strictement aucune compétence ; quelle était la qualité de ce temps, ma *présence* dans ce temps ? Est-ce que l'Éducation nationale a pris en compte cette gabegie de temps ?

Bien sûr, il faut du temps pour que les choses mûrissent et pour que chaque personne se construise. Mais ce temps de la construction n'est pas un temps passé ensemble. Une rencontre brève peut faire son chemin en quelqu'un pendant des mois. Un instant pleinement habité compte davantage, dans une vie, qu'une longue durée traversée sans y être.

Quand on dit, dans le secteur culturel, qu'on n'a pas le temps de bien faire, on suppose que bien faire demande du temps long, des rencontres répétées, une

disponibilité continue. C'est l'idéal du projet au long cours, et c'est lui qui rend impossible ce qu'on pourrait faire tout de suite. Si la qualité tient à la présence et non à la durée, alors le *temps propre* qu'il s'agit de reprendre n'a pas besoin d'être long, il a besoin d'être à soi.

Rendre à chacun·e son temps propre : cinq propositions pour le champ culturel

Je termine par cinq propositions, qui visent chacune à rendre du *temps propre* aux personnes qui travaillent dans le champ culturel comme à celles avec qui elles travaillent :

- **Cesser de faire de la durée un critère.** Dans les appels à projets, les conventions et les bilans, on valorise la longueur des parcours et le nombre de séances. Je propose d'évaluer la qualité de la présence et de ce qui a été partagé, et de tenir les formats brefs pour des formes à part entière. Cela rend du *temps propre* aux équipes, qui n'ont plus à s'excuser de faire court, et aux participant·es, à qui l'on ne demande plus une disponibilité qu'iels n'ont pas.
- **Coopérer sans que tout le monde soit là en même temps.** Les outils numériques de coopération que je mets en place permettent à chaque personne de contribuer au moment qui lui convient, de lire ce que les autres ont apporté avant elle, de

rester partie prenante du groupe sans avoir assisté à chaque séance (Contributions des auditeurs via l'outil numérique, Le mur contributif souverain). Personne n'est exclu du collectif parce que son temps n'est pas celui du calendrier. C'est une manière très concrète d'instituer le *temps propre*, en admettant que le bon moment n'est pas le même pour tout le monde et que personne ne sait mieux qu'un·e autre ce qu'il faut faire de son temps.

- **Faire et raconter.** Dans le secteur culturel, on fait des choses importantes et on ne les raconte pas. Les bibliothèques, par exemple, mènent une action culturelle considérable dont il ne reste que des programmes trimestriels, et aucun récit. La raison invoquée est toujours la même : pas le temps. Or c'est le récit qui fait exister, aux yeux des élu·es, un travail de longue haleine. Une politique culturelle qui ne se raconte pas dépend, pour durer, de la clairvoyance d'élu·es qui sauraient sans qu'on leur explique. Une politique qui se raconte peut être comprise, défendue, transmise d'une mandature à l'autre. Donner aux gens de terrain les moyens de raconter ce qu'ils font, avec les méthodes d'intelligence collective et l'intelligence artificielle (Fabriquer les récits de la culture avec l'intelligence artificielle, Au-delà de la mobilisation des publics), c'est leur rendre du *temps propre* : le temps de leur action devient le leur, parce que c'est iels qui le racontent. Pascal Le Brun-Cordier, dans l'entretien qu'il a donné à l'Observatoire des politiques culturelles sur son contrat de ré-

sonance, dit que l'évaluation relève davantage de ce qui se conte que de ce qui se compte, et propose une évaluation narrée, polyphonique, partagée entre toutes les personnes associées au projet. C'est ce type de mouvement que je défends et que je propose.

- **Inscrire le temps relationnel dans les contrats.** Le *contrat de résonance* consacre sa dernière partie aux rythmes et aux temporalités : durée des conventions, temps laissé aux directions pour connaître un territoire, tuilage entre les équipes. Je propose d'aller jusqu'aux fiches de poste et aux organigrammes. Tant que le temps de la relation, celui de l'accueil, de l'écoute, de l'enquête, n'y figure pas, il est pris sur le *temps propre* des personnes, qui le prennent sur leurs soirées et se le reprochent le lendemain.
- **Reconnaître le droit à son temps comme un droit culturel.** Les droits culturels, tels que je les définis dans La présomption de compétence, s'adressent aux personnes en position de pouvoir et leur demandent de présumer la compétence de l'autre. Cette présomption vaut pour l'usage du temps. La personne qui programme, forme, anime ou dirige n'est pas mieux placée que les personnes avec qui elle travaille pour décider de ce que vaut une heure de leur vie. Reconnaître ce droit, c'est concevoir des propositions culturelles dans lesquelles chacun·e peut entrer selon son rythme, en sortir, y revenir, sans qu'on lui reproche sa manière d'habiter le temps.

Aucune de ces propositions ne fabrique du temps sup-

plémentaire. Elles déplacent la question : il ne s’agit plus de savoir combien d’heures nous avons, mais qui en décide. C’est là, me semble-t-il, que celles et ceux qui travaillent dans la culture peuvent agir, pour eux-mêmes et pour les personnes qu’ils accueillent.

PARTIE V - VERS UN SECTEUR CULTUREL RENOUVELÉ

Pour qui

Cette partie sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à comprendre les transformations profondes du secteur pour s'y adapter plutôt que les subir. Elle intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent repositionner leur action dans un paysage bouleversé. Elle offrira aux élu·e·s et décideur·euse·s des éléments de réflexion pour repenser le sens de la dépense publique pour la culture. Elle donnera aux artistes des clés pour clarifier leur positionnement et assumer la diversité des postures possibles. Enfin, elle proposera à tou·te·s une vision d'avenir : non pas la défense nostalgique d'un monde révolu, mais la construction patiente d'un secteur culturel véritablement démocratique, ancré dans les territoires, au service de l'émancipation de chacun·e.

Synthèse

Les parties précédentes ont posé le diagnostic d'un secteur en crise, exploré les cadres théoriques d'une refondation, proposé des stratégies numériques et des méthodes concrètes pour transformer les pratiques. Cette dernière partie ouvre sur l'avenir. Non pas un avenir rêvé ou fantasmé, mais un avenir à construire, avec lucidité, à partir de la réalité telle qu'elle est. Le secteur culturel français traverse un moment de bascule historique. Les financements publics diminuent, les pratiques culturelles des citoyen·ne·s ont massivement migré vers le numérique, les institutions perdent leur pouvoir symbolique de prescription et leur place politique. Face à ces bouleverse-

ments, deux attitudes sont possibles : se cramponner aux acquis et pleurer sur un monde qui disparaît, ou saisir cette crise comme une opportunité de refondation démocratique. Je me propose d'explorer résolument la seconde voie.

Le premier chapitre, « Transformation du secteur », commence par un constat qui peut sembler provocateur : ce n'est pas « la culture » qui est menacée, c'est le secteur culturel subventionné. La culture, dans son sens anthropologique, se porte remarquablement bien : les pratiques culturelles n'ont jamais été aussi massives, mais elles ont lieu ailleurs : sur les plateformes, les réseaux sociaux, dans les communautés numériques. Les citoyen·ne·s consacrent en moyenne 35 heures par semaine à des pratiques culturelles en ligne, contre quelques heures au mieux dans les institutions. Le paradigme a changé : la désintermédiation court-circuite le rôle prescripteur des institutions, les artistes sont en relation directe avec leurs publics via les réseaux, les communautés de fans s'auto-organisent.

Ce chapitre propose de regarder cette réalité en face, non pour s'y résigner mais pour s'y adapter et y refonder notre utilité. Les institutions culturelles sont devenues, en termes symboliques, les cultures marginales, qui tournent autour d'un centre désormais constitué par les cultures numériques. Ce retournement n'est pas une catastrophe : paradoxalement, la perte de leur pouvoir de domination peut ouvrir aux institutions plus de liens avec les citoyen·ne·s, qui se sentent moins humilié·e·s au sein de ces cultures qu'elles et ils ne l'étaient avant. Le texte explore des pistes concrètes : investir la culture là où elle n'est pas at-

tendue (les transports, les entreprises, les espaces du quotidien), développer un rôle pédagogique des professionnel·le·s vis-à-vis d'autres secteurs, repenser les formes artistiques pour qu'elles épousent les nouveaux modes de vie.

Ce chapitre aborde aussi frontalement la question difficile des financements. Les débats enflammés se concentrent sur les montants, la forme, plutôt que sur le fond : pourquoi et quelle culture finançons-nous avec nos impôts ? Le budget de la culture représente 0,6 % du budget de l'État ; les décisions budgétaires dans le champ culturel n'ont donc qu'un impact global très faible. Le vrai enjeu n'est pas budgétaire mais politique : qu'attendons-nous de la dépense publique pour la culture ? Voulons-nous qu'elle serve à maintenir un système hiérarchique et postcolonial, ou à en sortir ? Les acteur·rice·s qui œuvrent au respect des droits culturels existent, mais restent marginalisé·e·s, et sont souvent les premièr·e·s touché·e·s par les baisses.

Le deuxième chapitre, « Rôles et pratiques artistiques », propose une réflexion sur la place des artistes dans ce nouveau paysage. Trois modèles coexistent :

1. L'artiste comme génie créateur·rice, qui produit des œuvres autonomes destinées à être contemplées par des spectateur·rice·s passif·ve·s, c'est le modèle dominant de la démocratisation culturelle depuis Malraux.
2. L'artiste comme médiateur·rice, qui va vers les publics pour leur faire découvrir la culture légitime, une position intermédiaire qui reste dans une logique

descendante.

3. L'artiste comme facilitateur·rice de création collective, qui se laisse transformer par les personnes avec lesquelles iel travaille, crée des espaces d'échange à partir desquels des œuvres exigeantes sont produites, une démarche de véritable démocratie culturelle, soutenue par les droits culturels.

Ce chapitre aborde honnêtement les tensions vécues par les artistes. Beaucoup vivent l'injonction à l'action culturelle comme une contrainte, peuvent même parfois parler de « travaux d'intérêt général de la culture ». Sans le vouloir, ces artistes portent un mépris de classe basé sur des critères culturels très brutaux. D'autres artistes, au contraire, se sentent à l'aise dans l'improvisation et le partage, préféreraient passer tout leur temps à co-créer avec des habitant·e·s, mais sont contraint·e·s de produire le « vrai » spectacle qui seul légitimera leurs actions. Je plaide pour une diversité assumée des postures : clarifier ces positionnements permettrait de construire des contextes plus propices à l'émancipation de tou·te·s.

Ce chapitre propose également de distinguer les pratiques culturelles « primaires » (celles qui touchent à l'intime, au quotidien, aux appartenances profondes) et les pratiques « secondaires » (celles qui sont médiatisées par des institutions). Les droits culturels nous invitent à respecter les premières autant que les secondes, à ne pas les hiérarchiser. Une « esthétique de la relation » ou une « esthétique politique » pourrait repositionner le critère esthétique à l'endroit des relations humaines et sociales, vues comme une

forme d'art.

Le troisième chapitre, « Perspectives et engagements », conclut l'ouvrage par un appel à l'action. Face aux coupes budgétaires, le secteur culturel public doit renouer avec sa mission démocratique. Au-delà du corporatisme, les professionnel·le·s doivent renforcer leurs liens avec les citoyen·ne·s et assumer pleinement leur responsabilité politique.

Ce chapitre s'ouvre sur le concept d'« institution libre », une alternative aux logiques de domination qui structurent le champ culturel. À travers mon expérience de trente-cinq ans, des premières projections de courts-métrages à l'université jusqu'au festival Pocket Films, je montre comment instituer sans dominer, comment légitimer des créateur·rice·s avant même qu'iels aient créé. Cette approche, ancrée dans les valeurs des droits culturels, ouvre des espaces où la liberté de créer est non seulement possible, mais légitimée d'emblée, sans passage obligé par les filtres de la domination culturelle.

Je m'interroge ensuite sur la fragilité structurelle des acteur·rice·s culturel·le·s face aux décisions politiques. D'Arcadi en Île-de-France en 2018 à l'Agence culturelle Grand Est en 2025, les disparitions de structures culturelles dans l'indifférence générale révèlent un problème systémique : l'invisibilité de ces institutions aux yeux des citoyen·ne·s. Si les citoyen·ne·s ignorent jusqu'à l'existence de ces structures, comment pourraient-iels défendre leur maintien ? Je développe le concept d'antifragilité appliqué au secteur culturel : construire des récits partagés, pratiquer la pédagogie de l'institution, ouvrir les structures aux ci-

toyen·ne·s pour qu'iels s'en sentent acteur·rice·s.

Dans ce chapitre j'analyse aussi les limites de la défense corporatiste, à partir de la condamnation de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour suppression de subvention au Théâtre Nouvelle Génération. En m'appuyant sur les analyses de Michel Schneider dans *La comédie de la culture* et sur le texte percutant de Kader Attia et Eva Doumbia après le meurtre de Nahel, je montre comment la prétendue « liberté d'expression » des institutions culturelles masque souvent la défense de privilèges d'une caste déconnectée des citoyen·ne·s. Quand on dit « nos libertés », de qui parle-t-on ? Il suffit de regarder la sociologie des spectateur·rice·s du théâtre subventionné pour comprendre qu'il ne s'agit pas de liberté pour tou·te·s.

Ce chapitre revient aussi sur la leçon de la période Covid. Le secteur culturel a été déclaré « non essentiel » et fermé de façon autoritaire, avec l'assentiment quasi unanime des professionnel·le·s, alors qu'en Belgique les centres culturels ont collectivement refusé de fermer. Cette soumission a révélé une fragilité politique profonde : si le lien entre la culture subventionnée et les citoyen·ne·s avait été fort, la population n'aurait pas accepté qu'on lui enlève ce lien. La crise actuelle des financements est l'occasion de se poser cette question : pourquoi les attaques contre le secteur culturel passent-elles « comme une lettre à la poste » auprès des citoyen·ne·s, alors que d'autres attaques sur d'autres secteurs de la vie publique suscitent des mobilisations ?

Je distingue nettement culture publique et culture commerçante. La logique économique pour défendre des valeurs de démocratie n'est pas perti-

nente. L'audimat ne doit pas être le critère. Le critère doit être les coopérations territoriales, la durée, l'écoute des besoins des citoyen·ne·s. Ce tissage dans l'espace politique soutiendra l'ensemble de l'édifice démocratique. Je propose trois axes de travail concrets : travailler le lien entre les productions du secteur culturel subventionné et les citoyen·ne·s sur les territoires ; développer l'évaluation et les critères de cette relation ; exercer notre responsabilité citoyenne nous-mêmes. Je conclus sur un appel à apprendre à désobéir quand c'est nécessaire, et sur l'espoir dans les coopérations citoyennes qui, partout sur les territoires, inventent déjà les formes d'un secteur culturel renouvelé.

CHAPITRE 10 : TRANSFORMATION DU SECTEUR

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à comprendre les transformations profondes du secteur pour s'y adapter plutôt que les subir. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent repenser leur modèle face à l'érosion des publics traditionnels. Il offrira aux élu·e·s et décideur·euse·s des éléments de réflexion pour dépasser les querelles budgétaires et poser la question du sens de la dépense publique. Il donnera aux formateurs et formatrices des cadres d'analyse pour accompagner les mutations professionnelles. Enfin, il proposera à toustes une lecture lucide mais non désespérée : la marginalité des institutions n'est pas une condamnation, c'est une opportunité de refondation démocratique.

Synthèse

Le secteur culturel français traverse un moment de bascule historique. Les financements publics diminuent, parfois brutalement. Les pratiques culturelles des citoyen·ne·s ont massivement migré vers le numérique. Les institutions perdent leur pouvoir symbolique de prescription. Face à ce bouleversement, la tentation est grande de se replier sur la défense des

acquis, de déplorer la barbarie des temps, de réclamer le retour à un âge d'or qui n'a peut-être jamais existé. Ce chapitre propose une autre voie : regarder la réalité en face, comprendre les transformations anthropologiques à l'œuvre, et construire à partir d'elles plutôt que contre elles. Non pas se résigner, mais s'adapter. Non pas abandonner les valeurs du service public culturel, mais les réinventer dans un monde qui a changé.

La première section, « Dépasser la fragilité des financements publics de la culture », pose le cadre général. En cette année 2025, certains dispositifs de financements publics sont retirés ou supprimés, ce qui fragilise le secteur et se traduit par des conséquences concrètes. Mais il faut intégrer le fait que le contexte dans lequel nous vivons change en permanence, qu'il soit politique, climatique, culturel, numérique ou économique. L'arrivée de François Mitterrand au pouvoir en 1981 a fait doubler les budgets publics pour le secteur culturel ; mais la culture n'était pas inexistante avant. Le secteur culturel, comme tout secteur professionnel, n'existe que par le sens socio-politique qui est le sien. Il n'y a pas de nécessité directement reliée à son financement, c'est un choix politique. On pourrait tout à fait ne pas avoir de Ministère de la culture, et pourtant il y aurait de la culture. Ainsi j'invite à développer l'antifragilité et la robustesse, en inscrivant les projets culturels dans l'espace social de façon plus profonde, plus pluridisciplinaire, avec des formes artistiques renouvelées.

Je propose aussi d'explorer des pistes concrètes d'innovation. Prenons les trains, par exemple : les pratiques culturelles y sont massives (films, livres, musique), mais prises en charge quasi entièrement par d'autres acteur·rice·s que le secteur ferroviaire. Quelle est la place pour la culture dans ces espaces

du quotidien ? Je propose de dessiner un nouveau rôle pour les professionnel·le·s de la culture : un rôle pédagogique vis-à-vis de bien d'autres secteurs que le secteur historique du soutien public à la culture. Il y a énormément de personnes et de contextes à sensibiliser à tout ce que le développement d'un secteur culturel en leur sein pourrait leur apporter dans le sens de leur métier, pour exister encore demain et exister mieux, mutuellement.

La deuxième section, « La marginalité des institutions culturelles », propose une analyse qui peut sembler provocatrice mais qui est essentielle à la compréhension des enjeux. Les institutions culturelles portées par la puissance publique étaient historiquement le centre symbolique de la culture, ce qui faisait référence, ce qui légitimait, ce qui prescrivait le goût. La marge, c'était ce qui n'était pas validé par l'institution centrale. Je postule que ce système s'est inversé. Les cultures portées par les institutions sont devenues, en termes symboliques, dans l'esprit de la majorité des citoyen·ne·s, les cultures marginales, qui tournent autour d'un centre désormais constitué par les pratiques numériques dans des espaces culturels opérés par des acteurs privés le plus souvent internationaux.

Les chiffres sont sans appel : les citoyen·ne·s ont une moyenne de consommation culturelle numérique de 35 heures par semaine, sans commune mesure avec le temps consacré aux pratiques dans les institutions. La désintermédiation court-circuite le rôle prescripteur des institutions : les artistes sont en relation directe avec leurs spectateur·rice·s via les réseaux, les communautés s'auto-organisent. Cette transformation n'est pas une catastrophe. Paradoxalement, la perte du pouvoir de domination peut ouvrir aux institutions plus de liens avec les citoyen·ne·s, qui se sentent

moins humilié·e·s au sein de ces cultures qu'elles et ils ne l'étaient avant. Comme le disait Jean-Luc Godard, ce sont les marges qui font tenir la page. Notre rôle est essentiel, mais à une autre place, d'une autre manière, peut-être beaucoup plus simple, beaucoup plus humble, mais d'autant plus puissante en termes d'impact républicain.

La troisième section, « Pour un éparpillement vertueux du secteur culturel », tire les conséquences pratiques de cette analyse. Le secteur culturel professionnel public a complètement perdu son pouvoir symbolique. Historiquement lié au politique depuis Louis XIV, il exerçait une influence importante. Aujourd'hui, les lieux du vrai pouvoir, c'est-à-dire les lieux où circule l'argent et les alliances entre les puissant·e·s, se passent du secteur culturel traditionnel. Celles et ceux qui détiennent l'argent ne sont plus celles et ceux qui fréquentent l'opéra et le théâtre. Alors, je propose de cultiver une multitude de services culturels partout : dans la banque, dans le transport, dans la construction, partout. Pas seulement des obligations de 1% culturel, mais une véritable intégration de la culture dans les structures professionnelles et collectives, publiques comme privées.

L'exemple des comités d'entreprise est éclairant. Historiquement grands consommateurs de culture, ils fonctionnaient à l'époque où, pour accéder à des offres culturelles motivantes, il fallait sortir, se déplacer au théâtre ou au musée. Aujourd'hui, les pratiques culturelles principales ont lieu au sein même des entreprises et des foyers, vidéos YouTube pendant les heures de travail, Instagram entre deux dossiers, séries Netflix pendant la pause déjeuner. La mission d'une politique culturelle est de proposer autre chose que ces pratiques autonomes, pour soutenir la diversité de la création, apporter une émancipation plus

grande, soutenir et accompagner les pratiques artistiques amateur·rice·s. Cela passera par des réinventions des formes artistiques, de leurs formats, durées et modalités de participation.

La quatrième section, « Dilapidation des moyens dans la logique d'offre », analyse en profondeur le fonctionnement actuel du secteur. Le système traditionnel repose sur une logique d'offre : des professionnel·le·s définissent ce qui est « bon », programment des œuvres « de qualité », et attendent que les publics viennent les recevoir. Ce modèle était cohérent quand les institutions constituaient le centre symbolique de la culture. Il devient dysfonctionnel quand elles sont marginales. Les jeunes, immergé·e·s dans des pratiques culturelles numériques via les réseaux sociaux, manifestent un désintérêt marqué pour ces propositions descendantes. Leur quotidien culturel s'organise selon un système désintermédié, fait de recommandations horizontales entre pair·e·s et de parcours libres.

Dans cette partie, je déconstruis aussi les idées reçues sur les algorithmes. Contrairement aux discours simplistes sur les bulles de filtres, l'algorithme de TikTok par exemple fait preuve d'une finesse exceptionnelle, conjuguant attention aux goûts personnels et découverte de contenus inattendus. Aussi, chacun·e peut aussi instantanément devenir créateur·rice de contenus, aucune barrière à l'entrée n'existe, hormis sa propre timidité. L'espace numérique est un espace libre où nous pouvons prendre le rôle que l'on souhaite, contrairement au secteur culturel traditionnel aux affectations figées. J'analyse la rupture démocratique entre les institutions culturelles et les citoyen·ne·s : les professionnel·le·s prennent des décisions en déconnexion démocratique, les sorties scolaires obligatoires perpétuent un système d'imposition qui bafoue les droits culturels des jeunes.

La cinquième section, « Le mauvais sujet des baisses de financement pour la culture », aborde frontalement la question taboue. Les débats enflammés se concentrent sur les montants, la forme, plutôt que sur le fond : pourquoi et quelle culture finançons-nous avec nos impôts ? Le budget de la culture représente 0,6% du budget de l'État ; les décisions budgétaires n'ont donc qu'un impact global très faible. Le vrai enjeu n'est pas budgétaire mais de sens. J'invite à ne pas confondre culture et secteur subventionné : la culture, dans son sens anthropologique, est ce qui nous construit en tant qu'êtres humains, ce qui englobe nos pratiques intimes, nos histoires personnelles, nos goûts quotidiens. Elle intègre aussi les patrimoines immatériels reconnus par l'UNESCO.

Je propose une analyse du basculement numérique : la culture majoritaire a basculé depuis 20 ans dans le numérique et le marchand. À la maison, dans un train, un métro ou un café, ce ne sont pas les productions du secteur subventionné que les gens consomment, mais des « contenus » dans les plateformes, les réseaux sociaux, les communautés virtuelles. Survaloriser les expressions dites d'excellence revient sociologiquement à produire des systèmes de hiérarchisation et de domination. La liberté de création fonctionne parfois comme un bouclier idéologique servant à maintenir des privilèges. Je conclus sur un appel à oser le débat de fond, à réintroduire les questions simples mais fondamentales : qu'est-ce qu'on fait ? Pourquoi ? Pour qui ? Et comment ?

Dépasser la fragilité des financements publics de la culture

Point de vue anthropologique, pour dessiner des pistes d'avenir.

On se représente aujourd'hui le financement de la culture publique comme étant très menacé et donc on a la sensation que le secteur culturel est extrêmement fragilisé. Je voudrais dresser quelques perspectives avec un point de vue un peu différent sur ce sujet.

Un basculement en cours

Au moment où j'écris ces lignes, en 2025, certains dispositifs de financements publics de la culture sont retirés ou supprimés, ce qui fragilise le secteur et va se traduire malheureusement par des conséquences tout à fait concrètes. Il s'agit du modèle traditionnel de fonctionnement du secteur culturel en France, qui se voit en ce moment être transformé par des choix politiques, qui relèvent d'élus qui ne voient pas leur rôle de la même manière que ce que voyaient les élus qui les ont précédés.

Tout changement de modèle donc d'habitudes est déstabilisant pour un secteur, c'est absolument normal. Bien sûr, on doit se mobiliser pour défendre le sens social du secteur professionnel dans lequel on intervient. Mais on doit aussi, me semble-t-il, intégrer le fait que le contexte dans lequel on vit change. Il change en permanence et sur de multiples plans : politique, climatique, écologique, culturel, éducatif, industriel, numérique, économique, etc.

En France, l'arrivée de François Mitterrand au pouvoir en 1981 a fait que les budgets publics pour le secteur culturel ont doublé. La culture n'était pas inexistante avant. Donc, l'arrivée de François Mitterand au pouvoir fut une bonnen nouvelle pour le secteur culturel public. Mais le secteur culturel, comme tout secteur professionnel dans une société, n'existe que par le sens social qui est le sien. Il n'a a pas de nécessité sociale directement reliée à son financement, ça reste un choix politique. On pourrait tout à fait ne pas avoir de Ministère de la culture, et pourtant il y aurait de la culture ! Cela est très bien documenté par Frédéric Martel dans *De la culture en Amérique* (2006), ouvrage dans lequel il indique que contrairement à la

France où l'État joue un rôle central dans le financement de la culture, aux États-Unis, c'est le marché et le mécénat privé qui dominent. Il explore comment cela influence la production culturelle.

Il y a donc des choix de politiques publiques qui sont ceux d'intervenir dans le champ culturel, ou non. Et il est évident qu'un secteur culturel non financé par l'argent public aurait des formes bien différentes d'un secteur financé par la puissance publique.

De prime abord, on pourrait croire que sans financements publics, il n'y a pas de prise de risque possible, pas de recherche artistique possible, car tout ne serait qu'inféodé à une loi du marché brutale, qui freinerait la diversité culturelle, pourtant indispensable au renouvellement de la diversité culturelle des sociétés. Cela n'est à mon sens ni totalement vrai, ni totalement faux. Les questions de recherche et d'expérimentation sont tout aussi nécessaires pour les puissances privées que pour les puissances publiques. Les puissances privées ont elles aussi besoin de se renouveler et elles aussi ont besoin de recherche et développement. Simplement, ce sont les formes de recherche et de développement qui ne sont pas les mêmes : la manière dont elles sont financées, leur structure professionnelle, etc. Je ne veux pas avancer l'idée qu'il n'y a pas de problème avec les baisses de soutien public au secteur culturel. Simplement, **je veux indiquer qu'en tant que professionnel de ce secteur, on peut se positionner dans une démarche de construction au sein des modèles changeants et y compris au sein des crises. Ce faisant, on sera peut-être plus efficaces que si l'on reste dans le seul modèle de la revendication des acquis.**

Un moment de bascule pour le secteur culturel ?

Je ne dis pas que ces biens sont mal acquis, je dis qu'il est important pour le secteur culturel de développer l'antifragilité et la robustesse, l'inscription dans l'espace social peut-être de façon plus profonde, plus pluridisciplinaire et avec des formes artistiques renouvelées, qui sont à réinventer.

Je pense que nous sommes à un moment de bascule dans l'histoire du secteur culturel français. Il me semble indispensable d'innover dans la façon de penser du sens de la culture dans la société. Il s'agit de repenser les modèles de financements et de coopérations, avec entre autres l'outil précieux des droits culturels. Les droits culturels peuvent je crois grandement aider, car la culture est nécessaire partout.

Prendre le train de l'innovation culturelle

Prenons le train par exemple, qui est un univers quotidien pour un grand nombre de citoyens français, que ce soit le train de banlieue ou le train grandes lignes : le fonctionnement économique du pays a besoin du transport ferroviaire. Dans ces transports, quelle est la place pour la culture ? A-t-elle sa place ? A priori non. Ou alors de façon événementielle, sur des bâches pendant des travaux.

Mais si vous allez dans un TGV ou autre train grandes lignes, on nous dit qu'on peut se connecter au Wifi et

consommer des biens culturels, des journaux, des films, des livres… Quels sont-ils ? Y a-t-il eu vraiment une réflexion, quelle part du budget du secteur ferroviaire est consacrée à la culture ? À mon avis, cette part est minime. Et à mon avis, notre rôle en tant que professionnel de la culture est peut-être de réfléchir sur ce qui pourrait être imaginé et mis en œuvre dans ces espaces. Il y a eu moult expériences de projets culturels avec la SNCF. Mais rien n'a mûri. Tout relève d'expériences ponctuelles non pérennes.

On pourrait se dire que la culture n'a pas sa place à cet endroit-là, qu'après tout les gens ont bien d'autres choses à faire quand ils prennent le train. C'est faux. Car que font une grande partie des gens dans les trains grandes lignes ? Ils regardent des films, ils lisent des livres, ils écoutent de la musique… ils ont donc des pratiques culturelles. Et la pratique culturelle est extrêmement développée dans ce contexte. Mais elle est majoritairement prise en charge par d'autres acteurs que les acteurs du ferroviaire.

Je ne dis pas qu'il serait simple de convaincre la SNCF d'investir des budgets importants dans la culture. Je fais juste le constat que les pratiques culturelles y sont massives et qu'il y a donc une opportunité énorme pour le secteur ferroviaire à cultiver beaucoup plus de projets culturels. À quoi cela lui servirait ? Eh bien à articuler encore mieux les pratiques culturelles avec les pratiques de déplacements.

Je ne veux pas dire par là qu'il faut qu'il y ait plus de films qui parlent du sujet du train, je veux dire qu'en y développant la culture, cela pourrait développer encore plus la qualité de l'expérience des voyageurs et ainsi transformer en profondeur la place du secteur ferroviaire dans la représentation mentale que s'en font les

Français.

Je n'ai pas d'idée précise de ce qu'il faudrait faire, c'est ouvert. Par contre, je sais que si on y faisait des expériences culturelles plus nombreuses et construites, cela pourrait produire des transformations anthropologiques très fortes. Et pour produire ces transformations anthropologiques, il faudrait faire travailler beaucoup de professionnels de la culture. Les financements nécessaires existeraient alors de facto, car cela pourrait produire plus de fréquentation dans les trains, entre autres bienfaits pour ce secteur.

Bien sûr, il faudrait des investissements de recherche et développement, mais comme son nom l'indique, la recherche sert au développement, et la recherche passe par de l'expérimentation, par l'essai-erreur. Toute entreprise qui souhaite se développer sait qu'elle doit investir pour pouvoir innover et que si elle ne le fait pas, si elle n'investit pas, eh bien elle va petit à petit se paupériser car elle va vieillir, c'est-à-dire se décaler au fur et à mesure de la réalité qui l'entoure, de la réalité des besoins.

Le nouveau rôle des professionnels de la culture

J'ai pris au hasard cet exemple de la SNCF. J'aurais pu prendre en exemple n'importe quel autre secteur professionnel. **Je veux indiquer par là un nouveau rôle des professionnels de la culture, un rôle pédagogique vis-à-vis de bien d'autres secteurs que le secteur historique public de soutien à la culture en France.**

C’est à mon avis extrêmement important. Il y a énormément de personnes à sensibiliser à **tout ce que le développement d’un secteur culturel en leur sein peut leur apporter dans le sens de leur métier, pour exister encore demain et exister mieux.** Et je ne dis pas que cela est facile à mettre en œuvre. Le chantier pédagogique est immense.

La marginalité des institutions culturelles

Lucidité d’un changement de paradigme.

Les institutions culturelles traditionnelles, autrefois centrales, sont devenues marginales face aux pratiques numériques qui dominent désormais l’attention des citoyens. Cette inversion de paradigme exige une réinvention du service public culturel, plus humble mais potentiellement plus impactant.

L’ancien centre symbolique

Les institutions culturelles en France, musées, théâtres, cinémas, lieux patrimoniaux, festivals, etc. sont envisagés symboliquement, notamment par les professionnels du secteur, comme les lieux centraux de la culture, financées qu’elles sont par les impôts des citoyens et pilotées qu’elles sont par l’État, via le ministère de la Culture et par les collectivités, via leurs services culturels. Elles sont encore envisagées comme dominantes sur le symbolique, par leurs choixs, par exemple, d’exposer tel ou tel artiste. Ce qu’elles dominent principalement c’est le milieu professionnel, culturel et artistique, par les subsides qu’elles accordent aux créateurs et intermédiaires de l’art et de la culture en échange de leur exposition. Elle dominent aussi le système médiatique et journalistique, qui s’appuie sur leur aura symbolique. Les propositions culturelles hors de ces institutions sont considérées comme moins ayant moins de valeur, car elles ne sont pas légitimées par le système institutionnel. Les personnes en poste qui dirigent de grands lieux, sont responsables du patrimoine, ont fait de « grandes » études, sont fonctionnaires, vivent leur vie professionnelle et même personnelle dans leur rôle de personnes de pouvoir. Tout cela est traditionnellement envisagé comme le centre. Et autour il y a les marges, les galeries indépendantes, les pratiques culturelles autonomes, notamment via le numérique, ce qui existe mais n’est pas validé par « l’institution centrale ».

Tout ce qui se passe sur les plateformes numériques, qui sont des espaces culturels de consultation et de création récents (elles ont au maximum 30 ans d’existence), est clairement considéré comme très à la

marge, en termes symboliques. Je me rappelle en 2019 des mots publics d'une distributrice de cinéma professionnelle qui considérait que le succès d'audience d'un film sur Netflix n'avait aucune existence, pour elle ce film n'existait pas. Cela a bien changé, elle a sans doute aujourd'hui oublié avoir dit cela. Il y a une évidente hiérarchie entre le musée du Louvre et Youtube, par exemple. On ne joue pas dans la même cour. Mais ça, c'était avant. Ce que je décris là appartient à mon avis au passé. Je vais expliquer pourquoi et cela me semble tout à fait important de le comprendre pour pouvoir renouveler le sens de l'action culturelle publique.

Les symboles ont basculé dans le numérique

Pourquoi oserais-je un tel blasphème de la valeur symbolique ? Sur quel fondement absurde et superficiel puis-je m'appuyer pour ainsi chercher à désacraliser d'un revers de main les fondamentaux séculaires de la culture, alors que tout fonctionne parfaitement bien ? Bien-sûr, certains lieux culturels ont des difficultés de fréquentation mais si l'on regarde les grands musées par exemple, cela reste d'immenses succès, ce qui prouve bien leur supériorité symbolique et la place centrale qu'ils occupent dans les représentations de ce qui fait culture, de ce qui fait commun culturel, de ce qui fonde les valeurs esthétiques partagées par une société. On peut donc d'un revers de main aussi disqualifier ce que je propose ici.

Il convient tout d'abord de déterminer ce qu'on nomme « pratiques culturelles ». Il s'agit de l'accès à

des œuvres de l'esprit, art graphique, art plastique, musique, peinture, audiovisuel, littérature, arts numériques, etc. Il s'agit aussi de la rencontre avec les artistes. Et il s'agit par ailleurs des pratiques artistiques, amateurs ou professionnelles. Il y a bien sûr des systèmes de hiérarchie dans la valeur qu'on accorde aux pratiques, qu'elles soient de réception ou de création. Et le système de valeurs en vigueur au sein de la culture publique, est lui-même en mouvement, en évolution, en fonction des époques, des contextes esthético-socio-politiques, bien entendu. La culture légitime, celle qui est symboliquement considérée de façon partagée comme légitime, influence les cultures populaires et inversement reçoit aussi l'influence des cultures populaires.

Bien souvent, des cultures qui étaient d'abord populaires ont, dans un deuxième temps, été intégrées dans la culture légitime. Prenons l'exemple du street art, une culture revendicatrice de la rue, qui finalement entre dans les musées et dans la médiation culturelle de façon tout à fait polissée, ce qui n'était pas du tout son identité première. Cette légitimation est pour moi tout à fait juste, car ces productions graphiques et musicales ont toujours eu beaucoup de valeur, même avant d'être « reconnues ». Les valeurs sont singulières, elle ne sont pas placées, à mon sens, dans une hiérarchisation avec d'autres formes. Cela crée donc un éventail de formes légitimes, chacune avec ses spécificités, y-compris au sein du centre symbolique, qui est fort heureusement fait de diversités artistiques et de courants même opposés.

Il est important, en préambule, d'identifier ce système d'influence mutuelle et d'évolution par capillarité symbolique entre le champ central de la culture et les champs marginaux qui tournent autour et qui, petit à petit, s'insèrent au centre. C'est ce système que je

viens de décrire qui, à mon avis, a basculé et s'est désormais inversé.

Je postule que la culture portée par les institutions culturelles françaises sont devenues, en termes symboliques, dans l'esprit de la majorité des citoyens, les cultures marginales, qui tournent autour d'un centre qui consiste dans les cultures principales en termes de temps d'usage via les plateformes et services numériques, sites internet, réseaux sociaux et autres (qui ne sont pas que des cultures dites « populaires », d'ailleurs, nous le préciserons).

Cette proposition, je l'entends bien, peut sembler extrêmement incongrue, même inconvenante, ou presque méprisante, de ce mépris que les petites gens peuvent essayer d'avoir vis-à-vis des élites pour compenser leur complexe d'infériorité. Ce n'est pas du tout ce que je pense. Je pense que ce changement s'opère tout à fait ailleurs et qu'il n'y a aucune revanche de qui que ce soit dans ce retournement de situation et qu'il s'agit d'un phénomène de disruption assez commun finalement dans notre monde depuis qu'il est entré dans son âge numérique.

Observation détaillée du nouveau centre de la culture

Observons le sujet des pratiques culturelles de façon quantitative. Presque tous les citoyens, quasiment sans exception, sont connectés à de multiples plateformes et ont une moyenne de consommation culturelle numérique de 5h30 par jour, ce qui représente au bas mot 35 heures de pratiques culturelles en ligne par semaine. C'est évidemment sans comparaison en

termes quantitatifs avec le temps consacré à des pratiques culturelles dans les institutions, dans leurs lieux physiques ou en ligne. C'est sans commune mesure. Même quelqu'un qui fréquente régulièrement les musées peut y aller, s'il est actif ou scolarisé, au maximum 12 heures par semaine, ce qui fait le tiers du temps de ses pratiques en ligne. Et je parle là de personnes ayant une consommation culturelle énorme dans les institutions. L'immense majorité des personnes, qui ont pourtant 35 heures en moyenne de pratiques culturelles en ligne par semaine, consacrent infiniment moins de temps aux pratiques culturelles dans le cadre des institutions.

Quelles sont ces pratiques culturelles en ligne ? Elles sont infiniment variables, variées et évolutives. On découvre énormément d'artistes, par exemple, via les réseaux sociaux, qui ensuite entrent dans les institutions. Le principe cardinal du fonctionnement de ces espaces culturels majoritaires et centraux désormais est la désintermédiation. C'est-à-dire que les artistes sont en relation directe avec leurs spectateurs via les réseaux. Et quand bien même un artiste « qui s'est fait tout seul » deviendrait légitime, par exemple, un musicien qui serait repris par une maison de disques, la maison de disques lui dirait de continuer d'autant plus à animer sa communauté de fans, sauf qu'il aurait plus de moyens marketing pour l'ancrer dans une plus grande communauté.

Alors bien sûr, on peut d'une part postuler que toutes ces pratiques, même si elles sont centrales en termes de temps d'attention des personnes, ne sont pas placées au même endroit de valeur symbolique pour les personnes elles-mêmes. C'est ce qu'on se dit pour se rassurer en tant que professionnels. Mais il suffit de discuter avec soi-même dans ses pratiques culturelles en ligne ou avec d'autres personnes, pour se

rendre compte que le sujet n'est pas là. Il y a des pratiques culturelles diverses, voilà tout. C'est comme différentes facettes de pratiques culturelles, sans hiérarchie entre elles. La visite des musées ou des théâtres a tout à fait de la valeur pour les personnes, tout comme le visionnage de vidéos ou les échanges dans des communautés de fans via les réseaux. Ce sont simplement d'autres types de pratiques, d'autres enrichissements. Il peut y avoir des moments d'éclat très forts dans les pratiques en institution, mais la pratique instituée n'est pas forcément plus forte symboliquement pour la personne qu'une pratique via les réseaux. Par exemple, un concert de musique classique dans une grande salle, ne sera pas forcément plus apprécié que l'écoute du disque ou les lives avec les artistes en direct sur des réseaux. Parfois même, il y a une forme de déception.

La désintermédiation, c'est cela le phénomène disruptif qui court-circuite le rôle des institutions, qui avant était prescriptrice de goût. Désormais, des communautés de personnes s'organisent entre elles, se rencontrent via tous les systèmes des réseaux numériques qui aident à tisser des liens, à se coopter, et qui amplifient les capacités de relations humaines. Cela n'était tout simplement pas possible à cette échelle avant l'avénement des technologies et des pratiques numériques. Si l'on veut minorer l'influence ce que j'indique ici, observons que dans le cadre des relations amoureuses et même conjugales, aujourd'hui la majorité des rencontres se font via les réseaux avec l'aide d'algorithmes et non plus directement dans des espaces de rencontres physiques. Cela a un impact sur la vie elle-même, sur les enfants qui vont naître de ces rencontres par exemple. C'est la même chose pour les pratiques culturelles, le paradigme vital a changé.

Quoi qu'on en pense, qu'on le déplore ou non, il me semble important d'être lucide sur la réalité de ce changement, pour se mettre en capacité d'envisager autrement le rôle des institutions culturelles. Personnellement, je crois dur comme fer que le service public a un rôle majeur à jouer dans la culture, pour le bien de la diversité culturelle, pour l'émancipation des citoyens. J'y crois. Donc qu'on me comprenne bien : si j'écris tout cela, ce n'est absolument pas pour disqualifier les institutions culturelles, mais bien au contraire pour en accompagner les mutations indispensables, afin qu'elles puissent se réinventer et continuer à exercer leur mission de service public. Le monde change, si nous n'en tenons pas compte et si nous restons sur les anciennes valeurs, nous allons rester figés à côté du monde qui change, nous allons devenir des symboles de décadence d'un temps révolu, d'un monde passé.

Retisser le lien avec la tradition

Je ne veux absolument pas non plus dire qu'il faudrait devenir complètement démagogues et être dans un nivelage vers le bas en essayant de trouver ce qui « plaît aux gens » pour le mettre au centre, et de s'y adapter pour recueillir les miettes de ce plaisir dont nous ne sommes plus acteurs. C'est souvent un raisonnement qu'on a par rapport à la jeunesse : on se dit, tiens, on va faire du graffiti, ça va leur plaire, parce que c'est leur culture. Ou : on va faire des projets avec les téléphones portables, ça va leur plaire, car c'est leur culture. Ça, c'est de la complète démagogie, et les « publics » ne sont absolument pas dupes de cela, ce qui fait qu'ils ne sont généralement pas très

séduits par ce type de propositions.

Non, bien au contraire. Je pense que la culture ancienne, traditionnelle, portée par les institutions, a tout son sens, toute son histoire. Elle ne perd rien à ce changement de paradigme. Bien au contraire, à mon avis, elle a tout à y gagner, elle s'inscrit dans une histoire qui est tellement enrichissante pour tout le monde et qui le sera d'autant plus qu'elle perd son pouvoir de domination. Car son pouvoir de domination était une forme symbolique d'exclusion, sur des critères de hiérarchie culturelle basée sur la connaissance. Maintenant que ces ces cultures anciennement centrales sont devenues marginales, à l'aune des pratiques culturelles de la majorité des gens, et qu'elles ont perdu leur pouvoir, en tout cas pour la majorité des gens, qui ne sont plus du tout impressionnés, eh bien cela, paradoxalement, peut leur ouvrir plus de liens, peut accompagner les personnes à retrouver des accès, car elles se sentent moins humiliées au sein de ces cultures comme elles l'étaient avant.

C'est pourquoi les droits culturels, qui invitent à une démocratie culturelle plutôt qu'à une démocratisation culturelle, sont tout à fait opérants pour que les cultures institutionnelles, qui sont devenues marginales, se relient dans le respect des cultures centrales nouvelles et puissent enrichir, car elles en ont réellement la capacité, les citoyens de tout ce dont elles sont pleines. **Mais pour que cela puisse s'opérer, il faut absolument s'envisager hors de l'ancien système de domination.** Il faut gagner en humilité. Et l'humilité fait toujours du bien à tout le monde, que ce soit à ceux qui deviennent plus humbles, ainsi qu'à ceux auxquels ils s'adressent, qui se sentiront plus respectés, qui auront plus envie d'aller vers les premiers.

Comment faire pour renouveler l'action culturelle publique ?

Pour être très concret, les acteurs auxquels je m'adresse ici sont ceux des espaces culturels publics, sont porteurs de leur base culturelle. Je pense que ce qu'ils doivent faire de toute urgence, c'est commencer à s'intéresser à ces nouvelles cultures centrales. Chacun pourra le faire à sa façon, au gré de ses appétences. Il n'y a en aucun cas un chemin tout tracé, d'autant plus que ce champ central est en perpétuel bouillonnement et en évolution. Les règles de ce nouveau champ ne sont pas du tout immuables, on y fait en permanence de grandes découvertes, aujourd'hui et demain.

Par exemple, prenons aujourd'hui, en 2025, le réseau social le plus puissant en termes de diffusion culturelle et de pratiques culturelles créatives, à savoir TikTok. C'est donc une des locomotives du nouveau centre de la culture. Dans le champ de la culture publique, que je connais très bien, je dirais qu'en moyenne 90% des acteurs de ce champ, quel que soit leur âge, n'ont jamais installé cette application sur leur téléphone et n'ont en aucun cas l'intention de le faire, car ils l'envisagent et se le représentent comme un espace au mieux ludique, au pire néfaste pour ceux qui y seraient connectés. Ainsi, **ils choisissent volontairement de rester en marge** du centre et de ne même pas chercher à s'y intéresser.

Mais ce faisant, comme les lieux et les budgets dont ils sont opérateurs se trouvent maintenant dans les marges des pratiques culturelles, s'ils ne s'intéressent pas aux pratiques principales, centrales, y compris en termes symboliques pour les personnes, eh bien, com-

ment pourraient-ils s'adresser aux gens ?

Comment pourront-ils fonder l'avenir de leurs institutions si volontairement ils occultent le pan principal, central, majeur, des pratiques culturelles des personnes auxquelles ils s'adressent. Fatalement, ils vont être repoussés petit à petit aux marges des marges et peut-être qu'ils continueront à s'adresser à la classe bourgeoise citadine, et parfois aux enfants des classes populaires, forcés de venir dans les institutions culturelles par l'institution scolaire, mais qui n'y reviendront jamais de façon volontaire par la suite. En effet, ils auront bien conscience qu'ils sont venus dans un lieu extrêmement marginal, qui de plus peuvent se situer dans des beaux quartiers parisiens qui ne les concernent en aucun cas.

L'ubérisation

Si je fais la comparaison avec une disruption bien connue qu'on appelle l'ubérisation, c'est-à-dire l'ajout pour les transports de personnes en voiture individuelle avec chauffeur, de systèmes de réservation via des applications, la première étant Uber, alors qu'avant cela passait par des taxis qu'on hélait dans la rue ou auxquels on téléphonait avant. Avant, souvenez-vous, les chauffeurs de taxis étaient dans une relation de pouvoir, de domination et souvent de grand mépris vis-à-vis des voyageurs qui montaient à bord. Le chauffeur de taxi était un personnage traditionnellement peu sympathique, très condescendant.

Aujourd'hui, une quinzaine d'années après le démarrage d'Uber (dont l'idée est née chez les fondateurs après des difficultés de déplacement en taxi à Paris), et après des luttes contre ce monstre du capitalisme,

on voit de plus en plus de taxis qui utilisent l'application Uber et qui la préfèrent à leur fonctionnement traditionnel, car ils ont plus de travail et plus d'autonomie, contrairement à ce qu'on peut dire sur ces applications. Et cela signifie que Uber, qui était au départ à la marge d'un système de transport de personnes très bien organisé depuis longtemps, qui en était le centre, et notamment le centre symbolique, a, en quelques années, inversé le système. C'est Uber et consorts qui sont devenus centraux, les systèmes de taxi ayant dû se calquer sur eux, créer aussi leurs propres applications. Le fonctionnement s'est complètement inversé : d'une démocratisation condescendante préalable, on en est arrivé à un système plus démocratique. Et force est de constater que les chauffeurs sont aujourd'hui dans une relation beaucoup plus humaine qu'avant, même si évidemment tous les caractères existent. Mais il y a bien plus d'horizontalité dans les relations. Les chauffeurs n'ont pas tout pouvoir sur leurs passagers comme avant. Il y a aussi les systèmes de notation, dont on peut discuter bien entendu aussi.

Ainsi l'ubérisation, qui au départ semblait comme une destruction de l'ancien monde, a en réalité contribué à le reconfigurer et à l'améliorer en termes d'humanité. Je sais que ce que je dis là fera sans doute bondir bien des personnes, car cela enrichit aussi des multinationales capitalistes et produit de nouvelles formes des servage. Oui, Uber est une multinationale ignoble, je le pense aussi. Donc il y a bien sûr des effets négatifs, mais il y a aussi des effets très positifs de changement, grâce à une plus grande démocratie qui s'est installée, du fait des technologies, services et pratiques numériques.

Les bases d'une bénédiction pour la réinvention du secteur culturel

Après cette comparaison, si on en revient au secteur culturel, c'est du même ordre : ce qui est en jeu, et ce qui est prometteur, à partir de ce basculement du système, c'est plus de liens, plus de « voyages » dans les lieux culturels, si on file la comparaison avec le voyage dans un véhicule, plus de confiance, plus d'enrichissement mutuel, plus de rencontres, moins et beaucoup moins de condescendance, de domination et de morgue les uns vis-à-vis des autres.

Bien sûr, il y a d'immenses excès du capitalisme dans l'ubérisation. Je ne veux pas du tout semler naïf à ce sujet. Mais si on réfléchit, du côté du service public, les opportunités de nouveaux liens sont immenses. Mais cela demande des ouvertures à la réalité présente, tous azimuts et des réflexions en profondeur, au niveau anthropologique, au sujet de l'évolution des rôles et des interactions des uns vis-à-vis des autres.

Secteur culturel et entreprise libérée

Je prends une dernière comparaison, avec l'entreprise libérée, ces démarches de plus grande autonomie des équipes, de fondations de petits groupuscules responsables de leur budget, de leurs clients, etc., même dans de grandes entreprises auparavant très traditionnelles et hiérarchisées.

Prenons une usine classique, avec son système de hiérarchie, avec ses cadres et sous-cadres, et puis en bas de la chaîne, les ouvriers, avec des chaînes de décision à étage. Une usine comme telle qui est libérée par son patron va mettre à bas l'ensemble du système hiérarchique, va créer des groupes responsables et autonomes, va réorganiser le travail par îlots aux activités beaucoup plus verticalisées, c'est-à-dire responsabilisées par rapport aux résultats qu'ils doivent produire.

Et donc on pourrait croire que les anciens cadres sont devenus complètement inutiles. Eh bien non, on a toujours besoin d'eux, simplement les anciens cadres changent de rôle : ils ont des compétences, des expertises, des visions macroscopiques que n'ont pas les personnes ni les nouveaux petits groupes de terrain. Ce qui s'inverse, c'est que les petits groupes, qui sont devenus responsables de leur livraison, de leurs clients, etc., vont solliciter les anciens cadres lorsqu'ils ont besoin d'eux. Dans une relation qui n'est plus une relation hiérarchique mais qui est une relation d'enrichissement mutuel grâce aux compétences respectives de chacun.

J'ai pris cet exemple pour illustrer le fait que **toutes les compétences actuellement présentes dans les institutions culturelles peuvent être mobilisées pleinement dans ce nouveau paradigme, mais elles seront mobilisées d'autant plus et d'autant mieux qu'elles auront perdu leur pouvoir de domination. Et elles seront d'autant plus bénéfiques au projet de service public de la culture.**

C'était une proposition conceptuelle et une sensibilisation aux enjeux futurs du secteur culturel. **J'entre-ouvre une porte sur un immense et nouveau champ qui s'ouvre, à mon avis, pour la culture publique,**

dès lors qu'elle prend conscience qu'elle est devenue marginale. Comme le disait Jean-Luc Godard, ce sont les marges qui font tenir la page. Notre rôle est donc essentiel, mais à une autre place, d'une autre manière, peut-être beaucoup plus simple, beaucoup plus humble, mais d'autant plus puissante en termes d'impact socio-culturel et de sens de l'existence d'un service public de la culture.

Pour un éparpillement vertueux du secteur culturel

La fin de l’influence culturelle traditionnelle.

Le secteur culturel traverse une crise majeure qui révèle un changement de paradigme. À mon sens, il faut désormais cultiver la culture partout, dans tous les secteurs.

Un changement de paradigme à l'œuvre

Le secteur culturel français est dans une phase de très grande difficulté financière en ce début d'année 2025. Ce qui se joue est à l'œuvre depuis longtemps, et dessine à mon sens un changement de paradigme majeur. Bien-sûr, il faut défendre les politiques publiques de la culture de façon engagée et lucide, mais **il faut aussi penser le futur du fonctionnement et de l'organisation des activités de l'art de la culture, en tenant compte des changements anthropologiques profonds qui sont en réalité à l'œuvre derrière ces tensions budgétaires et politiciennes**. C'est ce que je propose ici. Pour les difficultés présentes, je renvoie à la très pertinente « Cartocrise Culture 2025 » proposée par l'Observatoire des Politiques Culturelles.

La fin d'un pouvoir symbolique

La crise actuelle n'est pas une crise de la culture, car les pratiques culturelles n'ont jamais été autant investies par les êtres humains, avec un incroyable accès et des usages massifs. Il y a une crise pour certains, et pour un certain milieu professionnel, mais pas de crise en soi. C'est une crise pour ceux qui sont en train de perdre le pouvoir qu'ils avaient.

Le secteur culturel professionnel public a complètement perdu son pouvoir symbolique. Historiquement lié au politique, il exerçait une influence importante depuis Louis XIV, qui l'utilisait comme un outil du pouvoir. Puis, on allait à l'Opéra dans sa loge pour les ren-

dez-vous importants, les négociations à haut niveau et les mariages d'intérêt entre puissants.

Aujourd'hui, les lieux du vrai pouvoir, ceux où circule l'argent contemporain, se passent du secteur culturel traditionnel. Ceux qui détiennent l'argent ne sont plus ceux qui fréquentent l'opéra et le théâtre. Des notables y vont encore, certes, mais ce sont les notables d'hier, une culture en décadence, qui perd peu à peu de son influence politique, qu'elle soit locale, nationale ou internationale. Je ne suis pas sûr qu'au fond ce soit une si mauvaise nouvelle que cela.

Cultiver la culture partout

Voici ce que je propose : **il faut cultiver une multitude de services culturels partout**. Les activités humaines sont florissantes : le commerce, les travaux publics, l'éducation, ou la finance bien-sûr, par exemple. Il y a des problèmes partout, et le développement des inégalités est terrible, certes, mais il y a du potentiel et des moyens financiers à énormément d'endroits de la vie civile. Il serait faux de dire « il n'y a pas d'argent ».

Ce qu'il faut à mon sens accompagner aujourd'hui et demain, au niveau ministériel comme dans les collectivités locales, c'est l'éparpillement du secteur culturel. Je veux dire par là développer de nouvelles compétences culturelles dans tous les milieux : dans la banque, dans le transport, dans la construction, où on veut, partout ! Pas juste des obligations de 1% culturel, mais une véritable intégration de la culture dans les structures professionnelles et collectives elles-mêmes, autant publiques

que privées.

La révolution des pratiques culturelles au travail

Prenons l'exemple des comités d'entreprise. Historiquement, ils ont été de très grands consommateurs de culture. Mais c'était l'époque où, pour accéder à des offres culturelles motivantes, il fallait sortir, il fallait se déplacer au théâtre, au musée, pour vivre des pratiques culturelles différentes de son quotidien.

Aujourd'hui, les pratiques culturelles principales ont lieu au sein même des entreprises. Combien d'employés regardent des vidéos YouTube pendant leurs heures de travail ? Combien consultent Instagram entre deux dossiers, ou déjeunent seuls dans leur bureau devant une série Netflix ?

Repenser la mission du service public culturel et des arts

La mission d'une politique culturelle, qu'elle soit portée par la puissance publique ou au sein d'entreprises privées, est de proposer autre chose que les pratiques culturelles autonomes des personnes. Mais pourquoi proposer autre chose, alors que les gens ont déjà leurs usages culturels ? Précisément pour mener une vraie politique culturelle, c'est à dire pour soutenir la diversité de la création, apporter une éman-

cipation plus grande, accompagner les pratiques artistiques amateurs, etc. C'est là qu'on fera œuvre de service public, c'est-à-dire faire autre chose avec l'art et la culture que simplement les vendre ou les « consommer ». Et cela peut se développer, notamment économiquement, de façon disséminée, au sein de tous les lieux collectifs, associatifs et professionnels. Cela passera par des réinventions des formes artistiques, de leurs formats, durées et modalités de participation des publics. Si « on y va », qu'on innove, qu'on transmet l'importance de la culture partout et ses bénéfices pour les espaces collectifs quels qu'ils soient, comme je le préconise de façon concrète dans cet article, on va renouveler les métiers, et inventer le secteur culturel de demain, en prise avec le monde.

Et puis il faut articuler la culture avec les enjeux de bien-être, de santé physique et mentale, de citoyenneté, de laïcité, de construction personnelle et autres compétences psychosociales. La mission du service public n'est pas, contrairement à ce que d'aucuns affirment encore, la simple diffusion au plus grand nombre des grandes œuvres de l'humanité, c'est de construire un monde meilleur grâce aux arts et à la culture, à leur partage, dans de plus en plus d'horizontalité des liens.

Adapter le système aux nouvelles réalités

Puisque les pratiques ont changé, le système doit s'adapter. Les lieux culturels externes, musées, théâtres, cinémas et autres espaces événementiels, ne disparaîtront pas. Mais désormais, ils doivent composer avec d'autres lieux symboliques, pas forcément géo-

graphiques : les plateformes numériques.

Ce changement massif dans les pratiques culturelles ne peut pas être passé sous silence. On doit impérativement l'anticiper, proposer des expérimentations, inventer de nouveaux dispositifs, de nouvelles manières de faire de la création. C'est notre responsabilité collective.

Dilapidation des moyens dans la logique d’offre

Pour une révolution démocratique des pratiques culturelles.

Face à la crise du secteur culturel, il est urgent de passer d’une logique d’offre descendante à une culture du lien et de l’écoute, inspirée des pratiques numériques.

La logique d’offre traditionnelle face au modèle numérique

Le champ culturel s’organise traditionnellement selon une logique d’offre : programmation de films dans les salles de cinéma, spectacles de théâtre, concerts ou représentations de danse dans des lieux dédiés. Les professionnel·les élaborent des propositions destinées à des spectateurs·trices potentiel·les qui, soit accordent leur confiance aux programmateurs·trices, soit sélectionnent ce qui correspond à leurs goûts parmi l’éventail des offres disponibles. Sur les plateformes numériques comme Netflix ou YouTube, le principe semble identique : nous nous dirigeons vers les contenus qui nous parlent et nous intéressent.

Pourtant, une différence fondamentale distingue l’offre de Netflix de celle d’une salle de cinéma. Netflix intègre l’ensemble de la chaîne, de la production à la diffusion, en s’appuyant sur des analyses extrêmement fines du comportement de ses audiences. L’offre de Netflix transcende ainsi la simple proposition pour devenir ce que j’appellerais un lien. Prenons l’exemple de la série *House of Cards* : sa production résulte d’une analyse minutieuse des données d’audience Netflix. Il y a quinze ans déjà, des intelligences artificielles déduisaient les attentes précises des spectateurs·trices de la plateforme concernant les thématiques, les acteurs·trices et autres éléments clés.

Les professionnel·les qui ont écrit et réalisé cette série ont mobilisé toutes leurs compétences créatives tout en intégrant une écoute extrêmement fine des attentes de leurs futur·es spectateurs·trices, des spectateurs·trices qui ignoraient d’ailleurs que leurs usages

avaient permis de déduire leurs désirs. Cette série, remarquablement réalisée et éclairante sur le fonctionnement politique contemporain, démontre qu'une démarche initialement perçue comme une stratégie marketing peut conduire à la création d'une œuvre de très grande qualité. Dans les lieux culturels traditionnels, théâtres, cinémas, ce *feedback* précis des spectateurs·trices fait cruellement défaut.

Les choix de programmation dépendent alors essentiellement des goûts et des compétences des programmateurs·trices qui parcourent les festivals de théâtre, de danse, de musique ou de cinéma pour composer des propositions qu'iels espèrent attractives pour les habitant·es de leur territoire. Ce modèle empirique, fondé sur une hiérarchie où certain·es décident pour d'autres, me semble appartenir au passé. Les jeunes générations, profondément engagées dans des pratiques culturelles numériques via les réseaux sociaux, manifestent d'ailleurs un désintérêt marqué pour ces propositions descendantes. Leur quotidien culturel s'organise selon un système désintermédié, fait de recommandations horizontales entre pairs et de parcours libres et démocratiques.

L'intelligence des algorithmes : entre personnalisation et ouverture

Contrairement aux idées reçues, le choix reste toujours possible. L'algorithme de TikTok, par exemple, apprend avec une précision remarquable les centres d'intérêt des utilisateurs·trices et propose des contenus d'une pertinence saisissante. L'algorithme de

TikTok est conçu pour maximiser le temps de visionnage et l'engagement en montrant le bon contenu à la bonne personne au bon moment. Les principaux facteurs qui influencent l'algorithme TikTok sont les interactions utilisateur·trices, les informations vidéo, et les paramètres de l'appareil et du compte.

Loin des discours simplistes sur les bulles de filtres et l'enfermement algorithmique, l'algorithme de TikTok fait preuve d'une finesse exceptionnelle. TikTok s'efforce de garder le fil « For You » des utilisateurs·trices « intéressant », « varié » et « sûr ». Il ouvre à la diversité tout en répondant au besoin d'ouverture inhérent à l'être humain, conjuguant attention aux goûts personnels et découverte de contenus inattendus, ces propositions qu'on n'aurait pas spontanément recherchées.

En 2025, l'algorithme de TikTok est l'un des systèmes de recommandation de contenu les plus avancés du marché. Au cours des 120 premiers jours d'utilisation, le temps quotidien moyen sur la plateforme augmente d'environ 29 minutes le premier jour à 50 minutes le dernier jour. Cette capacité à maintenir l'engagement démontre la sophistication du système. On peut interpréter cela comme une logique d'addiction, ou comme une logique d'enrichissement culturel. On n'accuse pas d'addiction une personne qui passe beaucoup de temps à lire des livres, ou qui va très régulièrement au théâtre !

L'algorithme de TikTok fonctionne précisément selon ce principe d'équilibre. Nous ne sommes plus face à une offre dans laquelle on piocherait comme dans le programme d'un théâtre, mais face à un lien, une connaissance mutuelle qui s'approfondit continuellement. Cette logique désintermédiatisée structure désormais la consommation culturelle dans les espaces

numériques, sans oublier la dimension créative accessible à chaque utilisateur·trice.

Car chacun·e peut aussi instantanément devenir auteur·e, producteur·trice, créateur·trice de contenus. Aucune barrière à l'entrée n'existe, hormis sa propre timidité. L'outil est là, accessible à tout·e un·e chacun·e, et chacun·e le sait. Qui le souhaite peut contribuer à l'espace médiatique, devenir acteur·trice et non plus simple spectateur·trice, possibilité extrêmement rarement offerte dans les lieux culturels traditionnels.

Certes, des spectacles participatifs existent, mais uniquement lorsque le metteur·euse en scène l'a décidé. Impossible de monter spontanément sur scène si cela n'a pas été prévu. Notre pouvoir d'agir est dans ces espaces extrêmement réduit par rapport à ce qu'il est dans l'espace numérique. Ce n'est pas une critique, car c'est aussi très agréable et enrichissant d'être simple spectateur·trice, c'est un constat pour différencier un espace libre, l'espace numérique, où nous pouvons prendre le rôle que l'on souhaite, et un espace contraint, aux affectations figées (les spectateurs·trices, les artistes, les professionnel·les…) dans le secteur culturel traditionnel.

Dans l'espace physique, notre capacité d'action reste limitée par rapport à l'espace numérique. Une hiérarchie s'impose, des barrières se dressent. Le parcours pour devenir comédien·ne ou metteur·euse en scène demeure opaque et complexe, jalonné d'obstacles, de concurrence et d'enjeux de domination sociale multiples. L'espace numérique, lui, maintient la porte ouverte. Libre à chacun·e de la franchir selon ses capacités et ses envies.

La rupture démocratique : institutions culturelles et citoyen·nes

Les professionnel·les peinent à saisir les attentes réelles des citoyen·nes. Comment y parvenir ? Dans les formations que j'anime, j'encourage une enquête permanente et diversifiée, notamment via des outils numériques adaptés. Force est de constater la difficulté de l'exercice. Les lieux culturels et leurs modalités traditionnelles d'organisation du travail n'ont pas été pensés pour cette écoute, contrairement aux plateformes numériques.

Des notions telles que « user-centered » et « expérience utilisateur » (UX) ne sont pas courantes dans le vocabulaire du milieu culturel, car elles trouvent leurs racines dans le monde de l'informatique. Pourtant, l'UX design et la médiation culturelle sont très proches, et l'on pourrait même considérer l'UX design, dans le contexte de la culture, comme un type de médiation culturelle que nous pourrions appeler médiation expérientielle.

Les professionnel·les du secteur culturel se retrouvent trop souvent seul·es face à leurs décisions. À l'image des élu·es qui, une fois notre vote exprimé, considèrent avoir reçu une délégation totale et n'avoir plus de comptes à rendre, même lorsque nous exprimons notre désaccord. Pourtant, c'est bien nous qui les avons placé·es là. Ces attitudes coupent les institutions de leurs citoyen·nes et du rôle démocratique qui devrait être le leur. L'expression populaire dans les manifestations n'est plus entendue depuis des années. Même les résultats des élections législatives de juillet

2024 n'ont pas été respectés.

Dans les grandes institutions culturelles, des professionnel·les prennent des décisions relativement arbitraires pour dépenser des budgets publics en totale déconnexion démocratique. L'illusion persiste grâce à des spectateurs·trices fidèles, souvent les mêmes, qui viennent gonfler les statistiques de fréquentation. On additionne les entrées sans jamais distinguer, comme on le fait sur internet, le nombre de visites du nombre de visiteurs·euses uniques. Cette distinction révélerait le nombre restreint de personnes réellement touchées. Les institutions culturelles fonctionnent malheureusement comme des espaces de reproduction bourgeoise.

Cela rappelle les travaux de Pierre Bourdieu qui, dès les années 1960, dénonçait cette reproduction sociale. En 1966, Pierre Bourdieu et Alain Darbel démontrent que le « besoin de culture » est construit socialement et que la théorie de la « révélation » repose sur une idéologie du don, qui permet de naturaliser les dominations culturelles sans s'interroger sur les privilèges qui les déterminent. L'augmentation de la proportion de diplômé·es d'une génération à l'autre semble être le témoin d'un processus novateur et bénéfique de démocratisation scolaire, mais Bourdieu montre que l'école reste reproductrice des inégalités sociales. Et depuis ses travaux, le monde a bien évolué, la déconnexion entre le secteur culturel subventionné et la jeunesse par exemple, est consommée.

Et malheureusement, les sorties scolaires obligatoires perpétuent ce système. Les enfants y sont contraint·es, mal accompagné·es faute de formation adéquate des enseignant·es, et peinent à recevoir ce qui leur est proposé. Ces propositions s'imposent comme dominantes face à leur propre culture, présupposant qu'il

faut leur offrir des œuvres de qualité pour compenser la médiocrité supposée de leurs consommations numériques autonomes. Cette approche bafoue leurs droits culturels et leur dignité, et témoigne d'un désintérêt pour qui iels sont, pour la valeur de leurs cultures spécifiques, ce qui permettrait de faire du lien, sans aucune démagogie.

Le non-lien s'établit sur un présupposé négatif concernant les pratiques culturelles des jeunes. Face à cette imposition, toute personne normalement constituée ne peut que se révolter. Une résistance se crée face à ce champ culturel qui se présente comme ouvert mais fonctionne, dans la réalité de l'interaction, comme un système d'imposition fermé et condescendant. L'hypocrisie s'ajoute à l'injure quand les discours proclament l'ouverture d'esprit ! D'ailleurs, dans le milieu culturel, l'examen de l'égalité de genre et de la diversité ethnique révèle une domination écrasante des hommes blancs. Femmes et minorités restent largement sous-représentées. Un comble pour un espace soi-disant ouvert !

Ces lieux ne sont manifestement pas des espaces d'ouverture culturelle au sens anthropologique, mais des espaces d'imposition et de domination culturelle. L'argent public et les moyens humains se trouvent ainsi dilapidés depuis très longtemps. Attention, je ne veux surtout pas dire que tout est « à jeter », car il y a des équipes artistiques et professionnelles qui ont des engagements magnifiques ; ce que je critique ici, c'est la forme de ce secteur professionnel, qui n'invite pas à l'ouverture.

Le secteur culturel bénéficiait d'un soutien inconditionnel des politiques de tous bords, qui y trouvaient un intérêt sincèrement culturel mais aussi un intérêt de pouvoir. L'Opéra illustre parfaitement cette dual-

ité : lieu de création d'œuvres remarquables, mais aussi espace d'organisation et de reproduction du pouvoir.

Je ne prétends nullement que tous les professionnel·les du secteur culturel sont des dominant·es insensibles qu'il faudrait destituer. Nombre d'entre elleux sont des personnes de qualité, humaines, démocratiques et bien intentionnées. Mais le système d'organisation porte intrinsèquement en lui la domination et la dilapidation des moyens, malgré les meilleures intentions.

La quête perpétuelle pour attirer la jeunesse en témoigne. Pourquoi les jeunes ne viennent-iels pas ? On recherche des films supposés leur plaire, des spectacles adaptés… On investit massivement dans la communication sur les réseaux sociaux, dans des sites internet, sans aucun succès probant. La raison est anthropologique : nous n'avons changé ni notre système d'organisation ni nos méthodes de travail. Nous restons prisonnier·es de la logique d'offre.

Vers une esthétique de la relation : repenser l'innovation culturelle

Cette logique d'offre génère le gaspillage des moyens, que les élu·es commencent à percevoir de façon évidente, et qui est l'une des justifications de désengagements massifs en cette année 2025 des financements publics de la culture. C'est la logique d'offre qu'il faut impérativement repenser.

Je ne veux pas dire par là qu'il s'agirait de tout transformer en projets participatifs. Netflix n'est pas participatif, mais pratique une écoute permanente, automatisée certes, mais bien réelle. Netflix peut enregistrer chaque aspect du comportement de ses spectateurs·trices : quand vous mettez en pause, rembobinez ou avancez rapidement dans le film que vous regardez par exemple. Cette logique d'écoute permanente, placée au cœur du travail des professionnel·les de la culture, pourrait générer des projets extrêmement diversifiés. Aucun modèle unique ne s'impose, mais tous les projets doivent s'ancrer dans l'écoute et le lien, dans l'ouverture, c'est-à-dire dans la démocratie et toutes ces valeurs que nous prétendons défendre.

Ces valeurs ne peuvent rester des mots. Elles doivent devenir des actes, des méthodes. Cette transformation exige d'immenses remises en question des postures professionnelles et des modalités de travail, tant entre professionnel·les qu'avec les spectateurs·trices ou participant·es. Il s'agit de réinventer nos méthodes. Pourquoi le domaine culturel devrait-il rester figé quand tous les autres métiers se transforment sous l'effet des évolutions technologiques et sociologiques ?

Cette transformation ne concerne pas seulement les innovations techniques, nouvelles manières de filmer ou éclairages LED remplaçant les lampes à incandescence. Ces aspects sont secondaires. L'essentiel se trouve dans les changements anthropologiques, à opérer volontairement plutôt que « défendre » des approches éculées et dominatrices de la culture. L'innovation véritable ne porte pas sur ce qu'on montre sur scène, mais sur notre manière d'être en relation. Ce qui se transforme dans le monde, c'est le système d'organisation politique au sens large. Voilà ce qu'il faut interroger, ce sur quoi il faut se former, expérimenter,

travailler.

Cette révolution pourrait bouleverser complètement les formes artistiques, perspective absolument passionnante. Nous avons besoin d'animateurs·trices-artistes capables d'orchestrer ces échanges, à l'image des concepteurs·trices de plateformes numériques qui font évoluer leurs créations en permanence selon les usages observés. Les algorithmes ne sont jamais figés. Le secteur culturel doit acquérir cette même agilité. L'évaluation continue doit remplacer les temporalités anciennes. Le modèle obsolète d'une équipe préparant secrètement pendant des mois le spectacle parfait pour ébahir des spectateurs·trices passif·ves ne doit plus être la norme et la panacée, mais l'une des façons de faire, et surtout sortir de sa place de supériorité sur toutes les autres modalités de formes artistiques.

Cette évolution n'implique aucunement l'abandon de l'exigence artistique. Au contraire, il faut cultiver plus profondément encore cette exigence, l'élargir pour intégrer l'esthétique de la relation, au-delà de l'esthétique de l'image, du son, de la scénographie ou de la composition musicale. John Dewey et sa conception de l'art comme expérience doivent nous inspirer. Dans *L'art comme expérience*, la préoccupation de Dewey est l'éducation de l'humain ordinaire. Pour Dewey, « la valeur de l'expérience ne réside pas seulement dans les idéaux qu'elle révèle, mais dans son pouvoir de dévoiler divers idéaux » et « la valeur des idéaux réside dans les expériences qu'iels rendent possibles ».

L'expérience esthétique est, par conséquent, le paradigme de l'expérience pour Dewey puisqu'elle permet la prise de conscience des transformations opérées par les interactions entre l'individu et l'environnement. L'art pensé comme expérience permet de

restaurer cette puissance d'agir, et exige des concepts esthétiques et des méthodes de travail qu'iels soient jaugés à la hauteur de leur faculté à améliorer notre expérience. Ces travaux datent de 1934. Il serait temps de s'en inspirer, sinon c'est tout un secteur qui va sombrer.

Les géants du numérique pratiquent l'UX design, le design d'expérience utilisateur, avec des tests et ajustements permanents. L'UX design tient compte par exemple des besoins des visiteurs·euses ayant des limitations physiques, sensorielles ou cognitives. Des éléments tels que des textes lisibles, des contenus audio et des dispositifs tactiles adaptés contribuent à une expérience inclusive.

Cette approche n'a rien d'un marketing de bas étage. C'est prendre soin des liens, et c'est ainsi qu'il faut l'envisager. Prendre soin des liens constitue une part essentielle de nos métiers.

Le secteur culturel traverse aujourd'hui une crise de légitimité politique sans précédent, attaqué de toutes parts. Les collectivités territoriales, tous bords politiques confondus, réduisent massivement leurs soutiens financiers au secteur culturel. Cette crise est douloureuse, mais pour y faire face, s'arc-bouter sur le passé ne sert à rien. Il faut repenser la nature même de notre travail. Cette réflexion aurait dû précéder la crise. Mais qu'importe le contexte, il est impératif de repenser fondamentalement la question de l'offre.

Le mauvais sujet des baisses de financement pour la culture

Repenser le rôle des financements publics au-delà des chiffres.

En 2025, les débats sur les baisses de financement pour la culture s'enflamment, suite à des diminutions de subsides publics sans précédent et à un mouvement politique allant en ce sens. Ce n'est pas « la culture » qui est menacée, mais le secteur culturel subventionné. Le vrai enjeu ? Peut-être pas tant les montants, mais le sens : pourquoi et quelle culture finançons-nous avec nos impôts ? Explorons ce tabou pour une vision plus juste, dans le sens de défendre un service public culturel au service de la démocratie.

Ne pas confondre culture et secteur subventionné

En ce milieu d'année 2025, l'un des grands débats de société porte sur les baisses de financement pour le secteur culturel. On parle souvent de « baisses de financement de la culture », mais c'est inexact. Ce qui est en cause, ce sont des baisses pour le secteur culturel subventionné. Soyons clair·e·s : la culture dépasse largement ce cadre restreint. Dans son sens anthropologique, elle est ce qui nous construit en tant qu'êtres humain·e·s, ce qui englobe nos pratiques intimes, nos histoires personnelles, nos goûts quotidiens… La culture intègre aussi les patrimoines immatériels reconnus par l'UNESCO, comme les traditions orales, les savoir-faire artisanaux ou les fêtes communautaires, par exemple.

L'UNESCO définit le patrimoine culturel immatériel comme *« les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire, ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés, que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel. »* Cette vision large montre que « la culture » est bien loin d'être restreinte aux institutions financées par l'État et les collectivités. Et dans cet immense ensemble, il y a le secteur culturel marchand, comme les plateformes de streaming ou les industries du divertissement. Il me semble très important de commencer par nommer les choses de façon précise, afin d'éviter de simplifier ou d'essentialiser les débats.

Les changements actuels concernent donc uniquement une tendance forte à la baisse de certains fi-

nancements publics de certaines collectivités pour le secteur culturel. C'est une réalité indéniable que ces réductions budgétaires mettent en tension les différent·e·s acteur·rice·s du secteur culturel public, dont l'équilibre repose sur des soutiens croisés entre l'État, les régions, les départements et les villes. La baisse de l'une des sources de ces financements croisés déséquilibre ce type de montage, qui peut se révéler fragile comme un château de cartes. On voit des associations culturelles devoir fermer pour ces raisons-là. La crise budgétaire actuelle ne fait qu'exacerber une fragilité ancienne : la danse subtile et instable du financement croisé (État, région, département, municipalité), aujourd'hui minée par le repli de chaque niveau institutionnel sur ses « priorités », ce qui déclenche une mise en concurrence encore plus vive entre acteur·rice·s du secteur culturel : grandes institutions historiques, compagnies indépendantes, associations, artistes sur les territoires.

L'illusion du débat budgétaire : le fond versus la forme

Les débats enflammés et polarisés contre les élu·e·s, malheureusement trop souvent tou·te·s mis·es dans le même panier, se concentrent exclusivement sur le sujet des montants des soutiens financiers, c'est-à-dire sur la *forme*, qui est un élément partiel de ce qui fait la culture, ce dont la collectivité doit prendre soin, plutôt que sur le *fond*, c'est-à-dire le sens collectif de ces dépenses au regard de leurs coûts publics. Et pourtant, là se situe le vrai sujet et la raison véritable de ces baisses de financements publics : ce sont des choix politiques, qui ont un impact budgétaire, mais

ce ne sont pas des choix au départ budgétaires, quoi qu'on puisse en dire. Les collectivités locales notamment, qui ont perdu des ressources fiscales, doivent parfois plus qu'avant arbitrer leurs choix budgétaires — mais en réalité, ce fut toujours le cas.

Comprenons-nous bien : le budget de la culture en France ne représente qu'environ 0,6% du budget général de l'État, selon les chiffres officiels pour 2025, soit environ 4 milliards d'euros sur un budget total de plus de 800 milliards. Les décisions budgétaires, en plus ou en moins, concernant la culture subventionnée n'ont donc qu'un impact global très faible. On ne peut pas faire croire que la ponction des budgets culturels réglera les déficits d'autres secteurs.

Ainsi, il est évident que le vrai enjeu des baisses n'est pas budgétaire, mais de fond : pourquoi l'impôt doit-il financer un secteur culturel spécifique, et surtout, de quelle culture parle-t-on ? Quels sont les choix des responsables politiques avec l'argent des citoyen·ne·s ? Cette question taboue, souvent évitée au profit de querelles sur les chiffres, est pourtant essentielle, car elle interroge la légitimité des modèles culturels subventionnés.

On discute de chiffres et de montants, comme si la valeur intrinsèque de la culture se mesurait uniquement en euros. Pourtant, à l'image du budget de l'éducation, la vraie valeur réside moins dans les sommes allouées que dans les méthodes et les contenus transmis. Bien sûr, culture et éducation nécessitent des moyens financiers, mais à budget équivalent, on peut promouvoir des approches émancipatrices ou, au contraire, castratrices et excluantes.

Certaines structures subventionnées, comme les EPCC (Établissements Publics de Coopération Cul-

turelle), destinées à des actions culturelles structurantes sur les territoires (entre 80 et 90 EPCC en France), voient leurs budgets financés par les collectivités fondatrices, garantis statutairement. Leur budget ne peut donc devenir une variable d'ajustement politique à moins de dissoudre ou transformer l'établissement — ce qui est faisable mais complexe (comme cela a été le cas pour Arcadi, dissous fin 2018 par la Région Île-de-France présidée par Valérie Pécresse).

Le basculement numérique : où se vit vraiment la culture aujourd'hui

Regardons autour de nous : la culture majoritaire a basculé depuis 20 ans dans le numérique et le marchand. Dans un train, un métro ou un bistrot : ce ne sont pas les productions du secteur subventionné que les gens consomment, mais les plateformes, les réseaux sociaux, les communautés virtuelles. Selon une étude de 2024, plus de 80% des moins de 40 ans citent le streaming vidéo, la musique en ligne ou les jeux vidéo comme pratiques culturelles principales, tandis que la fréquentation des équipements subventionnés stagne.

Et pourtant, la dépense publique continue de privilégier le modèle historique : institutions lourdes, « héritières » du système royal puis républicain, perpétuant symboliquement la distinction entre haute culture et culture populaire. En réalité, les subventions profitent souvent à un public déjà acculturé à certaines pratiques élitistes, et à une profession culturelle organ-

isée, souvent urbaine, déjà intégrée aux réseaux de reconnaissance.

On fait croire que financer un secteur professionnel garantit automatiquement l'émancipation culturelle. Mais les faits sont là : les pratiques culturelles des citoyen·ne·s, y compris des professionnel·le·s, ont en grande majorité lieu en ligne, sur des plateformes commerciales.

Un système de distinction qui perpétue les dominations

Survaloriser les expressions dites « d'excellence » revient sociologiquement à produire des systèmes de hiérarchisation et de domination. Pierre Bourdieu l'a bien montré dans *La distinction* (1979) : *« le goût classe, et il classe celui·celle qui classe »*. Aujourd'hui, ces hiérarchies sont devenues largement illusoires, car le pouvoir culturel s'est déplacé vers les réseaux numériques, plus horizontaux, plus démocratiques.

Le secteur subventionné, héritier du mécénat royal, était un outil d'influence politique. Depuis Louis XIV jusqu'à Malraux, la culture a toujours été pensée pour porter une vision de l'État. **La culture, en intervenant sur les représentations du monde, est un outil de pouvoir puissant ; ce qui fait la différence, ce n'est pas son existence, mais ses modalités d'usage et la probité avec laquelle on l'emploie.**

Osons transposer la question à l'éducation : sommes-nous heureux·ses de financer, avec nos impôts, un système éducatif qui exclut, classe, et stigmatise, plutôt

que de soutenir, inclure, et encourager les enfants à s'exprimer ? La même logique s'applique à la culture : voulons-nous qu'elle serve à maintenir un système hiérarchique, patriarcal et postcolonial, ou à en sortir ? Les acteur·rice·s qui œuvrent au respect des droits culturels existent, mais restent marginalisé·e·s, souvent les premier·ère·s touché·e·s par les baisses.

La liberté de création : bouclier ou privilège ?

Dès qu'on interroge les contenus financés, certain·e·s crient à l'ingérence dans la liberté artistique. Mais cette liberté fonctionne parfois comme un bouclier idéologique servant à maintenir des privilèges. Historiquement, les subventions avaient pour rôle d'asseoir une influence. Aujourd'hui, leur efficacité est partiellement remise en cause.

La défense de la liberté de création devient parfois la défense d'un statu quo, d'un microcosme attaché à ses avantages, sans remise en question de ses pratiques. Les fonctionnaires et agent·e·s territoriaux·ales expriment leur découragement face aux coupes, mais les tensions révèlent aussi une forte mise en concurrence, qui renforce les inégalités.

Vers une refondation démocratique : oser

le débat de fond

Les baisses de budget, comme celles annoncées dans les Pays de la Loire, fragilisent en priorité les structures associatives et citoyennes, incarnant une vision plus horizontale des politiques culturelles. Des élu·e·s, comme à Avignon, tentent de prioriser les quartiers populaires. Mais ces démarches isolées ne suffisent pas à inverser une tendance de fond : recentralisation, compétition exacerbée, hiérarchisation culturelle.

Mon rôle dans les accompagnements d'équipe artistique repose souvent sur quelques questions simples mais fondamentales : qu'est-ce qu'on fait ? Pourquoi ? Pour qui ? Et comment ? En réintroduisant ces questions dans le débat, on peut créer des espaces fertiles, sortir des logiques défensives, et produire du sens commun.

Les élu·e·s qui arbitrent les priorités doivent pouvoir dialoguer avec les acteur·rice·s de terrain de manière sincère, sur le sens des politiques culturelles. **Le chemin pour avancer, pour les acteur·rice·s du secteur culturel, consiste à faire l'effort de créer du lien avec les élu·e·s, sur les fondamentaux démocratiques de ces financements, et ce sans rester à la surface, mais en osant le dialogue et la remise en question.** Bref, ouvrir de nouvelles voies de coopération.
Si l'on veut dépasser la plainte budgétaire, il faut avoir le courage de poser les véritables questions :

- Que veut-on transmettre ?
- Qui décide de ce qui est transmis ?
- Comment garantir l'inclusion réelle des citoyen·ne·s dans la définition du sens du commun ?

La culture ne peut plus esquiver une remise en cause honnête de ses contenus, de ses hiérarchies, de ses modalités de production et de diffusion. Elle ne vivra que si un véritable dialogue, entre artistes, institutions, élu·e·s, publics et citoyen·ne·s, s'ouvre sans faux-semblants sur la vocation de l'action culturelle publique et sa place dans une démocratie en renouvellement.

Hannah Arendt, dans « La crise de la culture » (1961), écrivait :

> « « La culture, qui est ce qui subsiste dans le monde sous forme d'œuvres, a besoin d'un espace public pour apparaître et se transmettre. Car culture et politique s'appartiennent mutuellement : ce n'est pas le savoir ou la vérité qui est en jeu, mais le partage du monde commun. »
>
> »

Tant que la politique culturelle demeurera un supplément d'âme (ou un résidu de pouvoir institutionnel), elle ne sera ni démocratique, ni émancipatrice. Le défi : accepter d'affronter ce débat de fond, l'usage de l'argent public, certes, mais surtout la définition de ce qui fait culture, aujourd'hui, et qui en a légitimité. Sans ce mouvement, la culture restera le mauvais sujet, le symptôme d'une démocratie qui n'ose pas se regarder en face.

Pour une transformation culturelle permanente

Sortir de l'infantilisation politique pour reconstruire nos institutions.

Face aux coupes budgétaires dans l'éducation artistique, les acteurs et actrices culturels en appellent au pouvoir. Cette posture de supplication révèle à mon sens une impasse. Il est temps de penser autrement notre action.

Le choix politique de mal éduquer

Des acteurs et actrices professionnels du théâtre ont récemment tiré la sonnette d'alarme sur la baisse des financements pour les activités théâtrales dans les établissements scolaires. Jean-Gabriel Carasso, dans une tribune publiée aux éditions de l'Attribut (« *Théâtre et éducation : Sisyphe est mon cousin !* », décembre 2025), déplore que des méthodes ayant prouvé leur efficacité éducative soient régulièrement remises en question, obligeant le milieu à se remobiliser sans cesse pour reconstruire ce que des décisions politiques détruisent. Il rappelle que ces activités ne représentent que des sommes modestes au regard des budgets globaux de l'État et des collectivités.

Ce constat n'est pas nouveau. Jean Piaget, dans *Psychologie et pédagogie* (1969), le formulait déjà avec force. Il y montrait que les pédagogies nouvelles et les recherches menées depuis près d'un siècle avaient scientifiquement établi quelles méthodes permettent aux enfants d'apprendre davantage, de mieux comprendre, et de s'émanciper en tant que personnes et citoyennes ou citoyens. Piaget soulignait que l'apprentissage véritable passe par l'activité propre de l'enfant, par sa manipulation du réel et sa construction progressive des connaissances, non par la transmission passive d'un savoir préétabli.

Pourtant, déplorait Piaget, malgré ces preuves scientifiques, rien ou presque n'était fait pour intégrer ces méthodes pédagogiques efficaces dans le système éducatif français. Il y voyait un choix politique délibéré : des membres de la citoyenneté mal éduqués seraient plus malléables, plus influençables que des personnes formées à la pensée critique. L'hypocrisie politique était donc totale. Les démarches de pédagogie nou-

velle, encore aujourd'hui, conservent une place marginale et sont regardées avec méfiance par l'institution. Tant qu'elles restent minoritaires, elles ne dérangent pas vraiment. Mais il ne faudrait pas qu'elles fassent trop la preuve de leur efficacité.

Ce qui se joue avec les ateliers de théâtre en milieu scolaire, les partenariats entre artistes et enseignant-s·es, les options théâtre au lycée, les formations croisées et tous les dispositifs que Jean-Gabriel Carasso énumère dans sa tribune, c'est précisément cette tension entre une éducation émancipatrice et une éducation de la soumission. Les effets constatés sur les élèves sont remarquables : libre prise de parole, expression personnelle, solidarité dans les groupes, émancipation, empathie envers l'autre, rapport au partenaire et à l'étranger·ère. Démocratie, citoyenneté, solidarité, poésie. Au-delà du théâtre lui-même, c'est toute une pédagogie de l'engagement qui est en cause.

L'inconséquence de la supplication

Dans les mobilisations actuelles, il est systématiquement cité que le président de la République lui-même aurait affirmé que le théâtre devrait être un passage obligé au collège. On déplore que ses paroles n'aient pas d'effet, supposant que des « forces réactionnaires » dévalorisent ces activités en les jugeant uniquement ludiques voire dangereuses en termes de mœurs. Cette attente d'un soutien présidentiel me semble d'une inconséquence politique grave, et constitue à mon sens un symptôme, que je propose de regarder en face.

Pourquoi inconséquent ? Parce que le président actuel incarne ce que Pierre Serna a nommé en 2019 « l'extrême centre » : des personnalités politiques élues sans expérience de l'action publique, portées par des stratégies électoralistes soutenues par les détenteurs et détentrices du capital pour défendre leurs intérêts. Cet extrémisme du capitalisme défendu au niveau de l'État signifie que l'État n'est plus au service des citoyens et citoyennes mais perverti pour servir d'autres intérêts. L'écart entre les discours et les actes est considérable, et cet écart n'est pas accidentel mais structurel.

Attendre de ce pouvoir qu'il respecte ses propres paroles relève donc d'une forme de naïveté politique. Ce n'est pas en suppliant ceux qui nous accablent que nous obtiendrons satisfaction. Les artistes et acteurs·rices culturels qui en appellent au président se placent dans une position d'enfant demandant l'assentiment d'un père qui leur ment depuis le début. Cette posture infantile n'est pas à la hauteur des enjeux démocratiques que nous prétendons défendre par notre travail, ni du niveau de conscience que nous devrions avoir grâce à notre culture des œuvres.

Le démantèlement des dispositifs d'éducation artistique s'inscrit dans un mouvement plus large de centralisation puis de retrait de l'État. Lorsque le pass Culture collectif a été mis en place, il s'est substitué à de nombreux autres dispositifs de financement locaux, créant une dépendance totale au financement national. Cette centralisation a permis ensuite à l'État de « souffler le chaud et le froid » sur les activités, jusqu'au gel des crédits qui a paralysé l'ensemble des projets. Il aurait fallu comprendre dès le départ qu'il s'agissait d'une fragilisation, non d'une amélioration, et ne pas accepter ce dispositif, ou au moins le transgresser pour ne pas en devenir otages.

La transformation permanente comme méthode

Donc, face à ce constat, que faire et comment faire ? Je pense, à l'instar de John Dewey, qu'un système d'organisation collectif doit toujours être rediscuté. Dans *Le public et ses problèmes* (1927), il analyse comment les publics se constituent face aux conséquences des actions collectives. Pour lui, la démocratie n'est jamais un état acquis mais un processus continu de formation et de reformation des publics. Les règles doivent évoluer en permanence, être en transformation permanente.

Dewey montre que le problème principal de la démocratie moderne réside dans l'identification et l'organisation des publics eux-mêmes. Un public existe quand des individus sont affectés par les conséquences d'actions auxquelles ils ne participent pas directement, et quand ils prennent conscience de cette situation commune. La tâche démocratique consiste à faciliter cette prise de conscience et cette organisation. Or les institutions existantes, héritées de contextes passés, peuvent devenir des obstacles à cette organisation quand elles se figent.

Ne croyons donc pas qu'il y aurait un système qui serait « très bien » une fois installé et qu'il faudrait ensuite œuvrer à ce qu'il perdure. Ne nous laissons pas abuser par cette illusion de stabilité. Il faut toujours rester en transformation permanente, en discussion constante, à l'écoute des changements du monde. De cette manière, on peut anticiper les tendances, identifier les nouvelles causes à défendre, construire de nouveaux récits pour les générations d'élus et élues qui arrivent. Il faut tenir notre ligne et dialoguer, non

pour défendre et sécuriser ce qu'on a déjà mis en place, mais pour le repenser en permanence et l'adapter à la réalité, qui est toujours changeante.

Cette perspective implique de ne pas collaborer avec des élites hypocrites en quémandant leur bienveillance, mais de mieux coopérer entre acteurs et actrices pour construire des logiques antifragiles. L'antifragilité, concept développé par Nassim Nicholas Taleb dans *Antifragile, les bienfaits du désordre* (2013), désigne cette propriété remarquable de certains systèmes : les chocs qui fragilisent certaines parties renforcent l'ensemble par apprentissage collectif.

Construire l'antifragilité par la diversification

Concrètement, sur les questions de financement, il faut construire petit à petit des financements de sources multiples pour les activités culturelles. Face à la centralisation du pass Culture, il aurait fallu comprendre qu'il s'agissait d'une attaque contre la souveraineté territoriale des acteurs et actrices, et agir en continuant volontairement à construire d'autres financements locaux. Il aurait fallu défendre l'éducation artistique et culturelle non seulement au sein de l'école mais aussi à l'extérieur, car elle concerne l'ensemble de la société civile. Il aurait fallu profiter de cette situation pour faire plus de liens entre l'école et l'extérieur, co-construire des projets avec des financements multiples.

Au lieu de rester dans le cadre et de chercher les financements venant d'une seule source, il fallait comprendre que cette source était potentiellement fragil-

isante et, sans la rejeter, l'associer à d'autres. Je ne dis pas que c'est facile. Mais c'est précisément une mobilisation citoyenne, des choix, des partenariats, des réflexions, des questions qui auraient pu être bien différentes en fonction de chaque territoire. Et cela peut encore se faire aujourd'hui.

L'antifragilité passe par plusieurs voies : l'acceptation de l'erreur comme matériau d'apprentissage, la documentation des échecs autant que des réussites, la multiplication des petites expérimentations plutôt que les grands plans, la construction de réseaux redondants plutôt que de structures uniques. Si un projet échoue dans un système distribué, sa documentation permet aux autres d'apprendre. Si une crise survient, la diversité des approches augmente les chances qu'une solution émerge quelque part.

Il s'agit de reconstruire des institutions au sens étymologique du terme : des manières instituées de faire ensemble. Non pas en dépendance des puissances étatiques qui peuvent être confisquées par des politiques contraires à l'intérêt général, mais en responsabilité citoyenne et républicaine. Si l'État ne remplit plus sa mission, c'est de notre responsabilité de citoyens et citoyennes d'être responsables de notre devenir collectif. L'histoire du monde est faite d'effondrements institutionnels. Face à cela, sur quoi s'appuyer ? Sur des institutions vivantes, démocratiquement construites, souples, locales, diversifiées, mais connectées grâce aux capacités de coopération permises par les outils numériques.

Reconstruire plutôt

que supplier

L'exemple de Nelson Mandela me semble éclairant. Durant ses vingt-sept années de prison, Mandela n'a pas seulement survécu : il a pensé, discuté avec ses codétenus et codétenues, élaboré les bases du futur État sud-africain. Comme le rapporte notamment Anthony Sampson dans sa biographie *Mandela : The Authorised Biography* (1999), Robben Island est devenu une véritable université politique où les prisonniers et prisonnières organisaient des cours, des débats, développaient une pensée collective sur l'avenir de leur pays.

Lorsque Mandela est sorti de prison et a accédé à la présidence, il a refusé de se laisser corrompre par la logique de vengeance. Il a voulu construire un État de dialogue et non de confrontation. La Commission Vérité et Réconciliation, malgré ses limites, incarnait cette volonté de reconstruire le tissu social plutôt que de reproduire les logiques de domination inversées. Cette capacité à penser la reconstruction dans les conditions les plus difficiles, à refuser la facilité de la confrontation stérile pour inventer d'autres manières de faire, voilà ce qui devrait nous inspirer.

Nous avons toujours l'occasion de reconstruire les institutions, de les repenser, de les réinventer. Il faut accepter que le mouvement est permanent et que cela fait partie de notre travail de le politiser. Ne faisons pas croire que nous ne sommes que des artistes dont le seul rôle serait de faire des activités artistiques. Tout est politique. Avoir une action institutionnelle fait pleinement partie de notre responsabilité professionnelle.

Comme le rappelait Lawrence Lessig dans *Code and Other Laws of Cyberspace* (1999), le « code » au sens

large, c'est-à-dire les règles qui structurent nos espaces communs, peut être réécrit collectivement. Ce code source que nous pouvons décider de réécrire ensemble sera le code source du monde futur. Mais nous pouvons le construire dès aujourd'hui. Nous avons tous et toutes en nous des capacités politiques complémentaires, de la créativité, des initiatives, et ce en complémentarité, chacun et chacune contribuant à son endroit.

Sortir de l'enfance politique

Les tribunes de constat, comme celle de Jean-Gabriel Carasso, sont nécessaires. Elles permettent de nommer les reculs, de documenter les attaques. Mais elles ne suffisent absolument pas. Il faut aller plus loin, passer du constat à l'action. Et agir, ce n'est pas demander aux personnes qui nous accablent de changer d'avis, en restant soumis ou soumises à leurs décisions. Agir, c'est construire, reconstruire, inventer d'autres manières de faire.

Sortons de l'infantilisation à laquelle nous avons pour une grande partie consenti ces dernières années. Prenons nos responsabilités. Pleurer, supplier ou agresser ne mène nulle part. Les appuis que nous fonderons par ces reconstructions, dont nous serons acteurs et actrices, seront des institutions renouvelées qui se transforment en permanence et qui constitueront les futures bases pour une action culturelle démocratique. C'est-à-dire une action qui ne dépend pas du bon vouloir du pouvoir actuel qui a montré et remontré sa nature hypocrite profonde, mais qui s'ancre dans la responsabilité partagée des citoyens et citoyennes mêmes.

L’éducation artistique et culturelle mérite mieux que des suppliques adressées à ceux qui la détruisent. Elle mérite que nous reprenions en main notre destin collectif, que nous construisions les conditions de sa pérennité par la diversification, la coopération horizontale et la transformation permanente. C’est exigeant, mais c’est à la hauteur de ce que nous prétendons défendre : l’émancipation par l’art et la culture. Appliquons-nous cette émancipation déjà à nous-mêmes, ce sera le meilleur point de départ qui soit.

Vrai-faux débat public-privé dans le secteur culturel

Ce qui se joue dans les politiques culturelles n’est pas l’opposition public-privé, mais une mutation de ce que nous attendons de la culture.

La rhétorique de la pénurie masque des arbitrages politiques assumés. Déconstruire le faux débat public-privé permet de penser autrement la place des acteurs et actrices culturel·s·les dans l’écosystème contemporain.

Le mythe de la pénurie : un mensonge politique

Depuis le doublement du budget du ministère de la Culture en 1982, le secteur culturel subventionné a connu plusieurs phases de remise en question. Les attaques répétées contre le statut des intermittents et intermittentes du spectacle, puis les discours récurrents sur les baisses de financement public, ont installé une rhétorique de la pénurie devenue quasi naturelle. « On n'a plus d'argent », « nous n'avons plus les moyens d'avant » : cette parole est si répandue qu'elle semble relever de l'évidence. Elle relève pourtant d'un mensonge. Mais pourquoi ? On voit bien les budgets pour la culture baisser !

Il n'y a pas moins de collecte d'impôts aujourd'hui qu'hier, bien au contraire. Ce qui a changé, ce sont les modalités de collecte, leur territorialisation et leur répartition, avec une tendance accrue à la centralisation. Une ville, un département, une région peuvent effectivement disposer d'un budget moindre qu'auparavant. Mais ces collectivités continuent à gérer des budgets conséquents et procèdent à des arbitrages. Certains postes demeurent prioritaires : tout dépend de la valeur symbolique accordée à chaque domaine, autrement dit de l'importance qu'on lui reconnaît.

L'exemple de la ville du Havre est éclairant. Cette ville, dont le maire ou la maire, alors Premier ministre ou Première ministre, fit partie de ceux et celles qui déclarèrent la culture « non essentielle » pendant la crise du Covid, consacre pourtant 16 % de son budget municipal à la culture, une proportion rarissime en France. C'est un choix, un arbitrage assumé. Considérer comme une donnée objective le fait qu'« il n'y a

plus d'argent » revient à prendre pour argent comptant un récit politique. Ce qu'il faudrait dire avec honnêteté, c'est : « nous choisissons de consacrer moins de moyens à la culture ». Certes, la suppression de prélèvements comme la taxe d'habitation a réduit les recettes fiscales des collectivités. Mais disposer de moins ne signifie pas cesser de choisir.

L'illusion de l'opposition public-privé

Par ailleurs, on entend souvent déplorer l'arrivée de nouveaux acteurs et nouvelles actrices privés·es dans le secteur culturel, qui viendraient concurrencer les institutions publiques et les « collectifs d'artistes ». Fabrice Raffin, dans un article récent consacré à l'hybridation public-privé dans la culture, décrit cette recomposition : des sociétés comme Quai 36 ou Caravaggio interviennent désormais dans les arts de la rue et les projets participatifs, tandis que des groupes comme Live Nation ou Vivendi transforment le secteur des festivals (*« Hybridation public-privé dans la culture : risques de brouillage »*, *La Gazette des communes*, 17 novembre 2025). Cette analyse, pertinente sur le plan descriptif, mérite cependant d'être nuancée sur un point fondamental : le concept même de « collectif d'artistes » recèle une ambiguïté qu'il convient d'éclaircir. En effet, pour percevoir des subventions publiques, la tradition française impose de passer par une structure juridique, le plus souvent associative. Or les associations ne sont pas des services publics : ce sont des structures de droit privé. Les compagnies de spectacle vivant, dans leur immense majorité, sont des associations, dont les artistes-directeurs et artis-

tes-directrices sont rémunérés·es grâce au statut d'intermittent·e du spectacle. Cette configuration, pseudo-légale mais généralisée, constitue une forme de fiction juridique : ces associations n'ont bien souvent pas de membres au sens propre, alors que c'est le fondement même du statut associatif. Leur fonctionnement n'est pas associatif mais entrepreneurial.

Autrement dit, les subsides publics versés aux « collectifs d'artistes » ont toujours été destinés à des structures de droit privé. Si aujourd'hui de nouveaux acteurs et nouvelles actrices, agences événementielles, structures de marketing culturel, proposent des projets différents, plus liés au numérique ou à l'action territoriale, il ne s'agit pas d'un glissement du public vers le privé. Ce glissement est illusoire : il n'y a jamais vraiment eu de « public » au sens strict. Ce qui change, ce sont les attentes des élus·es, des responsables culturels·les et des publics eux-mêmes.

Un changement anthropologique, non structurel

Ce que nous observons n'est donc pas une mutation structurelle du secteur culturel, mais une transformation anthropologique de ce que nous attendons de la culture subventionnée. Fabrice Raffin pointe à juste titre les tensions entre le « temps court de la communication » et le « temps long de la médiation ». Les opérateurs et opératrices privés·es privilégieraient des interventions ponctuelles et spectaculaires là où les compagnies subventionnées développaient des projets au long cours, accompagnés de médiations et de co-construction avec les habitants et habitantes.

Cette critique est recevable, même si bien souvent les équipes artistiques font des actions culturelles tout aussi ponctuelles, mais elle ne doit pas masquer une évolution plus profonde : les projets culturels contemporains sont souvent plus collectifs qu'auparavant, moins identifiés à une seule figure d'auteur ou d'autrice et davantage portés par des équipes, sans un ou une artiste identifié·e. On passe d'un modèle centré sur la figure du metteur ou de la metteuse en scène surestimé·e (et parfois brutal·e, citons Bartabas, exemple emblématique de cette modalité), à des collectifs où aucun nom proéminent ne vient valider qu'il s'agit d'« art ». C'est précisément là que réside le changement : non dans la structure juridique, mais dans notre conception de ce qui fait œuvre, qui s'ouvre.

Michel Schneider, dans *La Comédie de la culture* (1993), avait très bien décrit le jeu de rôles entre l'institution qui se légitime par les artistes et les artistes qui se légitiment par l'institution. La qualité artistique, « bonne » ou « mauvaise », n'était vraiment pas le sujet ; ce qui comptait, c'était l'occupation d'une fonction sociale, par jeu de validation mutuelle. Ce système est aujourd'hui en mutation. On le déplore en invoquant la « privatisation » ou le manque d'ambition artistique des nouveaux acteurs et nouvelles actrices, alors qu'il s'agit peut-être d'une remise en question salutaire de la domination symbolique exercée par certaines figures consacrées.

La fonction politique du soutien à la

création

Pourquoi la puissance publique a-t-elle historiquement soutenu la création artistique ? Pour la beauté du geste ? Pour la défense d'une diversité culturelle utopique ? Bien naïfs et naïves ceux et celles qui croient que les choix politiques sont exempts de calcul, fût-il inconscient. On soutient ce qui sert son projet, ou les valeurs que l'on défend. Si certains élus et certaines élues souhaitent défendre la diversité culturelle, c'est parce que leur projet politique intègre cette dimension, ils et elles y trouvent une légitimité cohérente avec les valeurs qu'ils et elles portent.

Je ne dis pas que les responsables politiques n'auraient des valeurs que par stratégie électoraliste. Ils et elles peuvent être tout à fait sincères. Mais ce qu'ils et elles soutiennent, ils et elles le soutiennent pour défendre leur projet politique, c'est là une réalité sociologique qu'il faut regarder en face. Pendant longtemps, depuis Louis XIV jusqu'à une quarantaine d'années environ, la création artistique financée par l'argent public était partie prenante du pouvoir politique, elle en constituait l'un des attributs symboliques.

Ce n'est plus le cas. Les symboles du pouvoir se situent désormais plutôt dans les cercles financiers, et le capital symbolique de l'art ne profite plus directement aux gouvernants et gouvernantes. Dès lors, les responsables politiques n'ont plus d'intérêt stratégique évident à soutenir la culture pour elle-même. Ils et elles ont besoin que les projets culturels soient directement utiles. Le seul « soutien à la création » ne suffit plus, car sa raison d'être historique (asseoir symboliquement le pouvoir) s'est évanouie. Comme le note Fabrice Raffin, les élus·es recherchent désormais des résultats « rapides et mesurables »,

une « performance culturelle » communicable. Ce glissement n'est pas une trahison : c'est la conséquence logique d'une déconnexion entre culture et pouvoir. Et cela est peut-être au fond une bonne nouvelle pour la culture soutenue par l'argent public, qui va pouvoir enfin s'envisager comme partie prenante de la démocratie, et non plus comme simple ornement du pouvoir.

L'utilité sociale : une exigence légitime

Quand des artistes se plaignent qu'on « instrumentalise » la culture et réclament un soutien à l'art « en tant que tel », ils et elles ne réalisent pas que les pouvoirs publics n'ont jamais soutenu l'art en tant que tel ! Ils ont toujours soutenu l'art parce qu'il était au service du rayonnement politique. Un ou une artiste qui reçoit des subsides pour une résidence peut avoir l'impression d'être reconnu·e pour la qualité de son travail. Il ou elle ne réalise pas toujours qu'il ou elle est l'instrument d'un système, même si, concrètement, il ou elle est bien soutenu·e pour créer.

Le vrai débat ne porte pas sur l'origine juridique des financements, mais sur leurs finalités. L'argent public n'est pas un argent de marché : c'est un argent d'utilité sociale. Si les moyens financiers proviennent de la collecte publique, la culture financée doit avoir une utilité sociale, sinon cette dépense n'a aucun sens républicain. L'argent privé, lui, répond à d'autres logiques : rentabilité, défiscalisation, mécénat, fondations, etc. Ces logiques peuvent aussi viser des projets d'utilité sociale, mais pas nécessairement. Il n'y a pas

de hiérarchie à établir entre les deux ; ce qui importe, c'est la clarté sur les objectifs.

La confusion actuelle tient précisément à ce brouillage. On ne sait plus si un musée est public ou privé, surtout lorsque des entreprises affichent leurs logos en grand sur les murs d'institutions publiques tandis que le logo de l'État reste discret. Cette opacité, que Fabrice Raffin souligne également, n'aide pas les citoyens et citoyennes à comprendre les enjeux. Une responsable de compagnie citée dans son article résume le problème : l'opacité des modèles économiques des opérateurs et opératrices privés·es lorsqu'ils et elles mobilisent des fonds publics alimente la défiance.

Vers une démocratie culturelle

Le soutien patrimonial et le soutien à la création se sont longtemps appuyés sur le concept de démocratisation culturelle : diffuser vers le plus grand nombre des œuvres légitimées par le marché de l'art ou par les institutions. On conserve et on acquiert ce qui a une valeur marchande pour enrichir les collections publiques. Mais le patrimoine culturel collectif au sens large, celui qui concerne les citoyens et citoyennes dans leur diversité, reste peu collecté et peu valorisé. C'est, à mon sens, une lacune majeure.

Les acteurs et actrices culturels·les publics·ques devraient s'ouvrir davantage à une culture démocratique, distincte de la démocratisation culturelle. La première part des pratiques et des expressions des citoyens et citoyennes eux-mêmes et elles-mêmes ; la seconde consiste à leur transmettre ce qui a été préalablement consacré. On peut laisser les « grandes œu-

vres » aux acteurs et actrices privés·es si l'on considère que l'essentiel, pour la République, est de redonner du sens à la place de chacun et chacune, à la démocratie elle-même. Le Centre Pompidou, à son ouverture en 1977, incarnait cette ambition d'ouverture. Le 104 à Paris prolonge aujourd'hui cette logique : des lieux qui conçoivent la culture comme un espace démocratique et non comme un espace de domination.

J'invite donc à toujours préciser d'où vient l'argent et au service de quel projet politique il est mobilisé. Cette question concerne les élus·es, mais aussi les acteurs et actrices culturels·les et les citoyens et citoyennes, qui doivent être mieux informés·es du cadre institutionnel des propositions qu'on leur fait. Ainsi peut-on dépasser le discours de la pénurie pour comprendre ce qu'on finance, pourquoi on le finance, et apprendre à se situer dans un écosystème en mutation. Ce n'est pas un problème à résoudre, c'est une réalité avec laquelle composer, et au sein de laquelle il faut savoir se situer, tous autant qu'on est.

L'urgence des récits culturels

Les récits culturels sont indispensables pour les élus et élues présents·es et futurs·es si l'on souhaite que la culture joue un rôle démocratique. Si nous n'en faisons pas récit, que verrons-nous émerger ? Des projets prétendument « utiles socialement » mais faibles en exigence artistique, peut-être démagogiques. En revanche, si nous interrogeons nos propres pratiques au regard de leur utilité sociale, nous pourrons aider ce secteur à réinventer une vivacité créative. Nous en sommes les acteurs et actrices principaux·les, car les élus·es ont besoin de nous, de nos actions, de nos éval-

uations et des récits que nous faisons des processus artistiques.

Je milite pour une vivacité artistique qui soit citoyenne et exigeante. Exigeante aussi dans la valeur des liens tissés. Financée à sa juste valeur et dans le respect avant tout de ceux et celles qui en sont les financeurs et financeuses et les bénéficiaires, les citoyens et citoyennes.

CHAPITRE 11 : RÔLES ET PRATIQUES ARTISTIQUES

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux artistes qui cherchent à clarifier leur positionnement et à assumer leur posture politique, consciente ou inconsciente. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent repenser les formes de création qu'iels soutiennent pour qu'elles remplissent mieux leur mission démocratique. Il offrira aux élu·e·s et décideur·euse·s des éléments de réflexion pour dépasser le critère quantitatif de la fréquentation et évaluer les impacts démocratiques réels des projets. Il donnera aux médiateurs et médiatrices des clés pour penser l'articulation entre pratiques culturelles primaires et secondaires, entre cultures intimes et propositions institutionnelles. Enfin, il proposera à tout le monde une vision renouvelée de l'art : non plus un objet dominant à contempler, mais une pratique partagée à vivre ensemble.

Synthèse

Les artistes sont au cœur du secteur culturel. Sans elles et eux, pas d'œuvres, pas de spectacles, pas de propositions à partager. Mais quel rôle jouent ces artistes exactement dans la société ? Comment se positionnent-iels dans l'espace politique, volontairement ou non ? Je propose dans ce chapitre une réflexion sur les différentes postures artistiques possibles, leurs im-

plications sociales et politiques, et des idées d'évolutions nécessaires pour que l'art subventionné remplisse véritablement sa mission démocratique. Il ne s'agit pas de hiérarchiser les pratiques, mais de les clarifier, pour que chacun·e puisse trouver sa juste place et que les politiques culturelles puissent évoluer en conséquence.

La première section, « L'évolution des formes de la création artistique », pose une question fondamentale : faut-il différencier les pratiques de production culturelle du secteur subventionné de celles du secteur marchand ? La réponse est oui, mais pas sur la base du contenu, l'avant-garde dans le champ subventionné et les approches plus grand public dans le secteur marchand. Ce qui doit être distingué, ce sont les manières de faire de l'art, et la conception même de l'art soutenu par l'argent public. Ces pratiques, financées par les impôts des citoyen·ne·s, se doivent par définition d'être démocratiques.

Dans le domaine marchand, l'objectif est clair : atteindre une rentabilité minimale pour assurer un équilibre financier. Mais dans le champ subventionné, cette logique est inapplicable. L'objectif n'est pas l'équilibre financier mais l'exercice optimal de la démocratie grâce à ces moyens. On pourrait croire que cela se confond avec la fréquentation, plus il y a de spectateur·rice·s, plus l'objectif démocratique serait atteint. Erreur : la démocratie ne se mesure pas à la quantité de participant·e·s, mais aux impacts démocratiques des méthodes de participation, de création, de médiation. L'évaluation doit donc porter sur ces méthodes et leurs impacts, pas sur la fréquentation ni la « valeur » artistique des œuvres.

Je propose de repenser les formes de création pour qu'elles remplissent mieux leur rôle démocratique.

Prenons l'exemple du spectacle vivant. Dans le secteur privé, une équipe produit un spectacle dont la vente de billets assure la rentabilité. Mais dans le secteur subventionné, si la salle est presque vide, ce qui est fréquent, car le théâtre subventionné soutient beaucoup la création mais peu la diffusion, le déficit serait colossal. Un spectacle coûteux, vu par une poignée de privilégié·e·s, ne répond pas aux objectifs de la dépense publique. Avec les mêmes moyens, on pourrait tout repenser : plutôt qu'un spectacle onéreux et élitiste, pourquoi ne pas privilégier des expériences artistiques partagées, inspirées de la philosophie pragmatiste de John Dewey ? Plutôt qu'un seul spectacle dirigé par un·e metteur·euse en scène, pourquoi ne pas organiser des ateliers de co-création avec des citoyen·ne·s ? On pourrait multiplier les formats, spectacles, lectures, rencontres, enrichissant mutuellement artistes et participant·e·s. Bref, beaucoup plus de « petits spectacles » en lieu et place d'un « grand spectacle ».

Le futur des politiques culturelles passe par une refonte des méthodes de production et une redéfinition de l'art lui-même : non plus comme un objet dominant, mais comme une pratique partagée, ce qui est bien plus exigeant, car cela implique et transforme tout le monde. Pour avoir accompagné des équipes dans cette transition, je constate que loin de nuire aux artistes, cette approche les épanouit. Les craintes de « dilution de l'excellence » sont infondées : au contraire, cette voie approfondit le lien entre l'art et la société.

Dans la deuxième section, « Pratiques culturelles primaires et pratiques culturelles secondaires », je propose une distinction essentielle pour comprendre la place réelle des propositions culturelles institutionnelles dans la vie des citoyen·ne·s. Je nomme pra-

tiques culturelles primaires les pratiques culturelles quotidiennes, celles qui s'inscrivent dans les habitudes courantes : écouter de la musique dans son casque ou chez soi, mettre une chaîne de radio le matin, regarder une série Netflix dans son lit, ouvrir TikTok pour se détendre. Ces pratiques sont ancrées dans le quotidien, nombreuses, et ne sont pas considérées avec suffisamment de sérieux dans notre réflexion sur les propositions culturelles faites dans les lieux culturels.

On pourrait aussi parler de pratiques culturelles internes et de pratiques culturelles externes. Ce qui se passe dans l'espace des pratiques internes, qu'elles aient lieu en chambre, dans les transports, en classe ou dans les cafés entre ami·e·s, n'est pas encore étudié de façon sérieuse, biaisé par la vision simpliste du problème du temps d'écran chez les jeunes, et pas du tout considéré comme une pratique adulte (alors qu'elle est massive).

Il ne s'agit pas d'opposer les deux types de pratiques, mais d'en tisser le lien, tout en gardant à l'esprit que nos propositions culturelles sont secondaires dans la vie des personnes. Pour compenser cela, nous attribuons aux pratiques culturelles externes une très grande charge symbolique : nous affirmons que ce que nous proposons est d'une qualité excellente, que ce sera bien mieux mémorisé, apprécié à un niveau bien plus élevé. Ce sont là des représentations destinées à nous rassurer, à nous auto-légitimer en tant que professionnel·le·s. Or, ce n'est absolument pas le cas. Nos propositions sont secondaires dans les pratiques culturelles des gens et dans leur vie. L'immense majorité des professionnel·le·s de la culture avec lesquel·le·s je travaille n'ont par exemple aucune pratique de TikTok et ignorent tout des modalités des pratiques culturelles sur cette plateforme. Une grande

partie tire même fierté de ne pas vouloir la connaître, alors qu'elle est le canal principal des pratiques culturelles des jeunes à qui ces personnes s'adressent. Elles veulent se faire croire que TikTok se résume à des vidéos d'une minute où des personnes dansent. Pourtant, en 2025, ces mêmes professionnel·le·s disposent d'un grand pouvoir de décision. Je ne dis pas qu'il faudrait que les pro passent leurs journées sur TikTok, mais simplement qu'il est essentiel de ne pas être dans le déni des pratiques culturelles primaires des personnes auxquelles nous nous adressons. Car inévitablement, nos propositions culturelles, secondaires, sont dialectisées par rapport aux pratiques culturelles primaires. Comment pouvons-nous formuler des propositions pertinentes si nous ignorons presque tout de ce à quoi elles seront comparées, et a fortiori si nous les méprisons sans même faire l'effort de les connaître ?

Je conclus le texte sur le sujet des droits culturels : dès lors que les citoyen·ne·s ont prépayé quelque chose via l'impôt, nous avons des devoirs vis-à-vis d'elles et eux, celui de respecter leurs identités culturelles, donc leurs droits culturels, c'est-à-dire de commencer par nous intéresser à ces personnes avant de commencer à travailler sur les propositions culturelles que nous allons leur offrir. C'est notre fonction, c'est notre devoir, c'est notre métier.

Dans la troisième section, « Sur le rôle des artistes », je propose une réflexion sur les différentes postures politiques des artistes, qu'iels en soient conscient·e·s ou non. À quoi sert un·e artiste ? Comment se représente-t-iel dans l'espace social ? Quelle place politique occupe-t-iel dans le monde ? Certain·e·s artistes défendent que leur travail n'est qu'esthétique et qu'iels n'ont rien à faire des considérations politiques, se déclarant absolument apolitiques. Mais en réalité,

un·e artiste qui souhaite que son œuvre soit jouée et entendue par le plus grand nombre voudra entrer dans le système de la hiérarchie culturelle pour être reconnu·e, édité·e, joué·e, diffusé·e. Ainsi, la personne qui croyait ne pas être engagée politiquement se retrouve dans l'engagement politique inconscient, mais très clair, de la reproduction bourgeoise.

J'identifie trois modèles de postures des artistes, trois positionnements politiques différents :

1. L'artiste de la reproduction bourgeoise, concentré·e sur son objet artistique, qui attend une légitimation dans un système hiérarchique.
2. L'artiste de la démocratisation culturelle, qui souhaite que ses œuvres soient visibles, accessibles et compréhensibles de façon sensible par tous et toutes, une approche exigeante artistiquement, sans démagogie.
3. L'artiste de la démocratie culturelle, qui fait des résidences dans des quartiers, coécrit des spectacles avec les habitant·e·s, se laisse transformer par les personnes avec lesquelles iel travaille, crée des espaces d'échange à partir desquels des œuvres exigeantes sont produites.

Dans cette section, j'essaie d'aborder honnêtement les tensions vécues par les artistes. Beaucoup vivent l'injonction à l'action culturelle comme une contrainte. Iels doivent faire un certain nombre d'heures d'action culturelle, accompagner des publics, faire des ateliers pour des enfants, et le vivent mal. Certain·e·s parlent de « Travaux d'intérêt général de la culture ». Pour ces artistes qui ne sont pas à l'aise avec cela, c'est dommage, à la fois pour elles et eux et pour les per-

sonnes auxquelles iels s'adressent, qui sentent bien que tout cela est forcé. Sans le vouloir, ces artistes portent un mépris de classe basé sur des critères culturels très brutaux. À l'inverse, certain·e·s artistes se sentent à l'aise dans l'improvisation et le partage riche avec des publics, mais ne se sentent pas à l'aise avec la « grande » représentation qu'on attend d'elles et eux, et alors ce sont ces artistes qui sont méprisé·e·s et sous-financé·e·s.

Je plaide pour une diversité assumée des postures des artistes. Clarifier ces positionnements permettrait de construire des contextes plus propices à l'émancipation de tous et toutes. On pourrait envisager une « esthétique de la relation » ou une « esthétique politique », où le critère esthétique serait repositionné à l'endroit des relations humaines et sociales, vues comme une forme d'art. Si l'on se réfère à John Dewey (l'art comme expérience), on peut vraiment envisager une mutation de la définition de l'esthétique, vers une nouvelle anthropologie de l'art.

La quatrième section, « Création participative et Intelligence Artificielle », explore les croisements possibles entre ces deux champs en pleine expansion. Je distingue d'abord deux approches de la création participative : l'approche participative, où les participant·e·s endossent le rôle d'interprètes au service du projet artistique conçu par l'artiste qui conserve le contrôle final ; et l'approche coopérative, où l'artiste conçoit des protocoles de rencontre, privilégie le processus d'interaction et accepte de soumettre ses propres idées à l'épreuve des contributions collectives. J'identifie ensuite quatre modalités d'usage de l'intelligence artificielle dans la création : la modalité augmentative (l'IA comme outil pour gagner du temps, faire des synthèses), la modalité créative (l'IA comme véritable collaboratrice, nourrie par ce qui advient

pour être dans l'interaction créative), la modalité de sujet (l'IA comme thème central de l'œuvre), et la modalité interactive (l'IA dans des dispositifs d'automatisation scénique ou participative). Le croisement de ces approches et modalités offre de multiples possibilités, mais exige une grande clarté dans le protocole choisi. Je mets en garde contre le danger principal : se sentir dépassé·e par les événements quand on veut trop en faire. Mieux vaut en faire un peu moins, être dans une grande justesse et un grand respect de tout le monde, plutôt que de devoir reprendre le pouvoir pour que les choses puissent se finaliser.

L’évolution des formes de la création artistique

Pour une réflexion anthropologique sur les formes de la création artistique subventionnée.

L’art subventionné doit se distinguer du secteur marchand par une approche fondamentalement démocratique, favorisant l’expérience partagée plutôt que des créations élitistes, pour mieux remplir sa mission publique.

Distinguer clairement secteur marchand et secteur non marchand

Une anthropologie des pratiques du secteur culturel me semble devoir s'imposer. Faut-il différencier les pratiques de production culturelle du secteur subventionné de celles du secteur marchand ?

À mon sens, cette distinction est absolument nécessaire, mais pas sur la base du contenu – c'est-à-dire le type d'œuvre défendu (l'avant-garde dans le champ subventionné, des approches plus grand public dans le secteur marchand). Ce qui doit être distingué, c'est bien autre chose : les manières de faire de l'art, et la conception même de l'art soutenu par l'argent public. Ces pratiques, financées par les impôts des citoyens, se doivent, par définition, d'être démocratiques.

Dans le domaine marchand, l'objectif est clair : atteindre une rentabilité minimale pour assurer un équilibre financier, et idéalement générer des bénéfices. Mais dans le champ subventionné, cette logique est inapplicable. Ce serait ontologiquement faux et éthiquement répréhensible. Pourtant, on observe trop souvent une transposition des logiques marchandes – notamment la relation au public – dans le secteur subventionné. C'est, à mes yeux, un scandale démocratique, un détournement de la nature même de l'argent public et de ses objectifs.

Dans la culture subventionnée, l'objectif n'est pas l'équilibre financier, mais l'exercice optimal de la démocratie grâce à ces moyens. On pourrait croire que cela se confond avec la fréquentation – plus il y a de spectateurs, plus l'objectif démocratique serait at-

teint. Erreur : la démocratie ne se mesure pas à la quantité de participants, mais aux impacts démocratiques des méthodes de participation, de création, de médiation, etc. L'évaluation doit donc porter sur ces impacts. Certes, c'est complexe, mais c'est un travail nécessaire et toujours à affiner.

Comment cela influence-t-il la forme des œuvres ?

Prenons l'exemple du spectacle vivant. Dans le secteur privé, une équipe (techniciens, auteurs, acteurs, metteurs en scène, etc.) produit un spectacle dont la vente de billets assure la rentabilité. Le public en retire une satisfaction : le système fonctionne.

Mais dans le secteur subventionné, si la salle est vide – ce qui est fréquent, car le théâtre subventionné soutient beaucoup la création mais peu la diffusion –, le déficit serait colossal. Certains arguent que le but des politiques culturelles est de soutenir la création, peu importe le déficit. Soit. Mais si l'on creuse les textes, on voit que ce soutien vise une diversité de créations diffusées dans la société, modifiant les pratiques sociales et contribuant aux évolutions démocratiques. Un spectacle coûteux, vu par une poignée de privilégiés, ne répond pas à ces objectifs, l'argument de la recherche « hors-sol » soutenue par l'argent public ne tient donc pas.

Tout repenser

Comment faire évoluer les formes de création pour qu'elles remplissent mieux leur rôle démocratique, et ce sans démogagie ou vision uniquement quantitative (qui alors se confondrait avec la logique marchande) ? Avec les mêmes moyens, on pourrait tout repenser. Plutôt qu'un spectacle onéreux et élitiste, pourquoi ne pas privilégier des expériences artistiques partagées, inspirées de la philosophie pragmatiste de John Dewey (L'Art comme expérience) ?

Imaginons : au lieu d'un seul spectacle dirigé par un metteur en scène, pourquoi ne pas organiser des ateliers de co-création avec des citoyens ? Cela ne relèverait pas nécessairement de l'amateurisme, mais d'une pratique professionnelle intégrant davantage le public. On pourrait multiplier les formats – spectacles de lumière, lectures, rencontres –, enrichissant mutuellement artistes et participants. Au lieu de soutenir la création d'un « grand spectacle » (peu fréquenté), on pourrait proposer chaque soir une expérience différente, favorisant l'apprentissage et le partage : beaucoup de « petits spectacles » en lieu et place d'un « grand spectacle ».

Cette approche, proche de l'éducation populaire (déjà expérimentée dans les années 60-70, par des figures comme André Malartre), serait plus joyeuse, plus vivante, et bien plus démocratique. Elle légitimerait une pratique artistique exigeante, sans hiérarchie entre artistes « survalorisés » et spectateurs « passifs ».

Certains artistes refuseront cette démarche. Très bien. Mais alors, qu'ils ne recourent pas à l'argent public pour des projets sans lien avec ses finalités. Qu'ils se tournent vers le secteur marchand. Quant à l'argument de l'« exigence artistique », il reste valable

– mais pourquoi ne pas créer des œuvres tout aussi ambitieuses, moins coûteuses et plus accessibles, grâce aux outils numériques ?

Pour aller tous plus loin

Le futur des politiques culturelles passe par une refonte des méthodes de production et une redéfinition de l'art lui-même : non plus comme un objet dominant, mais comme une pratique partagée – ce qui est bien plus exigeant, car cela implique tout le monde.

Pour avoir accompagné des équipes dans cette transition, je constate que loin de nuire aux artistes, cette approche les épanouit. Certes, elle demande une remise en question, mais celle-ci est bénéfique. Les craintes de « dilution de l'excellence » sont infondées : au contraire, cette voie approfondit le lien entre l'art et la société. La majorité des professionnels qui l'expérimentent y trouvent un renouveau, tournés non vers la défense d'une tradition révolue, mais vers l'invention de formes en phase avec le monde actuel.

Pratiques culturelles primaires et pratiques culturelles secondaires

Pour une dialectique culturelle des propositions publiques.

Les pratiques culturelles quotidiennes (internes) sont sous-estimées face aux propositions culturelles extérieures, pourtant secondaires dans la vie des gens. Les professionnels doivent reconnaître cette réalité.

Deux niveaux de pratiques culturelles

Je nomme *pratiques culturelles primaires* les pratiques culturelles quotidiennes, celles qui s'inscrivent dans les habitudes courantes des citoyens : écouter de la musique dans son baladeur, mettre une chaîne de radio le matin, regarder une série Netflix dans son lit, ouvrir TikTok pour se détendre, etc. Ce sont des pratiques ancrées dans le quotidien, nombreuses, et qui, à mon sens, ne sont pas considérées avec suffisamment de sérieux dans notre réflexion sur les propositions culturelles faites dans les lieux culturels.

On pourrait d'ailleurs modifier la dénomination et parler de *pratiques culturelles internes* et de *pratiques culturelles externes*. Cela peut évoquer la *culture de la chambre*, concept proposé par Simon Frith (1978), repris par Sonia Livingstone (2002), François de Singly (2006) puis Hervé Glevarec (2010). Mais ces études sociologiques ne prennent pas en compte la chambre comme espace de diffusion culturelle concurrentiel aux espaces extérieurs que sont la salle de cinéma, le théâtre et même la télévision. Les travaux de Dominique Pasquier s'ancrent sur des études sur les usages des réseaux sociaux antérieures à l'avènement de Netflix et TikTok. Il n'y a à ma connaissance pas encore d'étude sociologique sur la « mise à jour » de la culture de la chambre. Ce qui se passe dans l'espace des pratiques culturelles internes, qu'elles aient lieu en chambre, dans les transports, ou même en classe ou dans les cafés entre amis, n'est pas encore étudié de façon sérieuse, car biaisé par la vision simpliste du problème du temps d'écran chez les jeunes, et pas du tout considéré comme une pratique adulte (alors qu'elle est massive). J'invite des sociologues à se pencher sur le sujet pour le creuser de façon qualita-

tive.

Œuvrer à la complémentarité

Il ne s'agit pas pour moi ici d'opposer les deux types de pratiques culturelles (internes et externes), mais au contraire d'en tisser le lien, tout en gardant à l'esprit que nos propositions culturelles sont secondaires dans la vie des personnes. Pour compenser cela, que nous savons bien, car nous aussi nous pouvons regarder des séries sur nos téléphone, nous attribuons aux pratiques culturelles externes une très grande charge symbolique : nous affirmons que ce que nous proposons est d'une qualité excellente, que ce sera bien mieux mémorisé, apprécié à un niveau bien plus élevé, parce que cela ne s'inscrit pas dans le quotidien. Ce sont là des représentations destinées à nous rassurer, à nous auto-légitimer en tant que professionnels du secteur culturel, et à nous convaincre de la valeur supérieure de ce que nous faisons.

Or, ce n'est absolument pas le cas. Nos propositions *sont* secondaires dans les pratiques culturelles des gens et dans leur vie. Je crois qu'il est important d'en avoir conscience, d'en être lucides, afin de nous questionner nous-mêmes, en tant que professionnels du domaine culturel, social et éducatif, sur l'ouverture que nous avons à l'autre. Nous considérons que nos propositions sont meilleures, mais en réalité, nous savons très peu de choses des pratiques culturelles primaires, principales, quotidiennes des personnes.

Respecter les droits culturels

Je prends un exemple : l'immense majorité des professionnels de la culture, du champ social et du champ éducatif avec lesquels je travaille n'ont aucune pratique de TikTok et ignorent tout des modalités de pratique culturelle sur cette plateforme, des types de contenus qui y circulent et de la créativité des jeunes à cet endroit. Ils croient tous que TikTok se résume à des vidéos d'une minute où des personnes dansent. Pourtant, en 2025, ces mêmes professionnels disposent d'un grand pouvoir de décision.

Ce que je veux pointer ici, ce que je veux mettre en exergue, ce n'est pas qu'il faudrait que les professionnels de la culture passent leurs journées sur TikTok, mais simplement qu'il est essentiel de ne pas être dans le déni des pratiques culturelles primaires, principales, des personnes auxquelles nous nous adressons. Car, inévitablement, nos propositions culturelles, secondaires, sont dialectisées, pour les citoyens, par rapport à leurs pratiques culturelles primaires. Nos propositions sont contextualisées, comparées, évaluées, perçues, en fonction des pratiques culturelles primaires, qui nous sont à peu près inconnues.

Dès lors, comment pouvons-nous formuler des propositions pertinentes ? Je me situe ici dans le champ de la *culture subventionnée*, c'est-à-dire celle qui est financée par les citoyens eux-mêmes, via l'impôt. Les propositions culturelles privées font bien ce qu'elles veulent : les gens achètent ou non, mais ils n'ont pas prépayé ce qu'on leur propose. En revanche, dès lors qu'ils ont prépayé quelque chose, nous avons des devoirs vis à vis d'eux : celui de respecter leurs identités culturelles, donc leurs droits culturels, c'est-à-dire de

commencer par nous intéresser à eux avant de commencer à travailler sur les propositions culturelles que nous allons leur offrir. C’est notre fonction, c’est notre devoir. Il en va de notre responsabilité.

Sur le rôle des artistes

Pour une politique de l’artiste.

Le rôle politique de l’artiste n’est jamais neutre. Qu’il le veuille ou non, sa position sociale et ses choix esthétiques reflètent un engagement, conscient ou inconscient, dans la vie de la cité. Le conscientiser et le préciser permet de mieux mener les projets culturels, à tous les niveaux.

Des rôles souvent inconscients

À quoi sert un artiste ? Comment se représente-t-il dans l'espace social ? Quelle place politique occupe-t-il dans le monde ? Et d'ailleurs, faut-il qu'un artiste ait une place politique dans le monde ?

Certains artistes défendent, par exemple, que leur travail n'est qu'esthétique et vise une perfection plastique, théâtrale ou musicale, et qu'ils n'ont rien à faire des considérations politiques, se déclarant ainsi absolument apolitiques. C'est leur vision des choses. Mais en réalité, un artiste, par exemple un compositeur de musique classique qui dit n'avoir aucune considération politique, souhaitera que sa musique soit jouée et entendue par le plus grand nombre. Il voudra donc entrer dans le système de la hiérarchie culturelle, que ce soit dans le secteur commercial ou public, pour être reconnu, édité, joué, diffusé et éventuellement gagner sa vie. Ainsi, celui qui croyait ne pas être engagé politiquement se retrouve en réalité dans l'engagement politique inconscient mais très clair de la reproduction bourgeoise. En se concentrant uniquement sur son objet artistique sans penser aux critères d'inscription sociale de son œuvre, mais en ayant une attente de légitimation dans un système hiérarchique, il est de facto dans un positionnement politique.

On pourrait m'objecter que je porte un jugement un peu expéditif, mais c'est précisément le rôle de la sociologie que d'explorer les forces agissantes et les enjeux dans lesquels se trouvent pris les êtres humains dans une société, dont ils ne sont pas conscients eux-mêmes.

Conscientiser pour l'avenir

Je crois, et c'est l'objet de cet article, qu'il est important pour un artiste d'être plus conscient de son positionnement. Cela est utile d'une part pour son bien-être, ainsi que pour trouver sa juste place dans le monde tel qu'il souhaite le voir, et d'autre part pour contribuer à dessiner l'avenir du secteur artistique et culturel. Les choix et les politiques culturelles, qu'elles soient publiques ou privées, seront influencés par des artistes positionnés plus clairement, permettant ainsi de faire évoluer les institutions. Le monde de l'art et de la culture est un monde d'interaction entre différents acteurs, et chacun y a sa part, y compris les artistes.

Je ne dis pas que tous les artistes doivent absolument conscientiser leur place sociale, mais je pense que ceux qui le font sont très utiles aux autres et au futur d'un rôle essentiel de la culture. Nous avons tous constaté que la culture a été jugée non essentielle pendant la période Covid, alors même que les pratiques culturelles, via le numérique, ont été le principal ciment qui a permis aux êtres humains de continuer à exister en tant qu'humains, en faisant partie d'un groupe social.

Les trois rôles des artistes

Prenons l'exemple d'un plasticien qui souhaite absolument que ses œuvres soient présentes dans l'espace public. Sans le savoir, il est porteur de valeurs de démocratisation culturelle. Il souhaitera, par exemple,

comme Jean Dubuffet, que ses œuvres soient visibles, accessibles et compréhensibles de façon sensible par tous. Dans les formes mêmes de l'art, il y aura une volonté d'accessibilité, ce qui n'est absolument pas de la démagogie, mais une approche exigeante artistiquement.

Prenons un autre exemple : un artiste qui ne fait que des spectacles participatifs, des résidences dans des quartiers, qui co-écrit des spectacles avec les habitants et joue chez eux. Cet artiste se laisse transformer par le contexte dans lequel il se trouve inscrit, à l'écoute des cultures des personnes avec lesquelles il travaille. Il crée des espaces d'échange à partir desquels des œuvres artistiques exigeantes sont produites. Là, on est vraiment dans une démarche de démocratie culturelle, soutenue par les droits culturels.

On voit bien dans ces trois modèles d'artistes que je viens de décrire qu'il y a trois positionnements politiques différents. Je ne mets pas de hiérarchie entre les trois, ce n'est pas le sujet ici. Mais je pense qu'il est utile de positionner les choses.

Les vécus légitimes des artistes

Prenons le cas du spectacle vivant : il y a, de la part des politiques culturelles, une injonction importante à ce que l'art et la culture touchent le plus possible de « publics ». Beaucoup d'artistes, par exemple dans le domaine du théâtre, vivent cette injonction comme une contrainte avec laquelle ils ne se sentent pas à l'aise. Ils doivent faire un certain nombre d'heures d'action culturelle, accompagner des publics, faire

des ateliers pour des enfants, etc., et le vivent mal. J'ai déjà entendu parler par certains artistes de « Travaux d'intérêt général de la culture »… Mais à contrario, certains artistes sont très à l'aise avec ces actions culturelles et y prennent beaucoup de plaisir et surtout du sens dans leur travail en tant qu'artiste.

C'est une obligation politique légitime, mais pour les artistes qui ne sont pas à l'aise avec cela, c'est dommage, à la fois pour eux et pour les personnes auxquelles ils s'adressent, qui sentent bien que tout cela est forcé. Sans le vouloir, ces artistes portent un mépris de classe basé sur des critères culturels très brutaux. Ils s'adressent à des personnes auxquelles ils ne s'intéressent pas vraiment, et par manque de temps, ils leur présentent le spectacle ou leur font vivre une petite expérience avant ou après la représentation. Bien des artistes se sentent mal à l'aise dans ces dispositifs d'interaction, ayant l'intuition d'être pris dans un système de domination postcoloniale, dont ils sont les agents, ne serait-ce que par la couleur de leur peau et celle des personnes auxquelles ils s'adressent.

À l'inverse, certains artistes préféreraient faire juste leur spectacle, assumant que leur spectacle s'adresse à des personnes bourgeoises. Pourquoi pas ? Ce n'est pas interdit. D'autres artistes, en revanche, se sentent à l'aise dans l'improvisation et le partage riche avec des publics, faisant des résidences longues dans des quartiers, des entreprises ou des structures sociales. Ils inventent avec les personnes, s'intéressent aux autres, partagent leur culture et cheminent vers des créations artistiques qui ont un sens profond du lien. Ces artistes ne se sentent pas à l'aise avec la « grande » représentation ou l'objet esthétique parfait qu'on leur demande dans le théâtre. Ils préféreraient passer tout leur temps à improviser avec des personnes. Le

problème est que pour que ces actions sociales puissent avoir lieu, il faut la légitimation du « vrai » spectacle auquel on va emmener les personnes. Ces artistes sont clairement dans des démarches de démocratie culturelle soutenues par les textes sur les droits culturels, qui sont officiels en France, mais ne peuvent pas pleinement être artistes à l'endroit où ils le souhaitent.

L'enfer est pavé de bonnes intentions

Si je pose ce sujet, c'est que je crois que, pour les uns et pour les autres, si nous étions plus clairs sur nos postures et nos positionnements artistiques diversifiés, nous pourrions construire des contextes futurs de diffusion de l'art et de la culture plus propices à l'émancipation des personnes auxquelles nous nous adressons, ainsi que des artistes et des encadrants du système culturel.

On pourrait m'objecter que le système de démocratisation culturelle français est justement fait pour donner accès à des personnes qui n'auraient jamais eu accès à une culture légitime. On a des exemples de personnes qui, grâce à ce système, ont pu sortir de leur classe initiale pour atteindre d'autres classes socio-culturelles. C'est le même projet républicain que celui de l'école, qui dit qu'elle est faite pour que des personnes puissent sortir de leur classe initiale pour se hisser dans le système de hiérarchie socio-culturel républicain, grâce à l'accès démocratique à la connaissance. C'est vrai, mais cela concerne un tout petit nombre de personnes, celles qui réussissent à se formater au code du système de domination bourgeois. Pour la majorité des autres qui ne rentrent pas dans

ces codes, l'école est un système d'exclusion sociale, de ségrégation extrêmement net, efficace et brutal. Il ne le fait pas avec bienveillance, car les critères de sélection sont des visions extrêmement limitées de l'intelligence et des compétences humaines. C'est malheureusement ce que le système d'organisation scolaire produit, malgré toutes les bonnes intentions du corps enseignant.

Dans le système d'organisation de la culture publique en France, c'est le même type de processus : pour les quelques-uns qui auront pu accéder à une autre classe sociale, la majorité des jeunes forcés d'aller dans les institutions culturelles en seront dégoûtés à vie et auront bien compris que ces lieux ne les accueilleront jamais avec bienveillance. Il y a donc une exclusion de ces personnes de ces systèmes.

Je sais qu'on va immédiatement objecter à ce que je postule ici, qu'il n'y a que des bonnes intentions et qu'il est facile de disqualifier les bonnes intentions des professionnels. Mais je ne veux disqualifier aucune intention. Je veux simplement préciser que l'art et la culture relèvent de fonctionnements sociaux et qu'il ne faut pas être hypocrite à ce sujet. Il me semble utile de se positionner plus clairement dans ces systèmes sociaux, afin que chacun puisse y trouver sa juste place, son émancipation, et que les politiques publiques puissent évoluer dans le sens des objectifs qui leur sont donnés par les textes de loi. C'est d'une évaluation des résultats des politiques dont je parle, en étant centré ici sur le rôle des artistes et la manière dont ils se représentent eux-mêmes.

Je ne dis pas non plus que tous les artistes doivent forcément avoir une réflexion politique approfondie. Mais les artistes ont leur rôle à jouer, car le système artistique et culturel se constitue de tous ces acteurs,

et les artistes ont évidemment pleinement leur rôle. Même si certains ne souhaitent pas s'engager dans ces réflexions, le fait que d'autres le fassent pourra absolument servir à tout le monde.

Pour une diversité assumée des postures des artistes

La question que je pose est donc celle du rôle des artistes aujourd'hui. En d'autres termes, qu'est-ce qu'être artiste de nos jours et comment se positionner ? Faut-il se concentrer sur des enjeux esthétiques ou sur des enjeux politiques, c'est-à-dire sur la vie de la cité ?

Lorsque nous parlons de la qualité des œuvres, nous adoptons souvent une perspective purement esthétique, à la manière de Malraux. Cependant, il est important de reconnaître que certains artistes souhaitent explorer d'autres dimensions, mais se sentent limités par cette légitimation centrée sur l'esthétique.

Nous pourrions envisager une **« esthétique de la relation »** ou une **« esthétique politique »**, où le critère esthétique serait repositionné à l'endroit des relations humaines et sociales, vues comme une forme d'art. Si l'on se réfère à John Dewey (*l'art comme expérience*), on peut vraiment envisager une mutation de la définition de l'esthétique, vers une nouvelle anthropologie de l'art, tout comme la discipline du design a dépassé l'objet pour aller vers les expériences (qui se situe désormais au cœur des industries modernes, avec l'*UX Design* ou *design d'expérience*).

Création participative et Intelligence Artificielle

Protocoles et précautions pour une innovation maîtrisée.

Quand création participative et IA se rencontrent, quatre modalités d'usage et deux écoles artistiques s'entremêlent. Guide pratique pour naviguer entre innovation et maîtrise.

Deux approches de la création participative

La création participative est un champ d'action artistique à plusieurs facettes, souvent porté par un artiste ou une équipe artistique. On peut distinguer deux écoles ou approches, pour le simplifier : l'approche participative et l'approche coopérative.

L'approche participative :
Dans l'approche participative, les participants endossent le rôle d'interprètes au service du projet artistique conçu par l'artiste. Même lorsque l'œuvre, qu'elle soit théâtrale, littéraire, chorégraphique ou musicale, s'élabore à partir des contributions des participants, l'artiste conserve le contrôle final sur le résultat. Cette démarche peut s'avérer profondément enrichissante, à condition que les règles soient clairement établies et que chacun comprenne le pouvoir décisionnel que l'artiste maintient tout au long du processus.

L'approche coopérative :
L'approche coopérative relève d'une dynamique bien différente : l'artiste conçoit des protocoles de rencontre, privilégie le processus d'interaction et accepte de soumettre ses propres idées à l'épreuve des contributions collectives. Cette méthode peut bouleverser complètement la distribution des rôles et des responsabilités initialement envisagés. Dans un spectacle de théâtre, par exemple, l'artiste habituellement metteur en scène pourrait devenir acteur, tandis qu'un autre membre du groupe assumerait la mise en scène. Plus encore, certaines créations peuvent émerger en l'absence même de l'artiste initiateur, grâce aux conditions et aux espaces de rencontre qu'il a su mettre en

place. Le metteur en scène de théâtre Pippo Delbono travaille beaucoup de cette manière-là et c'est pourquoi dans ses spectacles, on sent une forme d'absolue justesse de la présence des acteurs sur scène et de l'interaction entre eux et les images théâtrales, parce que bien souvent, ils les ont formées entre eux, dans cet univers partagé dans lequel ils ont toute leur place d'invention, d'expression. C'est aussi de cette manière là que j'ai travaillé la mise en scène du court spectacle Bonjour ma belle (captation vidéo) il y a 10 ans pour des étudiants de la Fémis et du CNSAD, en laissant un moment seuls les étudiants, dans un certain esprit, afin que puisse advenir d'eux-mêmes leurs perceptions du futur, qui était le sujet du spectacle.

La prise de risque est beaucoup plus grande car le résultat est beaucoup moins prévisible que dans l'autre processus et c'est un processus plus long, plus exigeant qui demande, contrairement à ce qu'on pourrait croire, beaucoup plus de travail et beaucoup plus de finesse d'équilibre et d'attention mise à tous les liens qui forment l'équipe créative réunie pour le projet.

Quatre modalités d'usage de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle, dans la manière dont elle est employée dans la création artistique, a aussi plusieurs modalités d'emploi bien distinctes, quatre à mon sens :

1. La modalité augmentative

Dans la modalité augmentative, l'intelligence artificielle va être utilisée comme un outil pour gagner du temps, faire des synthèses, par exemple à partir de la retranscription d'une conversation entre des personnes. On peut même demander à l'intelligence artificielle d'écrire une scène de théâtre qui reprend les idées partagées dans la conversation. Oui, il y a une petite part créative, mais on est plutôt sur un « nègre », comme on disait (quel vilain mot), c'est-à-dire une personne extrêmement compétente pour écrire, qui écrit pour d'autres sans signer les livres, mais qui n'a aucun égo, aucune identité, comme les IA…

Et l'intelligence artificielle ne fait pas qu'écrire. Dans la modalité augmentative, on peut ou produire des images, ou de la musique par exemple.

2. La modalité créative

Cette approche est celle qui m'intéresse le plus. On va indiquer à la machine par différentes voies d'entrée d'inventer, de travailler avec le hasard. Ici, à nous de mettre en place des protocoles, je vais en proposer quelques-uns, afin que l'intelligence artificielle puisse être vraiment une collaboratrice. Il ne s'agit pas de faire des synthèses ou de faire « à la manière de », mais qu'elle se nourrisse de ce qui advient pour être dans l'interaction créative.

Plusieurs dispositifs peuvent être mis en place :

- **L'échange oral direct** : Un téléphone équipé d'un assistant conversationnel avec reconnaissance vocale participe activement aux discussions créatives.
- **L'interaction visuelle** : L'IA reçoit régulièrement des photographies durant les séances de travail, documents, images, gestes, et génère des propositions créa-

tives en réponse.

- **Le dialogue inter-IA** : Dispositif particulièrement prometteur où deux intelligences artificielles distinctes (ChatGPT et Claude, par exemple) dialoguent entre elles à partir des mêmes documents sources. Elles co-construisent, se questionnent mutuellement, débattent, voire sont invitées à se contredire, pour élaborer ensemble, par exemple, le texte d'une scène. Si on met deux intelligences artificielles en discussion l'une avec l'autre, on n'est pas dans du simple augmentatif, il va vraiment y avoir une créativité spécifique à la confrontation entre les modalités de raisonnement de ces machines, qui, du fait de l'interaction, va multiplier les capacités créatives, qui sont forcément assez limitées dans un modèle donné, mais qui, par la confrontation de deux modèles différents, peut, à mon avis, nous ouvrir des portes de découvertes narratives, par exemple, très importantes.
- **L'IA médiatrice** : L'IA peut également servir d'interlocutrice au sein d'un collectif humain, participant aux conversations et apportant structure ou questionnements. Si les humains souhaitent explorer librement des idées audacieuses, l'IA peut progressivement structurer leurs propositions par ses questions, le texte s'affichant en temps réel à l'écran pendant les échanges. La capacité d'écoute de l'IA représente un atout majeur. Là où l'humain peine à maintenir une écoute véritable, projette ses propres idées, se fatigue rapidement face à cet exercice énergivore, la machine reste intrin-

sèquement à l'écoute, sans fatigue. Cette qualité en fait une partenaire précieuse pour favoriser la coopération créative entre des personnes.

3. La modalité de sujet

L'intelligence artificielle devient ici le thème central de l'œuvre, sujet du spectacle, du film ou du recueil poétique. Cette approche existe depuis longtemps dans la science-fiction théâtrale, littéraire et cinématographique, bien avant la démocratisation des IA conversationnelles en novembre 2022. Le projet de film *A.I. Artificial Intelligence* de Stanley Kubrick, finalement réalisé par Steven Spielberg des années après la disparition de Kubrick, en constitue un exemple emblématique.

Dans le contexte de la création participative, cette modalité présente des défis particuliers. L'attention portée au processus autant qu'au résultat, caractéristique essentielle de cette approche où le résultat gagne souvent à raconter son propre processus plutôt qu'à se figer dans une esthétique achevée, complexifie l'intégration de l'IA comme sujet.

Une possibilité serait d'organiser une co-écriture humaine sur le thème de l'IA, par exemple autour de l'idée d'une IA psychologue. Les participants échangeraient sur ce sujet tout en testant progressivement, de leur côté, des expériences concrètes avec des IA-psys, partageant ensuite leurs découvertes pour enrichir le projet théâtral. Cette approche me semble finalement plus prometteuse que je ne l'envisageais initialement.

4. La modalité interactive

Particulièrement adaptée au spectacle vivant, cette modalité exploite des dispositifs d'automatisation

scénique ou participative. Par exemple un spectacle où le public poserait des questions via smartphone, recevant des réponses d'une IA en fonction de l'action scénique en cours.

Un dispositif plus élaboré pourrait comprendre trois espaces : une zone pour les spectateurs et deux zones scéniques où des volontaires du public, brièvement préparés, deviendraient acteurs. Dans l'une, ils interpréteraient une scène courte se répétant avec des variations improvisées. Dans l'autre, des participants dialogueraient via leurs téléphone avec l'IA qui révélerait, par exemple, les pensées inconscientes des personnages observés. Les télépones seraient filmés en direct, les réponses s'affichant sur un grand écran, apportant des éléments totalement imprévisibles à la représentation.

Ce format pourrait fonctionner par cycles de 15 minutes, avec rotation des participants entre scène et public, créant une interaction continue où l'IA jouerait un rôle autonome essentiel dans le dispositif artistique. Cette dimension d'autonomie constitue précisément l'aspect le plus fascinant des IA contemporaines.

Croiser les approches : enjeux et précautions

Le croisement entre les deux modalités de création participative et les quatre usages de l'IA offre de multiples possibilités, mais exige une grande clarté dans le protocole choisi et dans ce que l'équipe artistique est prête à accueillir.

En effet, un projet de création coopérative intégrant

une IA créative peut prendre des directions totalement imprévues. Cette ouverture nécessite un cadre de travail, un temps et des moyens techniques capables d'absorber d'importants changements. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, il peut être plus sage d'opter pour une création participative classique assistée d'une IA augmentative, ou de choisir l'IA comme sujet dans un cadre coopératif connu, pour limiter les risques de déstabilisation.

Le danger principal dans tout projet participatif survient lorsque la « structure porteuse » (au sens symbolique, c'est généralement le rôle de l'artiste), car il en faut toujours une, se sent dépassée par les événements. Il faut être très prudent dans ce type de projet, bien doser son ambition au regard de ses moyens. Souvent on veut en faire beaucoup, on veut faire le « projet génial » où tout est complètement participatif, les intelligences artificielles sont partout, etc. Attention, il vaut mieux peut-être en faire un peu moins, mais être dans une grande justesse, dans un grand respect de tout le monde, et ne pas se retrouver débordé, à devoir finalement reprendre le pouvoir pour que les choses puissent se finaliser, et en arriver à l'effet inverse de ce qu'on voulait au départ.

Cela peut arriver. Et c'est précisément pour cette raison-là que je partage cette réflexion méthodologique. C'est pour poser des jalons et mieux comprendre où on met les pieds et ce qu'on est capable d'accueillir, et aussi ce qu'il nous intéresse de faire dans ce croisement entre la création participative et l'intelligence artificielle.

Tableau des modalités

Voici un tableau pour se représenter clairement le croisement méthodologique qu’on emploie dans sa création :

Modalité d’usage IA → Création participative ↓	**Augmentative**	**Créative**	**Sujet**	**Interactive**
Participative				
Coopérative				

CHAPITRE 12 : PERSPECTIVES ET ENGAGEMENTS

Pour qui

Ce chapitre sera utile aux professionnel·le·s qui cherchent à sortir de la posture de victime pour devenir acteur·rice·s de leur avenir. Il intéressera les responsables de structures culturelles qui souhaitent repenser leur relation aux citoyen·ne·s au-delà de la logique de fréquentation. Il offrira aux élu·e·s et décideur·euse·s des éléments de réflexion sur ce qu'ils et elles sont en droit d'attendre du secteur culturel qu'ils et elles financent. Il donnera aux artistes des clés pour assumer leur responsabilité politique sans renoncer à leur exigence artistique. Enfin, il proposera à tou·te·s une vision d'avenir : non pas la défense nostalgique d'un monde révolu, mais la construction patiente d'un secteur culturel véritablement démocratique, ancré dans les territoires, au service de l'émancipation de chacun·e. Car c'est bien là l'enjeu : que la culture publique ne devienne pas uniquement un commerce, mais continue d'être tenue à des missions qui ne sont pas les missions du commerce, mais les missions de la démocratie. Il n'est jamais trop tard.

Synthèse

Ce dernier chapitre conclut l'ouvrage par un appel à l'action. Après avoir analysé les transformations profondes du secteur, repensé les rôles des artistes et les

formes de la création, il est temps de se projeter dans l'avenir et d'assumer pleinement notre responsabilité citoyenne. Les turbulences financières que traverse le secteur culturel français en 2025 ne sont pas seulement une crise budgétaire : elles révèlent une fragilité politique plus profonde, un déficit de lien entre les professionnel·le·s de la culture et les citoyen·ne·s qu'ils et elles sont censé·e·s servir. Ce chapitre propose des pistes concrètes pour refonder ce lien, non pas dans une logique de défense corporatiste, mais dans une perspective véritablement démocratique.

La première section, « L'institution libre », ouvre une alternative aux logiques de domination culturelle. Face aux systèmes de hiérarchie et de pouvoir symbolique qui structurent le champ culturel, je propose un cadre qui légitime la création sans imposer de parcours corporatiste. À travers mon expérience de trente-cinq ans, des premières projections de courts-métrages à l'université jusqu'au festival Pocket Films, je montre comment instituer sans dominer, comment autoriser la création avant même qu'elle n'advienne. Cette approche, ancrée dans les valeurs des droits culturels, désormais dans la loi, constitue une réponse concrète au défi démocratique de la culture.

La deuxième section, « Pourquoi les acteur·rice·s culturel·le·s sont-ils/elles si fragiles ? », analyse les conditions de la vulnérabilité des institutions culturelles face aux décisions politiques. D'Arcadi en Île-de-France en 2018 à l'Agence culturelle Grand Est en 2025 entre autres, les disparitions de structures culturelles dans l'indifférence générale révèlent un problème systémique : l'invisibilité de ces institutions aux yeux des citoyen·ne·s. J'y développe le concept d'antifragilité appliqué au secteur culturel et propose de refonder le sens démocratique des institutions par l'ouverture aux citoyen·ne·s et la construction de réc-

its partagés.

La troisième section, « De la fragilité des corporatismes », interroge les limites de la défense catégorielle à partir de la condamnation de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour suppression de subvention. En m'appuyant sur les analyses de Michel Schneider dans *La comédie de la culture* (1993) et sur le texte percutant de Kader Attia et Eva Doumbia après le meurtre de Nahel en 2023, je montre comment la prétendue « liberté d'expression » des institutions culturelles masque souvent la défense de privilèges d'une caste déconnectée des citoyen·ne·s. Je propose de sortir du corporatisme par la création d'espaces de dialogue artistiques et démocratiques.

La quatrième section, « Pour un réengagement citoyen du secteur culturel public français », constitue le cœur programmatique de ce chapitre. J'y pose le cadre d'une réflexion sur les devoirs des professionnel·le·s vis-à-vis des citoyen·ne·s qui financent leurs actions. La distinction entre culture publique et culture commerçante, l'analyse lucide de la « parenthèse désenchantée du Covid » où le secteur s'est laissé fermer sans résistance, l'invitation à « apprendre à désobéir » face aux décisions arbitraires, et l'espoir placé dans les coopérations citoyennes dessinent ensemble une feuille de route pour l'avenir. Trois axes de travail concrets sont proposés : travailler le lien avec les citoyen·ne·s sur les territoires, repenser l'évaluation et les critères, exercer pleinement notre responsabilité citoyenne.

L’institution libre

Ouvrir des espaces de création hors des logiques de domination culturelle.

Face aux systèmes de domination qui structurent le champ culturel, je propose depuis trente-cinq ans une approche alternative : l’institution libre, un cadre qui légitime la création sans imposer de hiérarchie ni de parcours corporatiste.

Le corporatisme culturel comme obstacle à la création

Le problème fondamental des milieux professionnels de la culture réside dans une tension constitutive : l'art et la culture, lorsqu'ils bénéficient de financements publics, devraient être au service de la création, de son partage et du bienfait qu'elle procure aux personnes. Or le corporatisme et la compartimentation des fonctions (production, diffusion, médiation, lumière, son, logistique, etc.) conduisent trop souvent les acteur·rice·s techniques à occuper une place déconnectée du projet artistique qu'iels sont censé·e·s servir.

Prenons l'exemple des personnes qui assurent l'accueil dans un théâtre. Elles peuvent avoir des aspirations artistiques, mais leurs missions ne mobilisent en aucun cas leur créativité : elles doivent se conformer à une hiérarchie artistique préétablie : iels ne doivent surtout pas être artistes ! Alors que leur créativité pourrait au contraire nourrir leur métier. Cette domination s'exerce également dans la relation au public, maintenu dans une position de récepteur·rice passif·ve. Pierre Bourdieu et Alain Darbel ont démontré, dès 1966, que le *« besoin de culture »* est construit socialement et que la théorie de la *« révélation »* esthétique repose sur une idéologie du don, qui naturalise les dominations culturelles sans interroger les privilèges qui les déterminent (*L'Amour de l'art*, 1966).

Je ne prétends pas que l'ensemble des méthodes de fabrication de l'art subventionné seraient non artistiques. Mais le système reste pernicieux : au lieu que l'art soit cultivé, ce sont souvent des rapports de domi-

nation, de concurrence, de sexisme et de pouvoir qui prévalent. Le pouvoir symbolique, celui qui confère la légitimité, traverse et domine, bien trop à mon sens, l'ensemble du champ culturel institutionnel.

Une résistance précoce aux logiques de domination

Lorsque j'étais lycéen puis étudiant, j'ai commencé intuitivement à organiser des projections de courts-métrages. Je faisais des films et j'étais heureux de cette pratique, mais quelque chose en moi résistait au jeu de la hiérarchie et de la domination, à l'obligation d'emprunter un chemin corporatiste. Je trouvais ce parcours violent et problématique, au point de ne jamais vraiment intégrer de milieu professionnel en acceptant ses logiques dominant·e/dominé·e.

Je réalisais des films de façon personnelle, j'accompagnais d'autres personnes dans leur démarche créative, j'organisais des projections. Puis j'ai commencé à susciter la création : je proposais des thèmes, j'invitais les personnes à créer pour la prochaine projection. J'envisageais mon rôle comme un rôle d'accompagnement, invitant chacun·e à faire, y compris celles et ceux qui ne se sentaient pas légitimes. Comme l'écrit Paulo Freire dans *Pédagogie des opprimés* (1968) : *« Personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les hommes se libèrent ensemble. »*

C'est toujours ma démarche aujourd'hui, car je sais que l'expression de soi fait du bien à soi-même et aux autres, nous construit. Cela peut aussi jouer sur la construction d'une carrière, mais ce n'était pas mon objectif premier. Mon sujet était la création, le sens de

créer et de partager. C'est pour cette raison que je me sentais autant à ma place en créant des films qu'en les montrant, les miens comme ceux d'autres personnes, sans établir de hiérarchie, ainsi que dans la transmission de techniques.

Le pouvoir d'instituer sans dominer

Je faisais certes un choix éditorial : je ne montrais pas nécessairement tout par rapport aux propositions qui m'étaient faites. C'était un choix subjectif que j'assumais comme tel, et il y eut des animosités à mon égard de la part de personnes dont je n'avais pas choisi de projeter les films. Mais j'envisageais que ces personnes pouvaient organiser elles-mêmes leurs propres projections si elles le souhaitaient. Je ne me plaçais pas en position de pouvoir : j'étais disposé à les accompagner dans l'organisation de leurs événements.

C'est ce que j'appelle une **institution libre**. Les films que je montrais étaient institués, reconnus, légitimés par le simple fait d'être projetés en public. Mais cette institution libre se démarquait totalement d'une logique de domination et de parcours corporatiste. Les personnes pouvaient faire des films et étaient soutenues dans cette démarche : je les légitimais, je les instituais avant même qu'elles aient réalisé un film. Cette légitimation préalable rejoint ce que la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007) nomme le droit de *« participer à la vie culturelle »* dans le respect de la dignité de chacun·e.

Je suis convaincu que certaines personnes n'auraient

peut-être jamais fait de film sans ce cadre, parce qu'elles se seraient senties trop dominées par les circuits traditionnels de légitimation. Cette démarche que je décris, je l'ai mise en œuvre à partir de 1988 à l'université de la Sorbonne-Nouvelle, mais également en de nombreuses autres occasions.

Le festival Pocket Films : démocratiser l'outil de création

Un autre exemple emblématique est celui du festival Pocket Films, que j'ai créé en 2005 à la demande du Forum des images. À cette époque, les téléphones portables commençaient à filmer. J'ai alors compris que nous entrions dans une nouvelle ère où chacun·e pouvait créer très facilement. J'ai donc fondé ce festival pour reconnaître et légitimer ces pratiques émergentes. Cela correspondait parfaitement à ma démarche d'institution libre : donner un cadre de légitimation à des créateur·rice·s qui n'auraient jamais emprunté les chemins traditionnels.

J'ai également longtemps enseigné au Fresnoy, Studio national des arts contemporains, à la Fémis, dans de nombreuses universités, et animé de beaucoup de formations professionnelles, avec des méthodes de créativité non académiques, non conformes aux méthodes de travail professionnelles normées. Mon rôle consiste à ouvrir des portes. C'est là la fonction de l'institution libre. Comme le rappelle John Dewey dans *L'Art comme expérience* (1934), *« la valeur de l'expérience ne réside pas seulement dans les idéaux qu'elle révèle, mais dans son pouvoir de dévoiler divers idéaux »*. L'art pensé comme expérience permet de

restaurer la puissance d'agir de chacun·e.

Je parle d'« institution » car dans ces projections de courts-métrages que j'organisais, les films étaient institués, projetés à des spectateur·rice·s. Mais c'était une institution qui se démarquait totalement d'une logique de domination. Certain·e·s réussissent certes à faire des œuvres dans le cadre d'un parcours corporatiste traditionnel. Mais nous savons que de nombreuses œuvres ne voient jamais le jour, parce que leurs auteur·rice·s ne possèdent pas les aptitudes pour évoluer dans des métiers et des corporations qui demeurent des systèmes de domination violents, également marqués par le sexisme (sachant que ce dernier est évidemment violent pour les femmes, mais porte aussi préjudice aux hommes dans leur construction).

L'autorisation comme geste fondateur

On pourrait qualifier cette démarche de pratique artistique amateur. Certes, cela peut s'y appliquer. Mais cela concerne aussi la pratique professionnelle : il s'agit de réinventer les façons de faire. Je ne prétends pas être le seul à œuvrer pour une institution libre, mais si je me permets d'écrire à ce sujet, c'est que cela me semble essentiel pour le renouvellement de la création.

Ouvrir des espaces d'institution libre dès que possible demande, en tant que professionnel·le, des remises en question de sa posture qui sont fondamentales. Elles nous font changer de place, elles nous invitent à descendre du piédestal du savoir (comme si nous savions mieux que les autres du simple fait d'occuper la place

du « professeur »), pour entrer dans un lien horizontal d'échanges mutuels, d'inventions partagées.

C'est un point essentiel dans les protocoles d'atelier que j'anime. Moi-même, je découvre souvent les films au moment de leur projection. Je fais travailler les personnes en autonomie, et je suis le premier spectateur, avec le collectif. Et autant que possible, je participe également à la création, pour me risquer moi aussi à cette expression. Je n'ai accompagné personne pas à pas : j'ai donné un cadre, une institution libre, la création se fait en autonomie, et ensuite survient une ouverture.

Si des consignes n'ont pas été respectées, ce n'est nullement problématique, car l'enjeu n'est pas un jugement de valeur, mais ce cadre particulier, qui a autorisé des personnes à faire, des personnes qui ne se seraient jamais autorisées sans ce cadre d'institution libre. C'est véritablement le point essentiel : cette *autorisation* produit des ouvertures artistiques et sociales majeures pour le renouvellement d'une création vivante.

Une exigence républicaine

J'évoque ici les financements par la contribution publique, c'est-à-dire les financements qui ont pour objectif de défendre la République et l'émancipation des citoyen·ne·s, pour elleux-mêmes et pour leur entourage. N'oublions jamais cela : les fonctionnements de pouvoir sont, selon moi, à l'opposé radical des valeurs qui fondent nos textes républicains. La Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007) pose que *« les droits culturels visent à garantir à chacun la*

liberté de vivre son identité culturelle ». Ces droits invitent à une démocratie culturelle plutôt qu'à une démocratisation culturelle descendante.

L'institution libre que je propose n'est pas une utopie marginale : elle constitue une réponse concrète au défi démocratique de la culture. Comme le disait Jean-Luc Godard, dont TikTok réalise aujourd'hui le rêve technologique, l'enjeu est de « *faire librement des films pour ses amis, de pouvoir les monter et les diffuser* ». Ce que nous devons construire, ce sont des espaces où cette liberté de créer est non seulement possible, mais légitimée d'emblée, sans passage obligé par les filtres de la domination culturelle.

Cette approche demande une transformation profonde des postures professionnelles. Nous devons descendre de notre piédestal de sachant·e·s pour entrer dans un lien véritablement horizontal. C'est à cette condition seulement que le secteur culturel pourra se réinventer et retrouver sa fonction émancipatrice, au service de tou·te·s les citoyen·ne·s et de leur dignité créatrice.

Pourquoi les acteur·rice·s culturel·le·s sont-ils/elles si fragiles ?

Plaidoyer pour une refondation démocratique des institutions culturelles face à l'arbitraire politique.

D'Arcadi en Île-de-France en 2018 à l'Agence culturelle Grand Est en 2025, les agences culturelles disparaissent dans l'indifférence. Au-delà du constat, une réflexion sur les conditions de la résilience d'un secteur.

Quand les institutions culturelles disparaissent sans laisser de trace

En 2018, l'agence régionale culturelle d'Île-de-France, Arcadi, qui existait depuis vingt-cinq ans et rendait un service considérable à la diffusion et à la production du spectacle vivant francilien, a été fermée par Valérie Pécresse, présidente de la Région. Arcadi était l'un de mes partenaires à l'époque, notamment par la coproduction d'une recherche-action sur les adolescent·e·s et les salles de cinéma. J'ai vu à quel point cet·te acteur·rice de premier plan a disparu sans laisser de traces. Ce qui frappe, dans cette disparition comme dans d'autres, c'est l'indifférence quasi totale qui l'a accompagnée. Le site internet a été supprimé très rapidement. Et aujourd'hui, à part pour celles et ceux qui l'ont vécue, il n'existe quasiment aucun récit accessible attestant que cette agence a existé et a été utile.

L'histoire se répète. En novembre 2024, l'Agence culturelle Grand Est, institution créée il y a près de cinquante ans par l'Alsace et renforcée à l'échelle régionale après la réforme territoriale, apprend qu'elle perdra 60 % de sa subvention régionale à partir de 2026. C'est sa présidente, Martine Lizola, également présidente de la commission Culture et Mémoire du Conseil régional, qui l'a annoncé sans la moindre concertation, assumant pleinement ce choix. Comme le souligne Joël Brouch, directeur de l'OARA : *« Quelques minutes suffisent pour fragiliser ou éradiquer un·e acteur·rice culturel·le. »* C'est très juste. Comment peut-on comprendre cela et agir, et dans quel sens ?

Cette décision ne relève pas d'une restriction budgétaire globale à laquelle seraient soumises aussi les structures culturelles. Il s'agit d'un vrai choix politique sur la place accordée à la culture subventionnée. La Région Grand Est a d'ailleurs limité la baisse des subventions à 10 % pour les autres structures alsaciennes, champenoises et lorraines, en présentant cette réduction comme « limitée ». Ce qui peut paraître comme du cynisme est en réalité un choix politique, qu'il me semble important de comprendre, afin d'apprendre à se positionner, et je l'espère à avancer ! Mais dans un sens qui ne fera sans doute pas plaisir à celles et ceux qui veulent défendre leurs petits pouvoirs.

L'invisibilité des institutions aux yeux des citoyen·ne·s

Les soutiens des professionnel·le·s s'expriment sur LinkedIn et dans quelques rencontres d'entre-soi. Ces manifestations de solidarité n'ont strictement aucun effet. Les décisions des élu·e·s s'imposent et les structures culturelles disparaissent au gré des agendas politiques. La question qui se pose alors est celle-ci : pourquoi ce type de changement institutionnel laisse-t-il les citoyen·ne·s indifférent·e·s ?

En principe, les citoyen·ne·s devraient défendre ce type d'agence. Iel·le·s devraient savoir ce que ces structures leur apportent, soutenir leur maintien, refuser de voter pour des candidat·e·s qui les menacent. Mais la réalité est tout autre : la plupart des citoyen·ne·s ignorent jusqu'à l'existence de ces institutions. Iel·le·s n'ont donc aucun moyen de comprendre

ce qui leur sera enlevé par leur disparition.

Par ailleurs, les pratiques culturelles des citoyen·ne·s sont massives, mais elles passent principalement par les plateformes numériques, premier espace de consommation culturelle, et par des acteur·rice·s privé·e·s : grands concerts, festivals, événements commerciaux. La culture subventionnée, pourtant financée par leurs propres impôts, et les dispositifs institutionnels qui lui permettent de fonctionner, leur restent largement illisibles. Dans la mesure où iel·le·s n'en perçoivent pas l'impact pour eux/elles-mêmes, il est logique que ces suppressions passent comme une lettre à la poste.

Le petit milieu professionnel s'en plaint, certes. Mais puisque les citoyen·ne·s, qui devraient être les premier·ère·s concerné·e·s, n'ont pas conscience de ce que ces coupes leur enlèvent, les responsables politiques jouissent d'une impunité et d'une liberté totales. On voit là que les acteur·rice·s culturel·le·s, qui se présentent volontiers comme des acteur·rice·s sociaux·les de premier plan, ne le sont pas vraiment, sinon, iel·le·s seraient identifié·e·s comme tel·le·s par les citoyen·ne·s. Pourquoi ?

Le récit comme condition de survie

Les structures culturelles subventionnées vivent dans une dépendance presque complète aux décisions politiques. Elles sont donc dans une fragilité absolue. Pourtant, je suis le premier à penser que ces baisses de financement portent préjudice aux citoyen·ne·s, même si ce préjudice n'est pas perçu comme tel. Un préjudice qui touche malheureusement surtout les ci-

toyen·ne·s les plus riches, alors qu'iel·le·s ne sont paradoxalement pas celles et ceux qui paient le plus d'impôts.

Face à ce genre de problématique, on doit bien sûr se plaindre, être lucide, en faire état. Mais surtout, pour les institutions encore existantes, il faut prendre conscience d'une nécessité : celle de faire récit. Il est indispensable de raconter, aux citoyen·ne·s et aux politiques, le travail de ces acteur·rice·s institutionnel·le·s. Car s'il n'y a pas de récit de ce qu'iel·le·s font et de leur rôle social, c'est-à-dire du sens de leur financement par l'argent public, ni les élu·e·s ni les citoyen·ne·s ne peuvent comprendre à quoi iel·le·s servent. Seule une corporation comprend leur utilité, alors que le but de l'argent public n'est pas de soutenir la corporation du secteur culturel : il est d'être au service des citoyen·ne·s.

Ce qui fut révélateur, dans le cas d'Arcadi, c'est la disparition du site Internet, qui contenait tous les récits. Il y a là un révisionnisme politique important. Si des récits « antifragiles » avaient existé, c'est-à-dire des récits diffusés ailleurs que sur le seul site officiel de l'agence, des partenariats avec des journaux, un vrai travail sur le récit du territoire, eh bien même après la fermeture du site par la Région, l'existence politique de cette agence aurait continué. Tous ces récits tissent quelque chose. Ainsi, il aurait été plus difficile de la fermer sans que presque personne, dans le public, ne s'en rende compte. Mais pourquoi y a-t-il si peu de récits publics des institutions publiques ?

L'antifragilité

comme horizon stratégique

Je milite pour la préservation d'un secteur culturel subventionné fort et utile en France, parce qu'il est, à mon sens, extrêmement précieux pour la démocratie. Pour y parvenir, il faut créer et partager des récits, et développer une pédagogie de l'institution, c'est-à-dire expliquer à tous les niveaux à quoi servent les institutions. Non pas sous la forme d'une revendication corporatiste du type « on va nous fermer, aidez-nous », mais en faisant comprendre comment les citoyen·ne·s, peut-être sans le savoir eux/elles-mêmes, sont en fait acteur·rice·s dans ces institutions.

C'est ainsi que l'on peut travailler l'antifragilité. Pour reprendre le concept de Nassim Nicholas Taleb, développé dans son ouvrage *Antifragile. Les bienfaits du désordre* (2012), que j'ai adapté au secteur culturel dans l'article Pour une antifragilité des projets culturels, il s'agit de se renforcer grâce aux attaques elles-mêmes. Ces attaques, au lieu de les subir et de s'en plaindre, il faut les considérer comme des enseignements potentiels, des opportunités pour apprendre, pour grandir, pour développer de nouveaux outils et augmenter notre confiance.

Mais pourquoi cette approche n'est-elle pas davantage pratiquée ? Parce que, dans le mille-feuille institutionnel, y compris celui des institutions culturelles, il y a des places de pouvoir. L'opacité même des fonctions des institutions, les unes par rapport aux autres, permet d'asseoir des pouvoirs, ne serait-ce que symboliques, de celles et ceux qui savent à quoi ça sert face aux ignorant·e·s qui ne savent pas. Cette logique de distinction par la connaissance experte, que Pierre Bourdieu a analysée dans *La Distinction* (1979), fonctionne aussi au sein du secteur culturel lui-même.

C’est cela qu’il faut ouvrir à la démocratie.

Refonder le sens démocratique des institutions culturelles

Refonder le sens démocratique des institutions culturelles, c’est ouvrir à leur utilité citoyenne. C’est ouvrir à la compréhension et à la prise en main, par les citoyen·ne·s eux/elles-mêmes, d’outils qui devraient leur appartenir. Mais comme nous sommes dans des modèles de pouvoir et de domination, les professionnel·le·s en place se plaignent entre eux/elles sans avoir été prêt·e·s, préalablement, à lâcher leur pouvoir pour le bien commun, c’est-à-dire pour le bénéfice collectif que les organismes qu’iel·le·s dirigent pourraient produire.

La Collaborative, réseau d’agences régionales du spectacle vivant, rappelle dans son communiqué de soutien à l’Agence culturelle Grand Est en 2025 que ces structures jouent *« un rôle essentiel : accompagnement des équipes artistiques et des lieux de diffusion, soutien à la circulation des œuvres, conseil aux collectivités, mise en réseau, ressources, matériel et expertise au service des politiques publiques »*. Mais ce rôle reste invisible pour le grand public. C’est tout un écosystème, « artistes, structures, collectivités et habitant·e·s des territoires », qui se trouve fragilisé sans que les principaux·ales intéressé·e·s en aient conscience.

Tirons la leçon de tout cela. Modifions radicalement, dès à présent, les modes de fonctionnement des insti-

tutions culturelles territoriales, quelles qu'elles soient, y compris les équipes artistiques. Ouvrons-les aux citoyen·ne·s. Organisons des consultations. Repensons les espaces artistiques comme des espaces contributifs et non comme des espaces de domination. Lâchons nos pouvoirs. Avoir un pouvoir sur soi-même en tant qu'individu, oui. Avoir un pouvoir sur une structure privée qui nous appartient, oui. Mais avoir un pouvoir sur une structure financée par l'argent public, non, mille fois non ! Cet argent n'est pas fait pour être mis dans les mains de personnes qui s'arrogent le pouvoir de l'opérer pour nous.

Vers une démocratie culturelle effective

Pourquoi ? Car ces pouvoirs, c'est l'inverse de la démocratie. La démocratie, c'est *dêmos kratos*, le pouvoir au peuple. Tout ce qui concerne le peuple, les décisions, le peuple doit les prendre. On peut objecter que les citoyen·ne·s n'ont pas le temps, et que c'est pour cela qu'on délègue, qu'on élit des représentant·e·s et qu'ensuite on les laisse faire, on leur fait confiance. Mais cette délégation sans contrôle n'est pas la démocratie. Comme le rappelait Cornelius Castoriadis, *« une société autonome implique des individus autonomes »* (1975).

Nous avons la possibilité, d'ores et déjà, au sein des institutions culturelles, d'expérimenter des processus démocratiques. Nous avons d'autant plus la liberté de le faire que cela se situe dans un cadre « artistique » où l'expérimentation peut être de mise. Faisons-le. Refondons des espaces démocratiques dans nos institutions culturelles. Cédons du pouvoir aux citoyen·ne·s. Et ainsi, nous renforcerons nos institutions, qui

reprendront une puissance démocratique, une indépendance vis-à-vis des pouvoirs en place, précisément parce qu'elles seront réancrées dans la démocratie et non dans la dépendance aux pouvoirs politiques.

Cette refondation exige de passer de ce que les politiques culturelles françaises ont longtemps appelé la « démocratisation culturelle », une transmission descendante de la culture légitime vers le peuple, à une véritable « démocratie culturelle », où les citoyen·ne·s sont reconnu·e·s comme producteur·rice·s de culture et non seulement comme récepteur·rice·s. C'est à cette condition que les institutions culturelles cesseront d'être des forteresses vulnérables aux aléas politiques pour devenir des espaces vivants, ancrés dans le tissu social, capables de résister aux tempêtes parce qu'ils seront portés par celles et ceux qu'ils servent.

De la fragilité des corporatismes

Quand la défense des privilèges culturels se pare des atours de la liberté d'expression.

La récente condamnation de la région Auvergne-Rhône-Alpes suscite l'enthousiasme des professionnel·le·s du spectacle vivant. Pourtant, cette victoire judiciaire provisoire masque à mon sens un vrai problème : la défense corporatiste d'une caste au détriment de la démocratie culturelle.

L’illusion d’une victoire et la naïveté corporatiste

La profession du spectacle vivant se réjouit de la condamnation en première instance de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour « refus irrégulier de versement de financement culturel ». Le tribunal administratif de Lyon a sanctionné le 14 octobre 2025 la suppression de la subvention au Théâtre Nouvelle Génération, décision motivée par des considérations politiciennes. Je crois pourtant que les professionnel·le·s de la culture se réjouissent trop vite :

- D’abord parce que cette condamnation n’est qu’en première instance. La région a fait appel et l’issue finale reste incertaine. Se faire croire qu’il s’agit d’une victoire définitive alors que la procédure se poursuivra probablement jusqu’en cassation relève d’une certaine naïveté. Comme le proclame la newsletter d’octobre 2025 du Syndeac, cette décision *« constitue un signal fort en faveur de la liberté d’expression et de l’indépendance des institutions culturelles. Elle réaffirme que les financements publics ne peuvent être utilisés comme instruments de pression politique et qu’ils doivent rester fondés sur des critères transparents, équitables et respectueux·ses du principe d’égalité entre les acteur·rice·s culturel·le·s. »* Mais cette formulation révèle précisément le problème : elle confond indépendance proclamée et autonomie réelle.
- Ensuite, et c’est le cœur de mon propos ici, parce que cette prétendue indépendance

> des institutions culturelles relève du mythe. Qui nomme les directeur·rice·s d'institutions ? Les élu·e·s. Le choix même des personnes qui dirigent ces structures constitue déjà un programme politique. Historiquement, ce choix relevait plutôt de sensibilités de gauche. Aujourd'hui, il s'oriente vers des choix de droite. Mais ce n'est pas plus politique maintenant qu'avant, cela l'a toujours été.

La fausse indépendance : un mensonge structurel

Michel Schneider établit clairement, dans *La comédie de la culture* (1993), la nature du financement public :

> « « Les États modernes subventionneurs de la création, véritables mécènes collectifs, ne sont pas en continuité avec les princes, car entre ceux-ci et eux se situe précisément l'avènement de la démocratie et la distinction qu'elle opéra entre argent public et argent privé. L'argent public n'appartient pas à celles et ceux qui en disposent. Son usage est non seulement enserré dans un ensemble de règles et de procédures qui interdisent son appropriation individuelle, mais il est de nature différente, politiquement et socialement, de l'argent privé. »
>
> »

Cette distinction change radicalement ce qu'on peut légitimement nommer « liberté ». Schneider poursuit :

> « « L'élu du peuple n'en dispose pas à la seule fin de magnifier sa personne, son parti ou son règne. C'est une distinction que j'eus beaucoup de mal à faire admettre dans les discussions au sujet de certains cachets d'artistes. »
>
> »

Il démontre ainsi que l'argent public obéit à des règles démocratiques qui interdisent son usage discrétionnaire.

Les professionnel·le·s affirment leur indépendance concernant la programmation et les choix artistiques. Mais cette liberté demeure largement illusoire. Si un spectacle déplaisait vraiment pour des raisons politiques, croire que les élu·e·s ne s'en mêleraient pas relève de l'aveuglement volontaire. Ce qui encadre cette prétendue liberté d'expression, ce sont en réalité des programmations culturelles qui ne dérangent pas fondamentalement la reproduction sociale en place.

C'est un mensonge qu'il me semble important de dénoncer. Dans tout ce discours sur les libertés d'expression et l'indépendance, on ne parle jamais des publics, de leur liberté, de leur respect, de la diversité culturelle des personnes auxquelles on s'adresse. Kader Attia et Eva Doumbia l'expriment avec force dans leur texte « De l'inefficacité de nos œuvres dans la vie réelle » publié juillet 2023 après le meurtre de Nahel par un policier :

> « « Le pouvoir nous finançant pour le dénoncer fait de nos mots les armes de nos propres silences. En célébrant nos travaux, en les subventionnant, en nous donnant pour mission cette « inclusion » de celles et ceux qui nous ressemblent, le pouvoir, parce qu'il permet la violence et les meurtres par des fonctionnaires dépositaires de son autorité, nous transforme en marionnettes inconséquentes et idiot·e·s inutiles. »
> […]
> « La mort de Nahel montre l'inefficacité de nos œuvres dans la vie réelle. Nos noms en bas de tribunes et manifestes échouent de la même manière. Ces derniers jours, l'espoir suscité par les minutes de silences et textes lus en début ou fin de spectacles s'efface à la lecture des articles de CNEWS, BFMTV ou du Parisien. »
>
> »

De qui parle-t-on quand on invoque « nos libertés » ?

En réalité, ce dont il s'agit, c'est de la défense des privilèges d'une caste, la caste du secteur culturel, qui, prétendant faire œuvre de liberté, choisit en fait pour tout le monde et porte ainsi atteinte à la liberté des publics. Quand on dit « nos libertés », de qui parle-t-on ? Il suffit de regarder la sociologie des spectateur·rice·s du théâtre subventionné pour comprendre

immédiatement qu'il ne s'agit pas de liberté pour tou·te·s.

Michel Schneider note dans *La comédie de la culture* avec ironie :

> « « Sur le plan social proprement dit, en quinze ans de politique volontariste, le nombre de participant·e·s régulier·ère·s n'a pas bougé. Ces pratiques ne se sont pas diffusées plus largement dans le public et demeurent occasionnelles pour la grande majorité de celles et ceux qui s'y livrent. La composition sociale des familiers et familières de la culture est restée rigoureusement identique depuis 1973. Plus gravement, on conclura de ces constats que le financement étatique de la culture, comme celui des dépenses de santé ou d'éducation, d'ailleurs, opère ce qu'il est convenu d'appeler une redistribution négative par rapport aux revenus, puisque la ressource est prélevée sur tous, riches et pauvres (avec la progressivité faible de l'impôt français), alors que la dépense culturelle bénéficie principalement aux titulaires de revenus élevés, et est non seulement proportionnelle, mais fortement progressive par rapport au revenu. »
>
> »

Kader Attia et Eva Doumbia développent cette critique avec une lucidité douloureuse qui mérite d'être citée longuement :

> « « Les parents, cousin·e·s, frères, sœurs, époux·ses, les voisin·e·s des victimes des crimes policiers, du racisme que nous dénonçons sont les absent·e·s des lieux de culture où nous les racontons. Ainsi nous contribuons à faire de leurs vies des fictions. Comme la toponymie d'une ville suggère souvent la disparition d'un lieu ou d'une personne, ils perdent leur propre essence et deviennent des abstractions. Pendant que nous recevons les applaudissements et ovations pour avoir dénoncé les guerres et les naufrages de bateaux qui mènent à la mort tant de mal nommé·e·s « migrant·e·s », des enfants continuent d'être poursuivis par des policiers dangereux et des familles entières se noient en Méditerranée… »
>
> »

Leur constat est lucide : la culture institutionnelle transforme les vies réelles en abstractions, les drames en fictions applaudies, l'engagement en posture. La crainte que la baisse des financements publics ne donne plus de pouvoir aux politiques pour instrumentaliser la culture comme propagande est infondée. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, c'est déjà le cas.

Le privilège symbolique et la soumission à

l’argent

On me rétorquera qu’il y a un sous-financement du secteur culturel, que les professionnel·le·s ne gagnent pas beaucoup d’argent. Mais les privilèges ne sont pas seulement financiers. Il s’agit d’un privilège symbolique : celui de faire partie d’une caste supérieure qui a le pouvoir de dépenser l’argent public et qui, de façon complètement inconsciente, est programmée par le pouvoir politique de la collectivité de tutelle.

Michel Schneider décrit avec justesse ce mécanisme pervers :

> « « Que l’art divorce d’avec le sens, la forme, le beau, qu’il ne dise plus rien à personne, qu’il n’y ait plus d’œuvres ni de public, qu’importe, du moment qu’il y a encore des artistes et des politiques, et qu’ils continuent de se soutenir : une subvention contre une signature au bas d’un manifeste électoral. Le rideau tombe, il faut juger la pièce. Ministère de la Culture ? Non, gouvernement des artistes. Mais on ne gouverne pas la culture, et elle n’est pas un moyen de gouvernement. Rien n’est pire qu’un prince ou une princesse qui se prend pour un·e artiste, si ce n’est un·e artiste qui se prend pour un prince ou une princesse. »
>
> »

L’épisode du Covid l’a démontré de façon éclatante. Les professionnel·le·s de la culture ont appliqué sans broncher des décisions arbitraires et incohérentes qui

étaient toutes au détriment des citoyen·ne·s, dans le seul but de ne pas perdre leurs financements publics. C'est à ce moment-là qu'ils ont signé le pacte avec le diable qui autorise tout ce qui se passe aujourd'hui. S'ils avaient fait acte de résistance au service des citoyen·ne·s, car n'oublions jamais que le financement public existe pour servir les citoyen·ne·s dont les impôts le financent, nous n'en serions à mon avis pas là.

Repenser la mission démocratique de la culture

S'il y a du financement public pour la culture, c'est pour être au service des citoyen·ne·s. Ce n'est pas de la démagogie, car justement ce qu'on a à offrir aux citoyen·ne·s, c'est une émancipation, une liberté, mais une liberté de tou·te·s, pas seulement la liberté de programmer lorsqu'on a atteint des places de pouvoir.

Kader Attia et Eva Doumbia posent la question, à mon avis centrale, avec une clarté tranchante :

> « « Que recouvre vraiment ce terme « inclusion » ? Inclure qui et à quoi ? Ce mot se frotte trop à ceux malheureux d'« ensauvagement » ou de « décivilisation » pour nous inspirer confiance. Prétendre qu'il y a dé-civilisation induit la perte de l'humanité de celles et ceux qui en seraient affecté·e·s. Or, nous savons ce que signifie le déni d'humanité. Nos ancêtres l'ont appris et parfois leurs descendant·e·s

> nous l'ont transmis. Plutôt que l'injonction à l'inclusion, nous préférerions parler de partages et d'apprentissages mutuels, d'enrichissements, de rencontres, de pensées diverses. Et enfin de justice et d'égalité. »
> […]
>
> « En soutenant nos travaux artistiques, les institutions du pouvoir prétendent agir pour un meilleur vivre ensemble. Cela ne suffit pas. Il faut des actes, concrets, contre les discriminations. De véritables moyens pour les écoles, les collèges et les lycées où nous intervenons et dans lesquels nous ne pouvons que constater le désengagement de l'État. Des financements conséquents pour les centres sociaux, d'animation et les MJC dont les ateliers que nous produisons de temps à autres ne peuvent pas remplacer les missions au quotidien. »

»

Je ne veux pas dénier le véritable problème que posent les baisses de financements publics pour la culture. Oui, c'est un problème, parce que la culture est essentielle pour une société, mais elle l'est pour l'émancipation de chacun·e. Précisément, ce qu'il y a à défendre en tant que professionnel·le·s dépensant l'argent public, ce n'est pas la liberté de création. Si on veut être libre de créer, on peut créer par soi-même, sans demander d'argent public, nul ne nous en empêche !

La création au service des droits culturels

Schneider développe ce point avec force dans son analyse du rôle de l'État :

> « « Qu'est-ce que, enfin, l'État ne doit pas faire en matière de culture ? Si l'on refuse le principe d'interventions sur la création elle-même, et la subvention directe d'artistes ou de pans entiers de la vie artistique, comme le spectacle vivant, l'expression même d'« aides à la création » apparaît comme une contradictio in adjecto. L'État démocratique n'est pas et ne doit pas être un mécène et aider la création. Pour trois raisons. La première est que les États modernes subventionneurs de la création, véritables mécènes collectifs, ne sont pas en continuité avec les princes […]. La seconde raison pour laquelle il ne doit pas financer directement la création est que l'État est un mauvais mécène. »
>
> »

La création financée publiquement doit être au service de la liberté des citoyen·ne·s par des propositions exigeantes mais ouvertes, co-construites dans le dialogue. Ce qui est à défendre, c'est le dialogue et la démocratie : en quoi ces projets culturels subventionnés sont-ils au service de la liberté des citoyen·ne·s ? Parce qu'il y a dans les spectacles des citations de Bruno Latour ou de Michel Foucault ? Je ne dis pas que tout doit être participatif, mais tout doit respecter

les droits culturels des personnes. C'est dans la loi. C'est la mission des projets soutenus par l'argent public.

Le dialogue avec les élu·e·s : une nécessité stratégique

Les politiques ont besoin d'être conseillé·e·s sur la valeur démocratique de la culture subventionnée. Il ne s'agit pas de défendre la liberté d'expression d'une petite caste d'artistes. Michel Schneider l'écrit sans détour :

> « « On débat à l'infini : qui doit administrer la culture, des administrateur·rice·s ou des artistes ? Les premier·ère·s ne sont pas légitimes aux yeux des second·e·s, qui ne leur reconnaissent à juste titre aucune compétence artistique. Les second·e·s ne sont pas plus légitimes vis-à-vis des règles de fonctionnement des États démocratiques, qui veulent que l'emploi des crédits publics se distingue de l'affermage personnel. Il y a une façon simple de trancher : qu'on se convainque que l'État, par artistes ou fonctionnaires interposé·e·s, n'a pas à administrer la culture, n'a pas à faire de choix artistiques, et doit s'en tenir aux trois missions qui n'en impliquent aucun : préservation du patrimoine, accès

> démocratique aux œuvres, notamment par les enseignements artistiques et le soutien à la pratique d'amateur·rice·s, réglementation. »

»

Car quel que soit leur bord, les élu·e·s ont besoin de cohésion sociale, de citoyen·ne·s qui se sentent intégré·e·s. Les élu·e·s n'ont pas la science infuse. Elles et ils ont besoin qu'on dialogue avec elles et eux, qu'on les aide à comprendre comment faire au mieux avec la culture. Voilà un pan essentiel du rôle politique des artistes.

Au-delà du corporatisme : construire des espaces de création collective

Le problème de cette action en justice, qui reste légitime face au scandale de l'action de Laurent Wauquiez, c'est que face à des responsable·s d'institutions culturelles arc-boutées sur leurs privilèges et leur « liberté », les élu·e·s sont conscient·e·s qu'il s'agit de défense de privilèges. Elles et ils ont d'une certaine manière raison de vouloir déconstruire cela, car ce sont elles et eux qui ont été élu·e·s au suffrage universel et non pas les directeur·rice·s des structures culturelles.

Kader Attia et Eva Doumbia concluent leur texte par un appel qui devrait nous interpeller tou·te·s :

> « « Ce n'est pas en construisant des salles de spectacle, musique, danse ou théâtre, des musées et galeries d'art, dans des espaces où vivent des gens qui ne les fréquentent pas que l'on achète la paix sociale. Nous qui présentons nos œuvres sur ces scènes, nous observons tristement que ces dernières produisent également de l'exclusion. Nous refusons que nos œuvres permettent aux politiques de se dédouaner d'agir contre le racisme et toutes les autres discriminations. Peut-être devrions-nous exercer notre droit de retrait. Nos ancêtres ont cessé de pratiquer leurs rituels pour ne pas les offrir à la curiosité ou la cupidité de leurs colons, alors il nous faudrait peut-être cesser de parler. Mais comment le pourrions--nous lorsque la colère et l'injustice nous engagent à prendre la parole ? »
>
> »

Comme le note Michel Schneider : *« La théorie du service public, qui prend en considération le droit-créance, ne fut jamais une théorie du « tout État ». Elle s'opposa au contraire à la théorie de la puissance publique, et définit, à l'intérieur de frontières précises, à quelles fins et sous quelles modalités l'État doit agir. »*

Le rôle de chaque personne œuvrant dans le cadre de la dépense de l'argent public n'est pas seulement de respecter l'élu·e, mais de respecter et de garder vivant et opérant le système démocratique dans lequel cette personne a été élue.

Proposition : des espaces créatifs de dialogue

Le vrai combat est dans la défense de l'institution démocratique. Les élu·e·s ont besoin d'aide, de compréhension, d'être remis·es à l'endroit de la démocratie. C'est le rôle de tou·te·s. Pour lutter contre un pouvoir politique trop puissant sur les décisions culturelles, il faut entrer en dialogue.

- Premièrement, chacun·e de nous avec les publics sur notre territoire.
- Deuxièmement, entre professionnel·le·s de façon pluridisciplinaire.
- Troisièmement, avec les élu·e·s de tous bords.

Mettre l'art au service du dialogue démocratique

Peut-être que les projets culturels à mener aujourd'hui pour défendre un futur pour la culture sont des projets artistiques de dialogue. Mettre de l'art dans les espaces de dialogue, ce n'est pas seulement dialoguer sérieusement, c'est créer ensemble le présent et le futur de la culture.

Voici donc ma proposition pour les professionnel·le·s du secteur culturel : arrêtez de faire des spectacles élitistes qui ne servent qu'à la reproduction sociale. Changez complètement et créez des espaces créatifs de dialogue, artistiques, avec le plus haut niveau d'exi-

gence à la fois artistique et démocratique. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit d'argent public. Cette exigence doit être double. C'est cette exigence artistique et démocratique radicale qu'il faut faire vivre et partager. Et nous verrons revenir les soutiens politiques, nécessaires, à la culture, si elle réinvestit avec sincérité, ouverture et remise en question son engagement démocratique.

Pour un réengagement citoyen du secteur culturel public français

Pistes d'action pour un futur permanent.

Face aux coupes budgétaires, le secteur culturel public doit renouer avec sa mission démocratique. Au-delà du corporatisme, les professionnels doivent renforcer leurs liens avec les citoyens et assumer pleinement leur responsabilité politique.

Un phénomène ancré

En cette année 2025, le secteur culturel français traverse des turbulences financières, qui me semblent être l'occasion de faire une mise au point sur la bonne dépense de l'argent public au service de la culture. J'espère que cette mise au point de ma part pourra apporter une utilité au-delà de cette simple période, car la vision que je propose, je l'ai depuis fort longtemps, et à mon avis, elle sera encore valable pendant longtemps. Donc il ne s'agit pas d'un article seulement contingent, par rapport à une situation du moment, pour défendre quelque chose, mais d'une proposition de réflexion approfondie.

Le secteur culturel public, c'est-à-dire payé par les impôts des citoyens, trouve son sens dans l'espace politique, c'est-à-dire dans la cité. La cité n'est pas la propriété des élus ; la cité appartient à tous les citoyens. Donc, quels que soient les élus de la République du moment, leur mission est d'être au service des citoyens, dans leur point de vue, bien sûr, dans la politique qu'ils défendent, mais au service des citoyens. Sinon, ils ne tiennent pas leur rôle d'élus ; ils sont autre chose. Chacun peut faire ce qu'il veut dans sa vie, dans la limite de la loi bien sûr, mais en tant qu'élu, on a des devoirs bien plus que les autres, et en tant que citoyen, en tant que professionnel de la culture, on a aussi des devoirs.

Droits, devoir, public et privé

Ici, je voudrais parler plus précisément des devoirs

des professionnels de la culture qui, aujourd'hui, souffrent de baisses budgétaires présentes et annoncées importantes. Je propose mon interprétation de ce phénomène et surtout je propose des pistes très concrètes pour avancer dans le sens, non pas de la défense du secteur culturel, qui en soi n'a pas grand sens, mais du rôle de ce secteur culturel financé par le bien commun. Quelque chose qui est financé par le bien commun se doit d'être au service des citoyens.

On peut tout à fait faire de la culture de façon privée, sans solliciter de soutien public, et dans ce cas-là, cette culture-là n'a aucune prérogative, bien entendu. Chacun est libre de faire ce qu'il veut, mais dès lors que c'est de l'argent public qui est en jeu, on est, en tant que professionnels, au service de celles et ceux qui nous financent. Nous ne sommes pas au service des directions régionales des affaires culturelles ou autres collectivités, ce sont les citoyens qui ont délégué par leur vote des pouvoirs décisionnaires aux élus. Ce sont bien les citoyens qui paient, pas quelqu'un d'autre, ne l'oublions jamais. Ce n'est pas le directeur régional des affaires culturelles qui paie, son rôle n'est que de distribuer au mieux dans le sens du respect des textes de loi et de la politique choisie, qui elle aussi doit respecter la loi et la constitution, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

Politique et critères artistiques

Ainsi on attend des responsables politiques et institutionnels une probité par rapport à la distribution de l'argent, et cette même probité dans la dépense de cet argent doit être au cœur de l'éthique des professionnels de la culture que sont les artistes ainsi que les or-

ganisateurs, les directeurs de structures, les personnels, etc., du secteur financé par l'argent public.

Dans la mesure où on a choisi de ne pas donner un montant identique à tous les artistes, on doit organiser la probité de la redistribution selon des critères. Il y a toujours des critères, qui sont plus ou moins nets, plus ou moins flous, plus ou moins contingentiels. Et ces critères, il en va à mon sens de notre responsabilité à tous de les travailler, de les réfléchir. Ils sont en perpétuelle évolution, en perpétuel travail. C'est tout le concept de la démocratie et de ses institutions que de travailler en permanence sur les critères, quels qu'ils soient, que ce soit dans le champ culturel ou ailleurs.

De la superficialité des combats corporatistes

Le champ culturel n'est pas une exception. On sait, et c'est d'ailleurs très bien documenté dans le livre *La comédie de la culture* de Michel Schneider, 1993, à quel point le secteur culturel public français est aussi un milieu, une « cour », avec ses enjeux, ses politiques internes, qui n'ont strictement rien à voir avec le bien commun ni avec les missions écrites dans la loi. Évidemment, il est de première importance de s'assurer contre les effets de cour, contre les privilèges de certains au détriment d'autres et surtout au détriment de ce que reçoivent les citoyens à partir de leur propre argent, qui lui est collecté de façon obligatoire. Nos devoirs vis-à-vis des citoyens sont énormes. Je crois qu'il faut être très méfiant, à cette étape, vis à vis des corporatismes, c'est-à-dire des secteurs profes-

sionnels qui défendent leurs stricts intérêts professionnels. Alors que notre rôle à tous et à toutes est d'être au service du public, car il s'égit d'argent public.

Bien sûr, il y a des secteurs professionnels et il faut évidemment que ces secteurs qui font ce travail pour le public soient respectés, par le droit du travail, des financements normaux, etc. Mais à l'heure, qui n'est pas nouvelle, où des décisions politiques, ou plutôt des décisions politiciennes, viennent réduire de façon très importante les moyens publics alloués au secteur culturel public, il convient, me semble-t-il, d'avoir une vision un peu plus macroscopique. Car si on a une vision uniquement corporatiste, c'est-à-dire reliée aux intérêts d'une corporation, on sera très faibles, car on n'aura pas d'argument politique pour défendre les budgets qui nous sont retirés et qui bloquent l'accomplissement de nos missions.

Le rôle politique des professionnels de la culture

Je crois qu'on n'a pas d'autre choix, de façon collective, que de se placer à l'endroit du politique, c'est-à-dire du sens de nos actions culturelles pour les citoyens. Car ce qui est à défendre, ce sont des budgets, mais il faut que ces budgets servent absolument, et c'est à nous de le défendre. Car si on ne le défend pas, on laisse tout pouvoir aux politiques de dire que, par exemple, la culture est non essentielle, et qu'ils vont donc décider de financer moins la culture que d'autres choses qu'ils considèrent comme plus essentielles. Ainsi c'est à nous, professionnels et citoyens de leur prouver, de leur expliquer pourquoi la culture

est, à notre sens, essentielle. Mais ce n'est pas seulement de la rhétorique. Il faut réellement que nous sachions nous-mêmes pourquoi et comment nous nous engageons dans ce rôle essentiel de la culture pour le bien commun. Il ne suffit pas de le dire pour pouvoir l'argumenter. Il faut non seulement avoir des arguments, mais il faut avoir un sujet à ces arguments. C'est-à-dire qu'il faut soi-même y être engagé.

Il ne s'agit pas pour moi de proposer la construction d'un argumentaire pseudo-démocratique comme une rhétorique pour défendre le corporatisme. Non, ce n'est pas du tout l'objet de la réflexion que je partage ici. Il s'agit, à mon sens, pour les professionnels du secteur culturel, de réinvestir les arguments démocratiques et de les reproposer, de les défendre auprès des élus, des techniciens et aussi du public au sens large. Parce que si on veut pouvoir être soutenu par les citoyens, il faut que les citoyens eux-mêmes soient convaincus du fait de payer pour la culture, que leur argent serve à la culture et ne soit pas retiré à la culture. Pour qu'ils comprennent bien pourquoi, **il faut que nous-mêmes, acteurs culturels, nous élucidions ensemble le pourquoi de nos actions**. Cela me semble absolument indispensable. Si on ne fait pas cet effort, toujours, et en particulier maintenant que la culture est vraiment considérée comme non essentielle, et on en voit les effets, eh bien non seulement le secteur culturel public sera de moins en moins financé, mais ce qui à mon sens est extrêmement dommage pour la démocratie, c'est que la diffusion culturelle deviendra uniquement un commerce et ne sera plus tenue à des missions qui ne sont pas les missions du commerce, mais les missions de la démocratie, par l'argent public dont c'est le rôle.

Voici des propositions, ou plutôt d'ailleurs des axes de réflexion que je propose de mettre en discussion, en

élaboration et peut-être en action. Mon but est juste de soutenir l'action pour défendre des valeurs, des actes qui sont les propositions culturelles financées par l'argent public. Je pense vraiment que c'est très important, c'est pourquoi je prends la plume à ce sujet.

La responsabilité citoyenne des professionnels de la culture

J'ai souvent trouvé, et je suis loin d'être le seul, que le milieu culturel subventionné ne faisait pas grand cas de son rôle citoyen. L'objectif étant de faire les plus belles œuvres possibles, ou d'être dans les petits papiers de tel ou tel responsable institutionnel. L'argent public, si l'on considère qu'il est est au service de la diffusion des « grandes œuvres », cela fait que les professionnels eux-mêmes peuvent se sentir peu concernés par les citoyens, sauf peut-être par un enjeu quantitatif, c'est-à-dire il faut qu'il y ait du monde, il faut que les salles soient remplies, par exemple dans le domaine du spectacle vivant. Mais la question du remplissage des salles va dépendre plus de la communication que du réel lien de l'œuvre aux citoyens, sachant que justement le rôle de l'artiste est d'apporter les œuvres les plus belles possibles avec ses compétences artistiques, aux citoyens qui vont, grâce aux artistes, découvrir des choses surprenantes qui peut-être pourront les faire sortir de leur zone de confort et donc les enrichir d'autant plus.

Pourquoi pas. Je ne suis pas en train de critiquer l'engagement des professionnels vers un niveau d'exi-

gence artistique qui fait bien sûr partie de nos devoirs en tant que professionnels. On est là, si on est rémunéré en tant que professionnel, vraiment enrichir les spectateurs. Donc on se doit d'être exigeant vis-à-vis de soi-même, c'est évident. Mais alors, on pourrait donc en rester là et se dire qu'en tant que professionnel, notre rôle, c'est d'être les meilleurs artistes possibles et que le reste n'est qu'affaire de communication ? Les choses ne sont évidemment pas si simples et fort heureusement, car l'art, c'est une expérience, comme le dit très bien John Dewey dans *L'art comme expérience* (1934). C'est cela l'art, ce n'est pas un objet extérieur aux gens, c'est l'expérience vécue par l'humain. Et a fortiori dans le champ du spectacle vivant, les spectateurs d'un spectacle vivent une expérience unique au moment du spectacle. C'est un événement unique dans la vie qu'on va partager, de même que, aller au cinéma par exemple, est une expérience sociale.

On peut voir le même film sur internet de façon légale ou illégale, ce n'est pas le sujet ici, mais pourquoi choisit-on d'aller le voir au cinéma plutôt que chez soi ? C'est bien parce que l'expérience sera différente. On sort de chez soi, donc on fait déjà un mouvement vers l'extérieur. Et puis ensuite, on peut aussi aller voir ce film avec des amis. Mais le simple fait de sortir fait qu'on se met dans un état de réception différent. Donc on vit une expérience différente et c'est pour cette raison-là qu'on aime aller au cinéma. L'art peut aussi être participatif, c'est-à-dire que l'art n'est plus la démocratisation culturelle (des œuvres d'immense qualité qui sont proposées par des spécialistes aux spectateurs qui les reçoivent ébahis), c'est aussi la participation, la coopération, la place qu'on donne à l'autre dans le processus artistique.

Et dans le champ culturel, au-delà de la culture sub-

ventionnée, on sait bien que la dimension participative, c'est-à-dire du lien direct entre un artiste et ses *fans*, comme on dit aujourd'hui, est une dimension fondamentale. Par exemple, dans le domaine de la musique, il n'y a plus d'artistes de musique, à part à vouloir rester très confidentiels (et c'est d'ailleurs tout à fait respectable), qui ne sont pas en relation directe avec leurs communautés, que ce soient des artistes émergents qui le font par eux-mêmes ou que ce soient des artistes soutenus par une maison de disques qui vont aussi devoir être en relation directe avec leurs communautés pour pouvoir soutenir le streaming et les concerts. Donc cette question du lien entre l'œuvre, l'artiste et ses spectateurs est clé aujourd'hui et elle doit concerner tout le monde. Et je crois que c'est une question qu'il faut se poser, parce que **si le lien de la culture subventionnée avec les citoyens était fort, elle ne serait pas si fragilisée en ce moment**. Les personnes ne l'accepteraient pas, car un lien leur serait enlevé. Je crois qu'à l'occasion de ce type de crise, si on veut avancer collectivement, il faut absolument se poser la question de notre fragilité. Pourquoi ce type d'attaque passe « comme une lettre à la poste » auprès des citoyens ? Alors que d'autres attaques sur d'autres secteurs de la vie publique suscitent des mobilisations citoyennes.

Propositions d'axes de travail

Pour le secteur culturel, il n'y a pas de mobilisation (à part de temps en temps par les intermittents du spectacle pour la défense de leur statut, qui est menacé de façon réitérée). Pourquoi ? Comment peut-on avancer sur cette question du lien ? Il me semble que comme

le politique, c'est le collectif, c'est l'ensemble de la société, ce ne sont pas juste les responsables politiques, c'est ce lien-là qui est à refonder. Si c'est le cas, il sera beaucoup plus difficile pour les responsables politiques, pour les élus, de prendre le pouvoir et de prendre des décisions pour les autres. On peut m'objecter que les élus ont tout pouvoir. Non. On a actuellement, en effet, des élus qui croient qu'ils ont tout pouvoir, mais ils n'ont tout pouvoir que parce que nous, citoyens, les laissons faire par confort (cf. « Discours de la servitude volontaire » d'Étienne de la Boétie, 1576). Et donc, je pense qu'il y a plusieurs axes de travail qui nous incombent, nous, professionnels de la culture :

- Axe 1 : Travailler le lien entre les productions du secteur culturel subventionné, et le politique, les citoyens, les personnes sur les territoires. Questionner et explorer cela.
- Axe 2 : Ce qui découle du premier axe, c'est la question de l'évaluation et des critères. Quels sont les critères qu'on peut mettre sur l'importance de ce lien ? Parce que si on ne trouve pas que des productions sont indispensables, eh bien en effet, c'est moins essentiel qu'autre chose et donc c'est fragile politiquement. Donc il faut qu'on creuse ces sujets, il en va de notre responsabilité citoyenne.
- Axe 3 : Exercer notre responsabilité citoyenne nous-mêmes. Notre rôle dans l'espace politique est plein et entier. Nous sommes chacun d'entre nous responsables du système démocratique. Bien sûr, il y a des niveaux. Bien sûr, les élus ont plus de pouvoir de décision sur le moment que nous, c'est vrai. Mais c'est à nous, citoyens professionnels du secteur culturel, d'ex-

> ercer de façon pleine et entière notre citoyenneté. C'est notre rôle, et pas uniquement pour défendre une corporation, mais pour défendre le sens de nos actions dans l'espace politique. C'est un rôle essentiel. Il ne s'agit pas de se « politiser » au sens politicien, mais d'avoir conscience de notre rôle social. Et un rôle social, cela ne veut pas forcément dire qu'il faut toujours qu'il y ait plein de monde au spectacle. Un rôle social, c'est aussi pour amener les gens à se décaler, à rêver, à sortir de leur quotidien, à faire un pas de côté, à être pourquoi pas choqués, à réfléchir, à rire. C'est tout cela, un rôle social. L'art n'a pas les mêmes usages, les mêmes utilités que les routes, ou que le système de santé, ou que l'école, ou que la police. Chacun de ces champs a des attributions précises. Et l'art a aussi des attributions précises qui d'ailleurs peuvent se réinventer, mais dans tout, d'ailleurs, les attributions peuvent se réinventer, et dans tout, les façons de faire peuvent se réinventer.

Demain, il pourrait tout à fait être décidé qu'il y ait beaucoup moins d'argent, encore moins, pour l'éducation nationale, par exemple. Eh bien, de la même manière, il faudrait défendre ce à quoi cela sert. Ou alors, un gouvernement pourrait décider tout à coup qu'il n'y a plus de budget pour l'armée. Cela pourrait être un choix. Mais dans ce cas-là, pour le défendre, il faudrait justifier pourquoi une armée est nécessaire pour une nation, il faudrait l'évaluer et l'argumenter. Pour la culture, ce sont les mêmes enjeux. Il ne faut pas, à mon sens, laisser ces enjeux aux seuls décideurs élus et institutionnels. C'est notre rôle de travailler ces enjeux et de les faire remonter pour nourrir

les élus et les responsables institutionnels, et pour aider à ce que le politique aille dans le bon sens.

On peut dire, mais nous, nous sommes juste des artistes. Oui, mais en tant qu'artiste, on est responsable aussi du système dans lequel on vit. La citoyenneté, c'est pas juste faire ce qu'on nous autorise à faire, c'est aussi participer par ce qu'on fait, mais aussi par notre engagement institutionnel et politique. Notre métier d'artiste, ce n'est pas seulement de faire de la création, c'est aussi de faire en sorte que la création subventionnée existe. Et je crois qu'il est très important de distinguer la culture subventionnée de la culture privée. On a l'impression que c'est la même chose. Les mêmes artistes parfois sont dans le champ privé, parfois sont dans le champ subventionné et il y a un mixage entre les deux, qui entretient une fâcheuse confusion.

Culture publique vs culture commerçante

Attention ce ne sont pas du tout les mêmes critères entre culture publique et culture commerçante. Même si cela peut se ressembler parce que le privé a aussi besoin de liens et de rencontres, sinon les personnes ne viennent pas et cela ne produit pas d'argent. Mais justement il y a une dimension quantitative dans l'économie privée. Et dans le rôle de la bonne dépense de l'argent public, on a peut-être des choses qui doivent être plus indépendantes du modèle d'économie de marché. La logique économique pour défendre des valeurs de démocratie n'est pas pertinente. L'audimat ne doit pas être le critère, comme

c'est le cas pour la télévision. Le critère doit être bien plus sur les les coopérations territoriales, sur la durée. Et coopérer beaucoup plus encore qu'on ne le fait aujourd'hui avec le champ social, avec le champ associatif, etc. Il s'agit non seulement se relier aux enjeux et aussi de faire en sorte d'être à l'écoute des besoins des citoyens.

Cela est très nourrissant. Cela tisse, dans l'espace politique, des liens réels. Ce tissage va soutenir l'ensemble de l'édifice démocratique. Et grâce à ce tissage et à ces coopérations, on peut aussi avoir plus de capillarité entre des financements qui viennent de divers voies, de divers biais et qui peuvent se nourrir mutuellement. Donc les coopérations, c'est un angle majeur à travailler.

La parenthèse désanchantée du Covid

J'ai personnellement, pendant la période Covid en France, senti le vent tourner ou plutôt compris que le vent avait tourné. Je m'explique. Dans cette période de crise, il y avait d'une part un sujet de santé publique et d'autre part un sujet de gestion de la santé publique. Le sujet de santé publique était à peu près le même sur toute la Terre, mais les choix politiques de gestion cette crise et de chercher à endiguer cette épidémie grave ont été bien différents et n'étaient pas toujours acceptables en termes démocratiques, loin s'en faut. La politique française de gestion de cette crise fut l'une des plus autoritaires qui soit sur terre. La Chine a été pire, c'est vrai, mais la France a beaucoup usé de la menace, de la force,

de la manipulation, de la stigmatisation et de l'intimidation pour obtenir de ses citoyens des consentements forcés. Dans le cadre de cette politique, il y a eu un certain nombre de confinements, de fermetures d'établissements, et on s'en souvient, la culture avait été jugée comme non essentielle, et les lieux culturels ont été la première variable d'ajustement.

Alors même qu'au sein des lieux culturels, les professionnels faisaient en sorte de tenir compte des directives sanitaires qui étaient données, du mieux possible pour pouvoir rester ouverts, ils ont tout de même été fermés de façon autoritaire, alors que d'autres lieux, je prends l'exemple des librairies, ont défendu collectivement et n'ont pas été fermés autant que les lieux culturels, alors qu'il était avéré qu'il n'était pas plus dangereux d'être dans un théâtre ou dans un cinéma à une certaine distance les uns des autres que dans une librairie. C'était avéré, y-compris avec les connaissances du moment. Donc, on a constaté que les lieux culturels ne subissaient pas le même traitement que les autres, mais surtout que le secteur culturel, les professionnels du secteur et les élus du secteur aussi, ont très très peu fait entendre une voix collective. Contrairement à ce qui s'est passé en Belgique : les centres culturels, face à des décisions tout aussi incohérentes des pouvoirs publics belges, ont décidé de façon collective de ne pas fermer, pour pouvoir continuer à exercer leurs missions démocratiques, et ils n'ont pas fermé. Ils ne mettaient personne en dange, parce qu'ils respectaient les règles sanitaires reliées aux croyances partagées pendant cette période. En France dans le secteur culturel, on faisait tout bien comme il faut, mais on s'est laissés fermer !

Pourquoi n'y a-t-il pas eu un mouvement collectif, un refus ? Car ces décisions arbitraires et dénuées de tout sens, même sanitaires, portaient préjudice à la

mission citoyenne des lieux culturels. On s'est laissés faire (enfin, pas moi). On n'a rien décidé par nous-mêmes, on a juste accepté le petit doigt sur la couture, pour la majorité des professionnels de la culture, des décisions arbitraires et incohérentes, qui nous empêchaient de mener à bien nos missions citoyennes.

À ce moment-là, quand j'ai constaté cette réaction du secteur culturel, j'ai eu comme une sorte de signal d'alerte : je me suis demandé quelle était la posture des professionnels et des élus du secteur culturel public : pourquoi et pour qui faisaient-ils ce métier ? Au bénéfice des citoyens, qui en avaient grandement besoin dans cette période, ou dans l'obéissance à des gouvernants aux décisions incohérentes, injustes et à l'évidence non constitutionnelles ? Il y a eu une obéissance aveugle, démocratiquement parlant, à des choix politiques décidés par un gouvernement seul, et dans l'opacité la plus totale (via un conseil de défense dont le contenu des choix ne sera rendu public que dans 65 ans). Globalement, on a accepté des choses inacceptables, au détriment du lien entre le secteur culturel et les citoyens, qui en avaient pourtant à cette période particulièrement besoin.

Apprendre à désobéir

Je me suis dit à cette période qui si on acceptait cela, on ouvrait grande la porte à toutes futures décisions arbitraires de la part des politiques. **Si les élus de la République, de tout niveau, se rendent compte qu'ils peuvent imposer au secteur culturel des décisions arbitraires dénuées de toute rationalité, et que le secteur culturel ne dit rien, ne défend même pas lui-même sa mission démocratique,**

c’est que ce secteur est extrêmement fragile. Il ne fait aucun cas de sa mission démocratique, ne fait qu’obéir aux ordres qui viennent d’en haut et non plus être au service des citoyens. Quand on est au service des citoyens, on peut avoir comme devoir de se mobiliser contre des décisions gouvernementales. Et c’est bien ce qui se passe aujourd’hui en début 2025. Tous les responsables culturels veulent défendre leur budget. Il aurait dû se passer la même chose pendant le Covid. Mais pourquoi les professionnels ne se sont pas mobilisés à l’époque ? Pour les mêmes raisons budgétaires, car ils ne voulaient pas s’opposer par crainte de perdre leurs financements publics, mais c’était à très courte vue. **Si on ne se défend pas contre l’autoritarisme, on le valide.**

Ils n’ont pas osé se rebeller contre des décisions arbitraires, par crainte d’en être sanctionnés au niveau budgétaire, mais ce faisant ils coupaient la branche sur laquelle ils étaient assis et sur laquelle nous sommes tous assis. Quand on obéit à des ordres absurdes, on est responsable de son obéissance. C’est toute la leçon du procès de Nuremberg : on est coupable d’avoir obéi à des ordres ignobles, toutes proportions gardées bien sûr, c’est la même logique. Le secteur culturel s’est rendu coupable d’obéissance à des décisions arbitraires et incohérentes, et le secteur culturel n’a pas su faire collectif, car s’il avait fait collectif, comme en Belgique, il aurait eu du poids et il aurait pu changer la donne, prendre sa place politique, sur le moment et pour le futur. Il aurait dû la prendre, car il est au service des citoyens, pas des gouvernants. Et pourquoi ne l’a-t-il pas pris ? Par crainte, bien-sûr. Mais la peur est avant tout un fantasme, une projection, une représentation. Le problème, c’est ce que cette acceptation majoritaire a signé l’acceptation future de tous les abus possibles de la part des responsables politiques. Et ils ont lieu en ce moment.

Donc il n'est pas du tout étonnant aujourd'hui qu'il y ait de telles coupes. Les responsables politiques savent qu'il n'y a strictement aucun risque, qu'ils peuvent gagner de l'argent à cet endroit sans difficulté, que cela ne rencontrera aucune opposition.

De plus, le champ culturel est *a priori* un creuset de la démocratie, donc potentiellement de la contestation. Donc il est plus confortable de couper la parole à des personnes qui éventuellement ne disent pas ce qu'on a envie d'entendre. C'est bien le rôle des artistes, c'était même le rôle des bouffons du roi. Je ne fais pas ce récit pour jeter la pierre, mais juste pour éclairer le message très fort qui a été envoyé à ce moment-là. Ce qui s'est joué et a basculé de façon évidente, c'est une relation de dépendance et non pas d'indépendance, et c'est une déconnexion du rôle social de l'art et de la culture.

L'espoir dans les coopérations citoyennes

Je suis conscient que ce que je formule ici n'est pas forcément agréable à entendre, mais si je me permets d'aborder ce sujet, peut-être un peu polémique, c'est pour nous ramener aujourd'hui à notre conscience politique en tant que professionnels. Et je suis persuadé qu'il est toujours temps, il n'est jamais trop tard pour retisser du lien. Si le lien est vraiment retissé, que les évaluations sont vraiment faites, que nous nous représentons nous-mêmes comme responsables d'un engagement démocratique et citoyen par la provenance de l'argent qui finance nos actions, et que nous mettons en place des coopérations, j'ai l'impression

que c'est un travail de fond qui peut nous permettre aujourd'hui, demain et après-demain, de retisser le sens social et politique de la culture subventionnée en France. J'y crois. Il n'est jamais trop tard, à mon avis, pour faire un travail de fond à partir d'une conscience partagée. Et en effet, prendre conscience même de ses erreurs, ce n'est pas forcément agréable, mais il ne s'agit pas de nous juger, mais simplement d'essayer d'être lucides et de voir comment on peut avancer dans un travail de fond.

Je crois que le corporatisme, la défense d'une simple corporation n'est pas du tout quelque chose d'assez puissant pour pouvoir avancer. Je crois que cette crise est justement l'occasion de refonder le sens de nos actions, de nos places, en tant que professionnels, en vivant de ces métiers. Je ne parle pas de militantisme, je parle de responsabilité par rapport à la provenance des moyens financiers que nous avons, tout simplement.

Défendre la culture autrement : méthodes pour demain

Benoît Labourdette

Mes pratiques pluridisciplinaires, de création, d'action culturelle, de formation, d'accompagnement dans de très nombreux contextes culturels, sociaux et éducatifs en France m'offrent un observatoire privilégié, subjectif et en profondeur du secteur culturel en France.

Ce secteur est fragilisé par sa place, jugée comme « non essentielle » par bien des responsables politiques, par la concurrence des pratiques culturelles via les plateformes numériques, ainsi que par des freins liés aux difficultés pour mettre en place des coopérations interdisciplinaires, et aux trop peu nombreuses évaluations, qui sont le plus souvent mal menées et instrumentalisées.

Mon observatoire me permet d'identifier des dynamiques qui fonctionnent, ainsi que des difficultés que je constate. Je propose ici de partager mes analyses, mes méthodes, mes propositions en souhaitant qu'elles puissent être utiles. Mon objectif est d'aider à un secteur culturel plus fort demain, car à mon sens, la défense d'un secteur culturel financé par les impôts des contribuables me semble porteuse de possibilités d'émancipation, de développement des libertés, de la démocratie, des pouvoirs d'agir, d'une manière bien différente de ce que les acteurs privés produisent.

Ceci est possible s'il n'y a pas d'hypocrisie, et c'est à mon sens au prix d'une volonté de lucidité et de

remise en question, d’un choix de déconstruction des représentations et peut-être de certains privilèges et systèmes de domination.