



HAL
open science

Les programmeurs/trices de spectacles à l'oeuvre : une forme spécifique de prescription culturelle

Catherine Dutheil-Pessin, François Ribac

► To cite this version:

Catherine Dutheil-Pessin, François Ribac. Les programmeurs/trices de spectacles à l'oeuvre : une forme spécifique de prescription culturelle. Brigitte Chapelain et Sylvie Ducas. La prescription culturelle: avatars et médiamorphoses, Presses de l'Essib, 2018. hal-01672704

HAL Id: hal-01672704

<https://hal.science/hal-01672704v1>

Submitted on 26 Dec 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les programmeurs/trices de spectacles à l'œuvre : une forme spécifique de prescription culturelle

Catherine DUTHEIL-PESSIN (Université Grenoble-Alpes)
et François RIBAC (Université de Bourgogne-Franche-Comté, laboratoire Cimeos)
Membres du GEP (Groupe d'Études sur la Prescription)

Depuis une trentaine d'années, la politique culturelle est de plus en plus assimilée à l'offre de spectacles subventionnés par l'État et les collectivités territoriales. Cette offre n'a cessé de s'étoffer et de se diversifier tant du côté de sa couverture territoriale que des disciplines artistiques et des formes proposées. Si la forme canonique, une programmation déclinée lors d'une saison dans une salle de spectacle, est la plus courante, il existe également d'autres formes de dispositifs et de temporalités comme les festivals, les déambulations des arts de la rue, les programmations itinérantes, les friches dans les villes etc. Signe de l'importance de cette sphère, le "spectacle vivant" est de plus en plus présenté comme l'incarnation de la politique culturelle et même souvent assimilé à la culture dans nombre de discours et de publications. Dans une telle configuration, les personnes ayant en charge la programmation des spectacles occupent donc une place essentielle, et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement parce que ce travail consiste à convertir des formes locales - un lieu, un artiste, un spectacle - en intérêt général. Une responsabilité qui expose à de multiples pressions et nécessite de composer avec de nombreux protagonistes (financeurs, spectateurs, journalistes, blogueurs, artistes, monde du spectacle, publics etc.).

Deuxièmement, parce que les programmeurs/trices exercent dans des équipements où la volonté publique s'incarne et travaillent - grâce à des subventions et des équipements - au bien commun.

Troisièmement, comparée à d'autres formes de recommandation culturelle, la programmation de spectacles présente la particularité de comprendre tout à la fois expertise et intervention directe sur le marché. Acheteurs, diffuseurs et régulièrement producteurs de spectacles, les programmeurs/trices façonnent le marché des spectacles. Cet encastrement dans le marché, cette capacité à influencer directement sur l'économie des spectacles et des réputations artistiques est évidemment fondamentale et spécifique¹.

Enfin, la polarité professionnels/amateurs : depuis l'essor d'Internet, et tout particulièrement du Web 2.0, de nouvelles et nombreuses formes de recommandation culturelle ont surgi. Sur des blogs, des forums de discussion, des sites dédiés à des styles spécifiques, dans les réseaux sociaux, les sites de partage de vidéo, des (groupes d') amateurs prescrivent des contenus culturels, voire même les distribuent, comme c'est le cas avec les réseaux de *Peer to Peer*. La plupart du temps, le "salaire" de ces prescripteurs est pour l'essentiel symbolique et s'exprime par le biais de commentaires positifs, de traces sur la toile, par le nombre de *followers*, bref par la construction d'une réputation. Dans un tel contexte, il est intéressant de comprendre ce qui différencie (ou pas) les prescripteurs professionnels des amateurs et si les formes et les critères d'évaluation peuvent différer.

C'est pourquoi nous avons mené de 2011 à 2013, dans différentes régions françaises, une enquête sur la programmation des spectacles subventionnés². L'étude s'est non seulement intéressée au travail au jour le jour de personnes particulières, mais aussi à leurs parcours initiaux. Nous avons également prêté attention aux formes collectives d'expertise et en

1 Notons au passage que cette capacité à choisir et mettre sur le marché (avec ou sans subventions) est précisément ce que l'on appelle programmation, c'est-à-dire le fait d'associer deux valeurs, de les conjuguer.

2 On retrouvera l'intégralité de notre étude dans notre ouvrage *La fabrique de la programmation culturelle* (La Dispute, 2017). L'enquête a été financée par la région Pays de la Loire, la ville de Nantes et le ministère de la culture (DEPS). Une page Facebook rend compte de l'étude : <https://www.facebook.com/LaFabriqueDeLaProgrammationCulturelle/?ref=bookmarks>

particulier les réseaux dans lesquels se retrouvent les programmeurs/trices. Pour saisir les principaux aspects de cette activité, nous avons combiné diverses méthodes :

- Des entretiens approfondis auprès d'un panel d'une trentaine de programmatrices/teurs aux statuts sociaux variés (managers, employés, artistes, polyvalents, consultant-e-s ponctuelle-s, professionnels et amateurs) exerçant dans des structures et disciplines très diverses.
- La collecte de documents et de photographies dans les lieux de travail.
- Des observations ethnographiques dans les réseaux, les réunions et lieux de convivialité.
- L'organisation d'une conférence de consensus au cours de laquelle ont été débattus de scénarii modélisant leur activité.
- L'analyse d'une base de données répertoriant une saison de spectacles en Ile-de-France établie par ARCADI, l'agence de spectacle de la Région Île-de-France.

Au cours de cette enquête, nous avons notamment collecté toutes sortes d'écrits et de documents³. Nous évoquerons ici certains documents de travail qui permettent de retracer l'activité au jour le jour, de faire apparaître les diverses contraintes, financières, artistiques, locales, politiques qui sont balancées, de saisir comment les décisions sont prises et qui en assume la responsabilité. Par là, on peut prendre la mesure de la matérialité et la temporalité de la programmation, de ses enjeux et du type d'organisation sociale qu'elle implique.

Les surfaces d'arbitrage

Nombre de membres de notre panel utilisent des moyens mnémotechniques pour se souvenir des nombreux spectacles, parfois plusieurs centaines par an, auxquels ils assistent: notes griffonnées dans des carnets ou sur les programmes remis lors des représentations, stockage de ces mêmes programmes etc. Cependant, nous avons également trouvé des écrits plus organisés qui sont mobilisés lors de la construction de la programmation. Examinons d'abord un imprimé destiné à évaluer la qualité de pièces de théâtre.

La fiche d'évaluation d'un spectacle

La figure 1 reproduite ci-après est utilisée par les membres d'un comité de programmation d'un festival de théâtre amateur organisé (avec des moyens professionnels) par une ville moyenne des Pays de la Loire. Avant de se réunir en commission, ces jurys - pour nombre d'entre eux des comédiens amateurs expérimentés - visionnent les captations vidéo envoyées par les troupes candidates. Chaque juré remplit alors individuellement une grille comprenant de nombreux paramètres (mise en scène, jeu d'acteurs, rythme, sujet, écriture, décor, maquillage) et graduations, et ajoute éventuellement dans les marges du document ses propres commentaires. Chaque pièce est évaluée (tout comme dans la sphère académique) par deux binômes qui ne se concertent pas avant la réunion finale de programmation. Lorsque la commission se réunit pour délibérer, ses membres se réfèrent explicitement à ce qu'ils ont inscrit sur leurs imprimés. On est donc ici en présence d'un véritable outil d'évaluation de la qualité théâtrale, qui engage ses rédacteurs auprès des autres membres de la commission et qui cadre les débats. C'est, dans ce domaine, le document le plus sophistiqué que nous ayons trouvé lors de notre enquête.

3 Notre approche des écrits s'inspire des travaux pionniers de Pierre Delcambre sur les écrits au travail ainsi que des productions du courant dit de l'anthropologie de l'écriture (Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel, voir les références en fin de texte).

ANTRIOS

04

Repêchage

5

A revoir
les gens aiment

Festival

Sélection des pièces

Titre de la pièce :

La femme placard "A part l'amour tu fais quoi dans la vie?"

- Vue en vidéo
- Vue en répétition le :
- Vue en représentation le :

Genre : comédie / adaptation

Durée du spectacle : 52 mn

Temps de montage :

Temps de démontage :

- Douce de professionnalisme chez les acteurs

3 femmes...
qui parlent d'hommes

pas d'évolution
jeu assis, debout
en rond

pas d'émotion
enlève les vestes à
les 33 mn remonte à 42 mn.

>> Repêchage

pas envie
- mais bien qu'histoire
d'hommes"

Appréciation des pièces (1^{er} tour de table)

Quelle impression générale ?

Négative

- N'a pas sa place au Festival (hors concours, trop faible, etc.)
- Quelques bonnes idées mais pas sélectionnable

Mitigée

- « Je ne sais pas quoi penser »

Positive

- Sélectionnable malgré quelques réticences >> Repêchage
- A retenir en sélection
- « J'ai eu le coup de foudre »

Repêchage (Second tour de table)

Pour les pièces ayant comme impression générale :

- « Je ne sais pas quoi penser »
- Sélectionnable malgré quelques réticences

Faire l'analyse par critère...

- | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|
| Mise en scène | <input type="checkbox"/> Insuffisante | <input checked="" type="checkbox"/> Suffisante | <input type="checkbox"/> Recherchée |
| Jeu d'acteurs | Interprétation <input type="checkbox"/> Faible | <input checked="" type="checkbox"/> Correcte | <input type="checkbox"/> Brillante |
| | Elocution <input type="checkbox"/> Peu audible | <input type="checkbox"/> Correcte | <input checked="" type="checkbox"/> Claire |
| Rythme | <input type="checkbox"/> Mou | <input type="checkbox"/> Inégal | <input checked="" type="checkbox"/> Adapté |
| Sujet | <input type="checkbox"/> Sans intérêt | <input type="checkbox"/> Intéressant | <input type="checkbox"/> Captivant |
| Ecriture | <input type="checkbox"/> Indigeste | <input checked="" type="checkbox"/> Intéressante | <input type="checkbox"/> Prenante |
| Lumière | <input type="checkbox"/> Brouillonne | <input checked="" type="checkbox"/> Adaptée | <input type="checkbox"/> Recherchée |
| Son (musique et bruitage) | <input type="checkbox"/> Cafouillant | <input checked="" type="checkbox"/> Adapté | <input type="checkbox"/> Original |
| Décor (et/ou accessoires) | <input type="checkbox"/> Gênant | <input type="checkbox"/> Convenable | <input type="checkbox"/> Soigné |
| Costumes (et maquillages) | <input type="checkbox"/> Sans recherche | <input type="checkbox"/> Convenables | <input type="checkbox"/> Travoullés |
| Emotions | <input checked="" type="checkbox"/> Non | | <input type="checkbox"/> Oui |
| Enchaînement (fil conducteur) | <input type="checkbox"/> Négligé | <input checked="" type="checkbox"/> Plutôt réussi | <input type="checkbox"/> Judicieux |

Observations :

à 3 voix... et le bruit incessant des telons
beurrages en mouvements...

Décision à prendre... après commentaires (points forts, points faibles) et débats

- Avis plutôt favorable : Pièce retenue
- Avis plutôt défavorable : Pièce rejetée

Figure 1 : fiche d'évaluation d'un spectacle pour un festival de théâtre amateur

Les cahiers

Du côté des programmatrices/teurs professionnel-le-s, on trouve surtout des notes prises dans des cahiers ou dans un traitement de texte. Celles-ci sont aussi bien rédigées à chaud, au sortir d'un spectacle, qu'après coup, sur la table d'un bistrot, dans une chambre d'hôtel à Avignon, dans le train de retour, au bureau. On peut distinguer les "notes rapides", qui servent simplement à se rappeler d'un spectacle, et les "notes détaillées" que l'on mobilise lors de l'établissement de la programmation. L'extrait du cahier de Mathilde, programmatrice de la salle de spectacle d'une commune d'environ 2 500 habitants, reproduit ci-dessous (figure 2), est un bon exemple. On y trouve des informations à propos de spectacles qu'il faut aller voir et des commentaires sur ce qu'il serait possible de faire avec ceux déjà vus. Les noms de spectacles sont accompagnés de toutes sortes de détails se rapportant aux coûts, à l'éventuelle limitation de la jauge, à des aspects particuliers (par exemple, le fait qu'il faille prévoir un sous-tirage), aux types de publics possibles, familial, collégiens, etc, et à des actions culturelles pouvant être menées. Mathilde note aussi les structures avec lesquelles elle pourrait s'allier pour une coproduction ou une diffusion conjointe. Point d'importance, Mathilde ne note que très peu de choses sur la qualité artistique des spectacles. Pour cette partie, capitale, de son expertise, elle procède de la même façon que la plupart de ses collègues qui s'en remettent pour l'essentiel à leur seule mémoire et ne recourent pas à des grilles d'évaluation comparables à celle du festival de théâtre amateur. Les exemples qui vont suivre concernent l'organisation et les relations de travail ; ils aident à questionner la mise en œuvre des processus décisionnels et la place qu'y tient la programmatrice/teur.

<i>Diffusion ; la salle programme et Anne [la responsable musique d'un organisme départemental] ajoute séance et scolaire.</i>
<i>Musique/danse/théâtre : "Oh !" sur Mvt Dada.</i>
<i>Ensemble Odysée+ Compagnie les Orpailleurs</i>
<i>8500 € (4 représentations)</i>
<i>Passe à Paris en fév,</i>
<i>4500 € (2 représentations) ++ (6 pers) [le signe ++ signifie frais de transports et d'hébergement]</i>
<i>Familiale (tt public) à partir de 6 ans</i>
<i>Actions avec collégiens + spect avec collégiens :</i>
<i>1 date dans le 44 / Jauge min. 250 pl. (pour séance scolaire)</i>

Figure 2 : reproduction d'une des pages du cahier de notes de Mathilde

Les surfaces de gouvernance

Une charte

Comme on l'a vu plus haut, la grille du festival de théâtre amateur (figure 1) sert non seulement à évaluer la qualité des spectacles, mais aussi à cadrer le déroulement des commissions de programmation. Précisément, et dans un même ordre d'idées, certaines structures associatives utilisent des chartes. Élise, la programmatrice d'une salle de concert associative située dans la région Rhône-Alpes, nous en a remis une qui définit la politique et l'éthique de l'association. Ce document établit un certain nombre de principes tels que la prédominance des bénévoles, la collégialité des décisions, la nécessité d'avoir adhéré à l'association pour participer à la programmation ainsi que le pluralisme. Dans un article dédié, le document précise la façon dont la collégialité doit être organisée, fixe l'effectif des commissions et établit un quota maximum de salariés. Autrement dit, *il prévoit et tente d'éviter les conflits d'intérêts*. Puis la charte définit le cadre territorial de la programmation et le type d'artistes que la salle accueillera :

La programmation de la salle de concert conserve l'objectif initial de l'association (...) : accorder la priorité à une programmation «découverte» de groupes extérieurs à l'agglomération. Cet objectif de programmation est complété par des groupes plus reconnus (dits « tête d'affiche ») ou locaux.

Tout changement significatif d'orientation au sein de la commission doit être avalisé par l'association avant d'être mis en œuvre. Ce sont ces normes que la salariée/co-programmatrice de l'association est chargée de faire respecter. Nous n'avons trouvé aucun équivalent dans les dispositifs dotés de programmeurs/trices professionnel-le-s où, comme nous allons le voir, le modèle de choix et de décision de programmation est plus individuel et fortement personnalisé.

Les tableaux prévisionnels

Toutefois, les dispositifs professionnels utilisent tous des tableaux permettant de visionner la programmation à venir et sa finalisation. Commençons tout d'abord par nous intéresser aux tableaux prévisionnels. Le tableau ci-après (une photocopie en noir et blanc d'un document originellement en couleur) provient d'une scène conventionnée où quatre personnes, dont la directrice, s'occupent de programmation (figure 3). Il s'agit d'un tableau *Excel* que l'on imprime pour travailler.

Les mois et les jours qui les composent sont représentés dans des colonnes verticales. On inscrit le nom des spectacles dans la case qui correspond au(x) jour(s) de représentations. Sur une ligne horizontale située en bas du document et séparée du document central, une légende indique à quoi correspondent les différentes couleurs utilisées dans les cases du tableau : localisation du spectacle (au cinéma, à l'extérieur, dans la petite salle), les types de publics (tout public, scolaire), la nature de l'événement s'il ne s'agit pas d'un spectacle (par exemple un vernissage), les périodes de vacances scolaires, etc. Les spectacles déjà actés sont inscrits en caractères d'imprimerie avec le logiciel *Excel*. Les écritures manuscrites sont de quatre ordres. Premièrement, des spectacles possibles notés dans le tableau. Deuxièmement, des notations qui se rapportent aux spectacles. Troisièmement des options d'artistes ou de spectacles notés en marge du tableau. Quatrièmement, des commentaires accompagnant ces options. Sur ce document, il est noté qu'il faut penser à prévoir et budgéter le *backline*⁴ pour le spectacle de karaoké, la compagnie Virevolt pourrait être également programmée à Angers, une date pour Bénabar coûte 32000 euros ++, Camille 25000, etc. Lors des réunions de programmation, qui se déroulent tout au long de l'année, chacun se réfère à la dernière version imprimée - la même pour tout le monde - sur laquelle on prend des notes et que l'on commente.

Ce tableau prévisionnel permet d'envisager et de chiffrer tout ce qu'il faudra mettre en œuvre comme travail en aval et en amont : communication, relations publiques, action culturelle, presse, coût technique et main d'œuvre, dépenses supplémentaires, négociations, etc. De même, le tableau permet de modifier sans cesse la programmation, de l'adapter en fonction des aléas, des opportunités, des arbitrages. De ce fait, la structure du tableau est idéale en cela qu'elle permet de (se) représenter les équilibres entre les différentes entités qui doivent être prises en compte dans une programmation : les types de spectacle, d'événements, de styles, de publics, le pointu et le produit d'appel, les désirs de l'élu et ceux de la directrice, la place accordée aux membres de l'équipe, etc. Plus l'on s'approche du moment du bouclage et plus les arbitrages, qui s'effectuent tant lors des réunions qu'en dehors, sont serrés et définitifs. Il s'agit bien d'un gouvernail grâce auquel la directrice du lieu fixe le cap et assume la responsabilité du navire. D'une façon générale, les entretiens réalisés dans des structures labellisées par l'Etat (scènes conventionnées, scènes nationales, centres dramatiques, scènes de musiques actuelles) montrent que les réunions de programmation servent moins à discuter de la pertinence artistique des propositions de spectacles de chacun que de leur insertion et leur date de programmation dans la saison à venir. Dans certaines structures (subventionnées) dédiées au rock, le directeur/programmeur inscrit ses choix de programmation dans un logiciel et les dépose sur le serveur de la structure. Chaque membre de l'équipe se met alors au travail. Dans cette configuration, le logiciel remplace le tableau prévisionnel et transmet verticalement les consignes.

Lorsque la programmation est achevée, on produit alors un nouveau tableau, le *planning*. Affiché en grand format dans les espaces de travail et diffusé par email, il concrétise les choix éditoriaux du responsable, la date possible des congés, les grosses périodes de travail, les spectacles jeune public que l'on proposera aux écoles primaires, les journalistes à contacter, le plan média de l'année, les équipes artistiques à contacter pour récupérer photos, présentations des spectacles, fiches techniques et biographies, les intermittents à engager, etc.

C'est donc par l'intermédiaire des tableaux - prévisionnels ou plannings - que sont balancées les diverses contraintes avec lesquelles il faut jongler, c'est là que s'élabore et se transforme la programmation tout au long de la saison, là que se jouent et se dénouent les conflits et les alliances, là que des discussions se transforment en décisions qui engagent tout le monde, là que la façon de gouverner et de signer s'exprime. En d'autres mots, ces tableaux sont les *surfaces de gouvernance* où s'inscrivent les rapports de force internes et externes, où l'on mesure le pouvoir de ceux qui programment des spectacles et dont la dernière mouture prend force de loi.

4 On appelle *backline* le matériel technique (par exemple des amplificateurs) qu'une salle de spectacle ou un festival doit fournir à l'équipe artistique sur le plateau.

Ce que nous disent les écrits

Ces écrits utilisés dans les structures subventionnées montrent que les managers/programmeurs en chef ont toujours le dernier mot. Ils arbitrent entre les autres programmeurs (s'il y en a) et leurs décisions s'imposent aux services administratifs et techniques de la structure. La métamorphose du tableau prévisionnel en planning de saison marque le passage de la négociation à la décision managériale, le moment où un travail qui engage un collectif est signé par le responsable en chef de la programmation ou pour le dire autrement privatisé. Un système d'organisation sociale et de division du travail qui ne diffère pas fondamentalement d'autres sphères professionnelles : là comme ailleurs, des responsables conçoivent et d'autres exécutent, des collectifs produisent et des managers signent. Là comme ailleurs, les bons managers et les bons employés doivent être mobiles et capables de reconfigurer sans cesse leur vision de l'entreprise et du marché ⁵.

Dans un tel cadre, dans une telle temporalité, les tableaux sont des outils essentiels de gestion et de décision. Ils le sont d'abord du point de vue cognitif. On doit à Jack Goody⁶ d'avoir montré comment listes et tableaux permettent de considérer de façon globale une série d'entités et par là, de pouvoir les déplacer à loisir, saisir des relations qui étaient restées obscures. Dans un monde où les tableaux informatiques sont monnaie courante, ces manipulations sont d'autant plus banalisées. Mais la facilité cognitive du fameux "effet de liste" de Goody n'est pas tout. La sociologie des sciences et des technologies et les travaux de Michel Foucault nous ont aussi appris qu'une technique et ses usages expriment des rapports sociaux, que la surface matérielle d'une machine ou d'un document engage d'une certaine façon ceux qui s'y inscrivent. Convertis en signes sur le diagramme, les spectacles deviennent des abstractions, les composantes d'une liste que l'on manipule pour trouver la meilleure configuration, la bonne programmation (au sens mathématique du terme). On ordonne alors des arrangements en l'absence des êtres et des choses que l'on déplace sur le tableau et on laisse aux seuls programmeurs la maîtrise de ces configurations. Par là, on comprend également qu'il s'agit moins de programmer des artistes que des spectacles. Programmé à l'avance sur le tableau, la saison ou le trimestre de spectacles apparaît logiquement dans l'espace public comme la marque d'une personne qui a fait des choix artistiques. Or, ce mode de gestion n'est bien évidemment pas le seul possible. On pourrait tout aussi bien organiser des consultations avec les habitants de sa commune sur les besoins culturels avant de programmer, utiliser le Web pour recueillir l'avis des abonnés sur la prochaine saison, faire débattre des assemblées sur la dernière représentation, décider seulement une semaine à l'avance qui sera programmé après un vote en ligne, etc. On l'aura compris, l'usage des tableaux génère et met en œuvre un certain type de temporalité et de pouvoirs, privilégiant ceux et celles dont c'est le métier de programmer. Il produit l'espace public d'une certaine manière, dans le sens où les choix de spectacles et la conception de la qualité artistique qu'ils recèlent sont ensuite actés et portés sur la place publique notamment par la présentation de saison et dans les plaquettes de saison.

Bien entendu, avoir la responsabilité d'une programmation est loin de s'apparenter à une sorte de privilège absolu. Il faut en effet gérer toute une série de contraintes, de choses et d'êtres : les coûts et les jauges, les (syndicats de) techniciens, la fatigue de l'équipe, les insatisfactions des artistes, les pressions des agents, les collègues/concurrents, le public (qui peut très bien voter avec ses pieds), l'élu à la culture, le maire, les financeurs, les collectivités, le ministère, le monde artistique, associatif, sportif... Mais comme les équipes artistiques, tous ces protagonistes et ces entités sont envisagés et balancés dans des cahiers de notes et des tableaux *en leur absence*. La synthèse de tous ces arbitrages et négociations se décline dans la plaquette de saison qui - comme le bâtiment - met en scène les spectacles choisis et ceux et celles qui revendiquent la paternité de la programmation et de la politique culturelle.

5 Il est à noter que cette volatilité concerne aussi les sites Web desquels on efface la plupart des temps la saison lorsqu'elle est achevée.

6 Jack Goody, *La Raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

Professionnels et dispositifs subventionnés versus amateurs et associations ?

Revenons à présent à l'imprimé du festival de théâtre amateur et à la charte de la salle de concert associative. Ce qui nous apparaît flagrant avec ces deux exemples, c'est que plus les amateurs - au sens de personnes qui ne gagnent pas leur vie avec de la programmation - et les associations sont présents dans les dispositifs, plus la qualité artistique est discutée, plus l'évaluation est collective et plus on s'efforce d'éviter les conflits d'intérêts. À l'inverse, plus les salles ont des moyens financiers et un périmètre de programmation étendus, et plus les réunions internes sont essentiellement techniques et ne portent que marginalement sur la qualité artistique des propositions. Le directeur/programmeur (le plus souvent un homme) décide souvent en solitaire à la façon d'un commissaire d'exposition qui compose et signe son exposition (composée d'œuvres choisies par lui). Autrement dit, c'est dans les établissements publics que les décisions sont les plus personnalisées et que les modes de gouvernance se rapprochent le plus des techniques managériales que l'on trouve dans d'autres sphères sociales ; là aussi, que les artistes sont les plus tenus à distance des décisions qui les concernent. Or, justement, ces "valeurs" et ces méthodes de gestion sont aux antipodes de celles que "la culture" et son outil, la politique culturelle, sont censées promouvoir. À cette affirmation, on pourrait objecter que des centres dramatiques nationaux (CDN), des centres chorégraphiques nationaux et quelques scènes nationales sont néanmoins confiés à des artistes. On répondra d'abord que le nombre d'établissements de ce type est faible comparé aux lieux labellisés par l'état dirigés par des "non artistes" et surtout que dans les CDN et les CCN la prééminence du directeur et la personnalisation du dispositif est tout aussi affirmée qu'ailleurs. On ajoutera enfin qu'un artiste/directeur se trouve potentiellement exposé à des conflits d'intérêts puisqu'il/elle est tout à la fois juge et partie, tout comme les responsables de la plupart des lieux labellisés qui siègent dans des commissions d'expertise qui attribuent (ou refusent) des subventions aux équipes artistiques qui se produisent dans leur région. Si notre étude montre que l'expertise et l'abnégation des programmeurs/trices ne sont pas prises en défaut, ce paradoxe républicain ne manque pas d'interroger dans un contexte où les lanceurs d'alerte, les amateurs, les associations de patients et d'usagers, les ONG, la presse d'investigation ont pointé les limites d'une expertise professionnalisée et isolée (médicale, énergétique, politique, agro-alimentaire). On sait en effet qu'une expertise est souvent plus efficace lorsqu'elle prend en compte l'expérience de ceux et celles à qui elle est destinée, la douleur du patient pour un médecin, la mémoire locale pour l'aménagement d'un territoire etc. Pour que l'exception culturelle retrouve un nouveau souffle, il faut certainement qu'elle se tourne vers cet appel d'air qui vient des sociétés et repense les procédures par lesquelles on produit et délivre la qualité artistique.

Bibliographie

- Philippe Artières et Jean-François Laé, *Archives personnelles : Histoire, anthropologie et sociologie*, Paris, Armand Colin, 2011
- Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991, p. 254
- Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel (coord.), *Langage et Travail, Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions, 2001
- Anni Borzeix, Sophie Pène, Béatrice Fraenkel, *Le langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001
- Michel Callon, Yannick Barthe, Pierre Lascoumes. *Agir dans un monde incertain*. Seuil, 2001.
- Pierre Delcambre, *Écriture et communication de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille, Éditions des Presses Universitaires du Septentrion, 1997
- Jérôme Denis, David Pontille et Dominique Laousse, *Petite sociologie de la signalétique : Les coulisses des panneaux du métro*, Paris, Presses de l'École des Mines, 2010
- Catherine Dutheil-Pessin et François Ribac *La fabrique de la programmation culturelle (La Dispute, 2017)*
- Jack Goody, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Éditions de Minuit, 1979

