



**HAL**  
open science

# Les espaces-projets artistiques. Une utopie concrète pour un avenir encore en friche

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. Les espaces-projets artistiques. Une utopie concrète pour un avenir encore en friche. Théâtre/Public, 2002. hal-02048338

**HAL Id: hal-02048338**

**<https://hal.science/hal-02048338v1>**

Submitted on 25 Feb 2019

**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 espaces-projets artistiques. une utopie concrète pour un avenir encore en friche

Artistic project-spaces.  
A concrete utopia for a still undeveloped future

Philippe HENRY  
Chercheur en socio-économie de la culture  
Maître de conférences HDR,  
retraité de l' Université Paris 8 - Saint-Denis

## Avertissement

Ce document fait partie d'un projet de mise en accès libre, au cours de l'année 2019, d'un ensemble d'articles et de rapports issues de recherches réalisées entre 1997 et 2006. Ces études ont porté sur des composantes peu explorées et pourtant essentielles pour le spectacle vivant en France, telles que les compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété, les théâtres de ville de taille moyenne ou situées en périphérie de villes-centre, les friches culturelles, les pratiques artistiques partagées.

Ce projet répond à l'objectif de mettre à disposition de chercheurs et professionnels intéressés la synthèse de ces recherches et le contenu détaillé de certaines d'entre elles. Il permet, entre autres, de s'interroger sur des questions déjà fortement prégnantes et non résolues en fin du siècle dernier, ainsi que sur leur permanence ou leur déclinaison particulière une ou deux décennies ans plus tard.

La plupart des articles de synthèse ont déjà fait l'objet d'une première publication, entre 2000 et 2006, notamment dans la revue *Théâtre / Public*.

Cet article date de février 2002. Il ouvre une réflexion sur le fonctionnement des "friches culturelles" qui sont apparues en nombre croissant ces dernières années sur l'ensemble du territoire français. Il a fait l'objet d'une première publication dans la revue *Théâtre / Public*<sup>1</sup>.

La présente édition reprend sans modification structurelle le texte de 2002, les ajustements portant surtout sur des points de forme.

Février 2019



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

---

1/ *Théâtre / Public* n° 163, janvier-février 2002, p. 60-71.

# Résumé

Cet article porte sur les nouveaux espaces artistiques et culturels qui se sont récemment multipliés en France avec une volonté de transformer le jeu social de l'art, tel qu'il se développe dans les équipements publics les plus reconnus. Il présente une approche de leurs similitudes structurelles, qui sont perceptibles malgré leur extrême diversité et la singularité qu'ils revendiquent chacun. Il s'appuie sur deux premières études comparatives à leur sujet et sur les observations que nous avons menées sur treize de ces cas.

Ces espaces se définissent par leur projet de mettre en œuvre des pratiques artistiques plus ouvertes aux diverses dimensions de l'activité sociale. Ils naissent de l'insuffisance actuelle de lieux d'accueil pour des expérimentations hors formats usuels ou des artistes débutants, pour des lieux de répétition ou de maturation d'une création également. Ils mettent l'accent sur les processus d'élaboration d'une œuvre plus que sur la diffusion de sa forme aboutie et considèrent qu'il faut redonner aux populations de leur territoire une place centrale dans la dynamique artistique.

Ces espaces cherchent à conserver une flexibilité d'usage en termes autant de projets et d'équipes accueillis que d'occupation et de modularité des lieux. La programmation d'événements artistiques ouverts au public se combine ainsi toujours avec le développement d'une diversité de modalités de travail et d'échange entre artistes mais aussi avec les populations environnantes.

Initiatives issues de la société civile, leur modèle économique reste précaire entre de faibles recettes d'activité, l'importance réelle mais variable des échanges basés sur le principe de solidarité, des soutiens contrastés des collectivités publiques locales.

Dans leur volonté de garder la maîtrise de leur fonctionnement, la gouvernance de ces espaces-projets s'appuie sur diverses formes de décision collégiale et distribuée. Celles-ci se combinent néanmoins avec le rôle central d'un directeur, animateur et coordinateur du projet d'ensemble et d'une équipe restreinte de salariés aux statuts parfois peu assurés à moyen terme.

Des études longitudinales seraient nécessaires pour mieux évaluer l'évolution dans le temps des objectifs et du fonctionnement concret de ces expériences novatrices. <sup>2</sup>

---

2/ D'autres travaux personnels sont venus prolonger cette première investigation sur ces nouveaux espaces artistiques et culturels, notamment : « Les friches culturelles d'hier à aujourd'hui : entre fabriques d'art et démarches artistiques partagées », édition en accès libre, janvier 2013, 13 p., ou dans Françoise Lucchini (coord.), *La mise en culture des territoires*, Rouen : Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2016, p. 25-44.

## Foreword

*This document is part of a free access project which - will be put on line during the year 2019 - of a set of articles and reports from researches conducted between 1997 and 2006. These studies focused on few explored and yet essential components of the performing arts in France, such as professional theatre companies of medium or low reputation, medium-sized city theatres or ones located in the outskirts of central cities, or cultural fwastelands or shared artistic practices.*

*This project intends to provide interested researchers and professionals both with the synthesis of the researches and the detailed content of some of them. Among other things, it allows to ponder about questions that have already been strongly addressed and yet remained unresolved at the end of the past century, as well as on their permanence or their particular variation one or two decades later.*

*Most of the review articles were first published between 2000 and 2006, in particular in the French journal Théâtre/Public.*

## Abstract

*This article deals with the new artistic and cultural spaces that have recently multiplied in France with a will to transform the social game of art, as it is developing in the most recognized public facilities. It provides an approach to their structural similarities which can be perceived despite their extreme diversity and the singularity each of them claims to have. It is based on two first comparative studies and the observations we made on thirteen of the studied cases.*

*These spaces are defined by their project to implement artistic practices that are more open to the different dimensions of social activities. They are the result of the present insufficient number of places able to host unusual format experiments or budding artists as well as rehearsal spaces or places to enable creations to mature. They underline the importance of the processes of elaborating a work more than to distribute its completed form and consider that the people on their territory must be given back a central place in the artistic dynamics.*

*The flexibility of both hosted projects and teams is to be kept as well as a flexible occupancy and modularity of the premises. Thus the programming of artistic events open to the public is always combined with the development of a diversity of working and exchange modalities between artists but also with the neighbouring population.*

*Being initiatives stemming from the civil society, their economic model remains precarious between the low revenue generated by their activity, the actual but varying importance of exchanges based on the principles of solidarity, and the variable support of local public authorities.*

*In their will to keep control over their functioning, the governance of these project-spaces is based on various forms of both collegial and distributed decision-making. The latter are nevertheless combined with the central role of a director, at the same time moderator and coordinator of the overall project and of a small team of employees who sometimes have an insecure medium-term status.*

*Longitudinal studies would be required to better assess over time the evolution of the objectives and of the practical functioning of these innovative experiments.*

# Table des matières

<u>Résumé</u> .....	<u>2</u>
<u>Table des matières</u> .....	<u>4</u>
<u>Introduction</u> .....	<u>5</u>
<b><u>1 - La question des objectifs et d'une nouvelle approche de l'art</u></b> .....	<b><u>6</u></b>
<u>11 - Une volonté d'émergence réactive dans le champ artistique</u> .....	<u>6</u>
<u>12 - Un plaidoyer pour une conception plus hétéronome des pratiques artistiques</u> .....	<u>7</u>
<u>13 - Une place centrale à redonner aux populations dans la dynamique artistique</u> .....	<u>8</u>
<u>14 - Un décentrement vis-à-vis de la notion d'oeuvre d'art achevée</u> .....	<u>8</u>
<u>15 - Des espaces-projets qui prétendent à une existence propre</u> .....	<u>9</u>
<u>16 - La spécification à ne pas éluder du phénomène artistique</u> .....	<u>10</u>
<b><u>2 - La réinvention d'espaces-temps de travail et d'échange</u></b> .....	<b><u>12</u></b>
<u>21 - Disposer d'espaces fixes mais modulables, de durées larges mais flexibles</u> .....	<u>12</u>
<u>22 - Une volonté de complémentarité de fonctions combinées</u> .....	<u>13</u>
<u>23 - Une programmation d'événements artistiques et de projets à accompagner</u> .....	<u>13</u>
<u>24 - Un foisonnement d'espaces-temps publics de proximité</u> .....	<u>14</u>
<b><u>3 - Un fonctionnement socioéconomique à largement consolider</u></b> .....	<b><u>14</u></b>
<u>31 - Une référence à préciser à un tiers-secteur économique</u> .....	<u>14</u>
<u>32 - Une relation de proximité avec des populations et des territoires donnés</u> .....	<u>16</u>
<u>33 - Des rapports aux partenaires publics qui restent à renouveler</u> .....	<u>18</u>
<u>34 - Une gestion économique et financière constamment précaire</u> .....	<u>20</u>
<b><u>4 - Des modes de management qui ont leurs propres fragilités</u></b> .....	<b><u>21</u></b>
<u>41 - Une logique de l'innovation à ne pas trop idéaliser</u> .....	<u>21</u>
<u>42 - Des modes de décision marqués par une dimension affinitaire</u> .....	<u>22</u>
<u>43 - Des formes d'organisation délicates à piloter</u> .....	<u>22</u>
<u>44 - Une équation fragile pour la ressource humaine</u> .....	<u>23</u>

# Introduction

Deux études récentes cherchent à cerner ce qui fait l'originalité des espaces artistiques qui se sont multipliés ces dernières années, toujours sous l'impulsion d'artistes ou d'opérateurs privés même si l'initiative a aussi pu venir de collectivités locales<sup>3</sup>. Ces nouveaux espaces se sont surtout développés à côté du maillage établi des équipements culturels publics et dans une volonté affirmée d'écart avec leurs parti pris idéologiques ou de fonctionnement<sup>4</sup>. Un trait rapporté par les études – et que la moindre observation confirme – est l'extrême diversité de ces véritables espaces-projets et la constante revendication d'une singularité qui constituerait une part irréductible de leur identité propre<sup>5</sup>. Mais à l'inverse, une impressionnante récurrence de thèmes, de prises de position et de situations est perceptible. Proposer, sous forme d'idéaltype, un référentiel d'analyse critique de ces nouveaux espaces-projets est l'objectif de ce texte.

Des recherches antérieures nous ont déjà permis d'avancer un modèle d'analyse systémique de la socioéconomie de certaines organisations théâtrales<sup>6</sup>. Légèrement adapté, le cadre méthodologique<sup>7</sup> s'est à nouveau révélé pertinent pour appréhender, pour une part, la singularité de chaque cas en termes de concrétisation, de combinaison ou de dosage – en effet très variables – de facteurs assez constants. Pour le moins, ce cadre facilite une compréhension différentielle de situations toujours exceptionnelles, mais confrontables selon une structure d'intelligibilité commune. Il est aussi vite apparu qu'on peut relier les caractères idéaltypiques qui se dégagent à des mutations plus générales de nos sociétés.

---

3/ Fabrice Lextrait, *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Documentation française, 2001, 260 p. Cette étude comporte 15 monographies et 17 "fiches d'expérience" sur différents cas existant sur le territoire français, mais aussi une partie d'analyse plus globale selon plusieurs thématiques liées (enjeux artistiques, culturels, sociaux, économiques, urbains, politiques).

François Campana et Anne Quentin, *Lieux du possible*, supplément de *La Scène* n° 20 / Thécif, mars 2001, 26 p. Cette seconde étude porte sur 10 lieux d'Île-de-France et pour lesquels les arts de la scène sont centraux. L'indépendance de ces deux approches rend encore plus notable la convergence des descriptions et analyses. Nous avons également tenu compte de nos propres observations, dont celles sur les nouvelles formes d'action culturelle problématisées dans Philippe Henry, « Nouvelles pratiques artistiques et développement culturel. Simple aménagement ou réelle mutation ? », *Théâtre / Public* n° 157, janvier-février 2001, p. 63-72, réédition en accès libre courant 2019.

4/ En se limitant à treize exemples, pour lesquels des arts de la scène autres que musicaux (théâtre, danse, cirque, arts de la rue) sont importants ou centraux, mais qui représentent déjà un large spectre : **Atelier du Plateau** (Paris, 1999 - Gilles Zaepffel), **Plateau 31** (Gentilly, 1999 - Stéphanie Chevara), **Usine Hollander** (Choisy-le-Roi, 1995 - Patrice Bigel), **Le Hublot** (Colombes, 1992 - Véronique Widock, Eric Mariette), **Théâtre Studio** (Alfortville, 1996 - Christian Benedetti), **L'Echangeur** (Bagnole, 1996 - Régis Hébert), **Gare au Théâtre** (Vitry-sur-Seine, 1996 - Mustapha Aouar), **La Papperie** (St-Barthélémy-d'Anjou, 1982 - collectif, dont Alain Taillard), **Friche André Malraux** (Mantes-la-Jolie, 1998 - collectif, dont Catherine Boskowitz, Philippe Chateau, Frédéric Fachena), **Manufacture de chaussures TNT** (Bordeaux, 1996 - Eric Chevance), **Culture Commune / Base 11-19** (Loos-en-Gohelle, 1990 - Chantal Lamarre), **La Laiterie - Centre européen de la jeune création** (Strasbourg, 1992 - Jean Hurstel), **Friche la Belle de Mai** (Marseille, 1990 - Philippe Foulquié).

5/ Voir aussi les comptes-rendus des « Rencontres nationales en région pour l'action artistique et culturelle », organisées à l'initiative de la revue *Cassandra* en 1999 et 2000, dans les n° 29 de juin 1999, p. 5-22, n° 30 d'août-septembre 1999, p. 4-18 et Hors-série n° 4 de décembre 2000, 90 p.

6/ Voir Philippe Henry « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 57-74, réédition en accès libre, février 2019, 33 p.

7/ L'hypothèse centrale pose qu'on peut rendre compte du fonctionnement socioéconomique d'une organisation artistique ou culturelle en termes de confrontation et d'articulation relatives de plusieurs logiques ayant chacune leur propre spécificité. Validé sur des études antérieures, c'est un dispositif en sept aspects qui a permis de thématiser une grande part des données rassemblées : Projet artistique, culturel, politique ; Modes d'action, domaines d'activité ; Locaux disponibles, implantation, aménagement ; Partenaires privilégiés, rapports aux populations et territoires, réseaux ; Cadre juridique, modes de décision - management ; Personnels, fonctions - compétences ; Fonctionnement économique et financier.

Tout en gardant l'hypothèse que la dynamique interne propre au domaine artistique spécifie en profondeur les déterminants sociaux qu'il intègre<sup>8</sup>, un second objectif est de montrer combien les principes et les fonctionnements concrets de ces espaces-projets, tout en participant d'une volonté de transformer le jeu social de l'art, sont également à associer à des ruptures structurelles et des problématiques incontournables de nos sociétés. Concrètement, le référentiel que nous proposons se décline autour de quatre grandes thématiques, qui rassemblent des traits reconstruits "en théorie", et par rapport auxquelles (par proximité ou au contraire écart) chaque cas peut être évalué singulièrement.

## **1 - La question des objectifs et d'une nouvelle approche de l'art**

### **11 - Une volonté d'émergence réactive dans le champ artistique**

La variété des projets qui nous occupent illustre l'interaction forte – même si elle n'est en rien mécanique ou univoque – entre, d'une part, les conditions de fonctionnement et d'institutionnalisation des mondes de l'art à un moment donné et, d'autre part, les modalités de création, voire les esthétiques qui se manifestent en réaction à cet état des choses. Comment vingt ans de développement, de professionnalisation, mais aussi de stratification des divers champs artistiques auraient d'ailleurs pu aboutir au simple prolongement des modalités artistiques léguées par les années 1970 ? D'autant qu'on se trouve aussi dans un contexte de vingt ans de mutation socioéconomique, où se mêlent financiarisation et mondialisation de l'économie, déstabilisation des anciens modes de régulation sociale, brassage et précarisation des identités culturelles.

Un premier trait d'évaluation des espaces-projets est alors leur positionnement dans les lacunes des dispositifs déjà institués, notamment le manque évident de lieux de maturation pour les processus de création, de lieux de répétition ou de fabrication artistique, d'espaces d'accueil pour des expériences hors-formats usuels ou dans des territoires encore peu aménagés sur le plan des équipements publics. Ces manques sont d'ailleurs à relier à des générations participant de façon plus intensive et se destinant professionnellement en plus grand nombre aux pratiques artistiques.

Un second trait concerne la genèse de chaque projet au sein de la société civile<sup>9</sup> ou/et à partir des nécessités personnelles d'acteurs privés – même si des opportunités de relation avec des collectivités locales sont aussi à prendre en compte. Leur réactivité aux modes opératoires dominants, au cours des années 1980 et 1990, dans les milieux professionnels et les établissements artistiques institués est particulièrement déterminant. Une motivation première vise ainsi à réunir des conditions minimales d'exercice artistique, pour des équipes et des formes généralement négligées par les équipements artistiques en place. La ferme opposition à l'appropriation de l'essentiel des moyens artistiques publics par une part restreinte des milieux professionnels est également à prendre en compte, tout comme le

---

8/ « L'art intègre divers aspects de la réalité sociale, qui existent indépendamment de lui et se retrouvent dans la plupart des sphères de cette réalité, mais surtout il les spécifie en les intégrant : il les compose spécifiquement, les intègre différenciellement, et leur impose une hiérarchie irréductible à celles qui fonctionnent dans les autres domaines », Dominique Chateau, *L'Art comme fait social total*, L'Harmattan, 1998, p. 77. Ou encore, sur les déterminations externes qui ne s'exercent jamais que par l'intermédiaire des forces et des formes spécifiques du champ considéré, voir Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, 1992, p. 322-323.

9/ Nous employons ce terme dans un sens récent qui ne le confond pas avec celui de marché, mais qui accorde au contraire « à la société civile une dimension délibératoire autour d'espaces publics de débat (...). Dans une société dominée par les médias de masse, les associations qui ne sont pas épargnées par l'intrusion des logiques de système peuvent pourtant contribuer à la vitalité d'espaces publics diversifiés parce que l'évolution de la société ne peut pas être ramenée à un processus de colonisation des mondes vécus », Jean-Louis Laville, « Les raisons d'être des associations », in Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chaniel et alii, *Association, démocratie et société civile*, La Découverte / MAUSS / CRIDA, 2001, p. 118 - 119.

principe de solidarité entre précaires, en particulier de la part des artistes ou opérateurs plus âgés en direction de plus jeunes.

Une autre volonté farouche de ces acteurs civils est de garder l'initiative artistique et culturelle, même si leurs projets ont presque toujours à trouver des partenariats avec les différentes collectivités publiques<sup>10</sup>. Une contradiction structurelle à résoudre est alors de trouver de nouveaux équilibres entre nomadisme et ouverture à des réalités non locales d'une part, inscription territoriale ou résidences localisées qui durent d'autre part, la possibilité de cette dynamique "glocale" étant très liée aux logiques de réseaux et à la nature de ceux auxquels chaque projet est relié<sup>11</sup>.

## **12 - Un plaidoyer pour une conception plus hétéronome des pratiques artistiques**

L'objectif d'une transversalité artistique – souvent sous les auspices d'une valorisation de l'interdisciplinarité – est constamment affirmé. Mais c'est plus largement la recherche de nouveaux contacts avec les réalités sociales – une transversalité socioculturelle – qui est en jeu et qui entre en opposition avec la théorie individualiste et surtout autonomiste de l'art – l'idéologie encore dominante des champs artistiques. De ce point de vue, les projets veulent garder une réelle centralité à la dynamique artistique, mais dans des processus à dimensions plurielles (entre autres conviviale, sociétale, culturelle, politique). Se faisant, ces espaces-projets se situent dans une approche résolument systémique du phénomène artistique<sup>12</sup>. Il s'agirait donc non seulement de considérer l'art comme participant au politique, de par les liens qu'il établit à sa façon avec les grandes questions contemporaines, mais encore de retrouver le fondement profondément hétéronome des actes artistiques, de réinterroger l'art dans sa capacité à retisser du lien social, à rénover la cité, à développer l'espace démocratique... Autant de traits vis-à-vis desquels chaque projet peut être singulièrement qualifié<sup>13</sup>. Une question posée par ces approches est alors celle de modes d'évaluation par les différentes instances de valorisation, propres ou externes aux champs artistiques, qui tiendraient réellement compte de la pluralité de leurs aspects constitutifs (y compris pour leurs dimensions quantitatives, dont financières). Or, nous sommes dans un contexte global qui facilite peu l'intégration des dimensions sociale, éducative, urbaine, économique et qui freine fortement les projets un tant soit peu transversaux. Plus qu'à de simples agencements à la marge, la question de l'évaluation renvoie donc aussi aux dominances idéologiques qui structurent toujours puissamment les mondes artistiques contemporains.

---

**10/** Quelle que soit la diversité de lieux comme Le Hublot, le Théâtre Studio ou Culture Commune par exemple, on retrouve constamment ces éléments de réactivité.

**11/** La sensibilité à l'Afrique de l'Atelier du Plateau ou de la Friche André Malraux (et à bien d'autres régions du monde dans ce dernier cas) est une illustration de cette tension.

**12/** Cela implique aussi une connaissance de l'art qui « ne saurait être réduite à une définition simple (...), parce que l'art n'est pas une chose, mais un ensemble de choses, de faits et de relations. L'art n'est pas la permanence d'un petit noyau de traits, mais un ensemble ou un réseau complexe et dense, travaillé par l'histoire, d'aspects et de registres multiples », Dominique Chateau, *op. cit.*, p. 20.

**13/** Entre le projet "fondé sur la parole des auteurs vivants associés à la création" du Plateau 31 et celui de favoriser le développement artistique et culturel et la transformation du bassin minier autour de Lens de Culture Commune, les cas diffèrent largement, et pas seulement sur le plan des mises en œuvre ou des moyens disponibles.

L'association Autre(s)pARTs affirme à propos de ces expériences qu'elle cherche à regrouper : « Au cœur de leur problématique se trouve l'acte artistique, non pas l'œuvre achevée et présentée à un public averti (...). Cela induit des relations singulières, étroites, entre les artistes, leur travail et les populations, cela signifie un renouvellement des approches de l'art, centrées (...) sur les liens induits par le travail artistique (...). Nous inventons de nouveaux rapports aux populations et aux territoires. Par les échanges interdisciplinaires et la prise en compte dans nos actions des éléments sociétaux dans toutes ses composantes, artistiques, culturelles, économiques, sociales, urbaines, notre positionnement est proprement politique », *Texte d'appel*, novembre 2001.



### **13 - Une place centrale à redonner aux populations dans la dynamique artistique**

Une autre caractérisation des projets relève de leur conception des relations avec les populations et en particulier celles de leurs territoires d'implantation. Se joue ici une nouvelle mise en tension de la double idéologie qui traverse l'espace artistique et culturel français. Car chercher à redonner une place à l'art dans la vie du plus grand nombre et au sein même de leurs territoires de vie, pourrait ne pas être très loin de l'objectif constamment affirmé depuis un demi-siècle d'une démocratisation de l'accès à la culture. Prôner une circulation dynamique entre créations initiées par des artistes et action culturelle avec des publics permet déjà une approche plus ouverte de l'art.

Mais considérer les populations ou les territoires concrets comme éléments déterminants des processus artistiques, ou être particulièrement attentif aux pratiques artistiques qui émergent de groupes ou d'espaces a priori non reliés aux mondes institués de l'art, relève d'un accent mis sur la conception jusqu'à aujourd'hui seconde – pour ne pas dire dominée – d'une démocratie culturelle accordant bien plus d'importance aux non professionnels des arts<sup>14</sup>. Ce dernier enjeu n'implique d'ailleurs pas nécessairement l'émergence de formes artistiques radicalement transformées. Mais il porte sans équivoque sur la capacité de nos sociétés à admettre et valoriser une variété infiniment plus grande de modalités d'expérience esthétique.

### **14 - Un décentrement vis-à-vis de la notion d'oeuvre d'art achevée**

Nos sociétés d'information et d'innovation, de production à haute valeur intellectuelle ajoutée, d'extension de la marchandisation vers les domaines des services relationnels ont quelques conséquences sur les conceptions artistiques contemporaines, désormais moins strictement centrées sur des "objets" ayant une valeur en soi que sur des processus à générer<sup>15</sup>. Certains traits des espaces-projets renvoient ainsi à leur adhésion à une conception de l'art comme processus inachevé, bien plus que comme production se limitant à des oeuvres matériellement abouties. L'accent y est mis sur les phases amont et aval de celle de fabrication proprement dite de l'oeuvre. La créativité recherchée compte autant sur les aléas des rencontres humaines que sur la proximité artistique de partenaires potentiels<sup>16</sup>. De façon liée, le refus est fréquent du critère d'excellence artistique – une notion d'ailleurs pour le moins imprécise, mise en avant dès les années soixante-dix et qui se réfère surtout aux oeuvres matérialisées et à leur socialisation dans les milieux de l'art. Par opposition, la notion d'exigence artistique est souvent valorisée – même si elle reste peu explicitée – et renvoie plutôt à la force d'engagement de chacun dans son activité et à la pluralité des dimensions constitutives du moindre projet artistique. Se signale également une forte revendication pour un retour vers un fondement diversifié de la valeur artistique, non réductible à un seul type de critère ou à une seule échelle de valeur.

---

**14/** Si ce thème de la démocratie culturelle est constamment affirmé dans les espaces-projets, la façon de la promouvoir et la place que doivent y tenir les professionnels de l'art (et le patrimoine accumulé dans ce domaine) restent de vraies questions. Avec son Théâtre des Lisières qui, face à la pluralité des cultures de la population strasbourgeoise, "propose une mise en forme concrète de problématiques sociales, politiques et culturelles spécifiques", La Laiterie est exemplaire de cet aspect.

**15/** « L'économie artistique ne pouvait guère rester indemne de la croissance des activités immatérielles qui caractérisent l'économie générale. L'activité artistique, à l'égal des autres entreprises sociales, est affectée (...) par la généralisation du travail immatériel, et par la place de choix que celui-ci s'est arrogé dans la société capitaliste postfordiste. », Stephen Wright, « Le dés-oeuvrement de l'art », *Mouvements* n° 17, septembre-octobre 2001, p. 11. Pour de plus amples développements sur cette question, voir aussi Pascal Nicolas-Le Strat *Une sociologie du travail artistique. Artistes et créativité diffuse*, L'Harmattan, 1998, 160 p.

**16/** « L'art actuel ne se déploie pas lors du surgissement de l'oeuvre, mais tout au long d'une conduite processuelle de création ; sa finalité est coextensive au processus. Par cette attention soutenue au devenir artistique du projet, au dépens de son aboutissement, l'art actuel s'inscrit davantage dans le *temps*, que dans l'espace, interrogeant implicitement la notion du *temps public* plus que celle, souvent rabâchée dans le milieu de l'art, d'espace public. », Stephen Wright, *idem*, p. 11.

A la croisée du souci des populations concrètes et des tendances au "dés-oeuvrement" des pratiques artistiques, se trouve alors mise en exergue la polarité d'un "art relationnel" <sup>17</sup>. La généralisation d'une expérience de la proximité permise par l'urbanisation massive a fini par produire « une forme d'art dont l'intersubjectivité forme le substrat, et qui prend pour thème central l'être-ensemble, la "rencontre" entre regardeur et tableau, l'élaboration collective du sens » <sup>18</sup>. On pointera le risque qu'une polarisation par trop exclusive et non plus nettement spécifiée sur des pratiques intersubjectives se réduise à une simple "bonne gestion de contingences" au sein de nos univers saturés de signes <sup>19</sup>. En effet, la centration sur le relationnel n'implique pas en soi la convocation d'une dimension artistique, celle-ci pouvant en retour ne plus être vraiment différenciable d'autres comportements psychosociaux <sup>20</sup>. A un autre extrême, une dimension artistique qui ne serait spécifiée que par son appartenance institutionnelle ou par un argument d'autorité – ceci est artistique, puisque je le dis ou/et que nous sommes dans un établissement reconnu comme tel – peut aboutir au seul renforcement de l'intégration subjective et acritique de chacun dans la société du travail immatériel qui se met en place sous nos yeux <sup>21</sup>, bref à une aliénation toujours plus poussée aux stéréotypies que véhiculent tous les vecteurs de communication de masse <sup>22</sup>.

## 15 - Des espaces-projets qui prétendent à une existence propre

Au regard des éléments précédents, on comprend mieux que la singularité de chaque espace-projet soit revendiquée pour elle-même, comme une valeur centrale refusant tout système de labellisation ou de nomenclature qui briserait la force d'initiative de ces expériences et leur capacité d'adaptation à l'incessante variété des opportunités de rencontre et d'action. Si les différents décideurs et prescripteurs de jugement des mondes institués de l'art ont le plus grand mal à reconnaître ces expériences, c'est aussi parce qu'elles veulent rester maîtres de leur propre programmation – aussi bien architecturale qu'artistique et culturelle. Dans les conflits toujours âpres au sein des champs artistiques, les espaces-projets sont ainsi désormais en lutte avec les différents pouvoirs institués à propos du sens et de

---

17/ « La possibilité d'un art *relationnel* (un art prenant pour horizon théorique la sphère des interactions humaines et son contexte social, plus que l'affirmation d'un espace symbolique autonome et *privé*), témoigne d'un bouleversement radical des objectifs esthétiques, culturels et politiques mis en jeu par l'art moderne. », Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, Les presses du réel, 1998, p. 14.

18/ *Idem*, p. 15. Selon une thématique que nous aborderons plus loin, l'auteur pense alors que « l'oeuvre d'art représente un *interstice social*. Ce terme d'*interstice* fut utilisé par Karl Marx pour qualifier des communautés d'échange échappant au cadre de l'économie capitaliste, car soustraites à la loi du profit : troc, ventes à perte, productions autarciques, etc. L'interstice est un espace de relations humaines qui, tout en s'insérant plus ou moins harmonieusement et ouvertement dans le système global, suggère d'autres possibilités d'échanges que celles qui sont en vigueur dans ce système. (...) L'art contemporain développe bel et bien un projet politique quand il s'efforce d'investir la sphère relationnelle en la problématisant. », *ibid.*, p. 16-17.

19/ « les artistes (...) sont devenus des managers de signe, de gestes, bref des gestionnaires de contingences qui surviennent dans un processus sans finalité, auquel le sens – tout le sens qu'il y a – est immanent », Stephen Wright, *art. cit.*, p. 12.

20/ On se trouve ici sur des thèmes peu débattus et potentiellement conflictuels. Si le principe d'une tolérance à une diversité de parti pris peut légitimement être retenu, reste une réelle difficulté – individuelle et collective – à mieux et plus explicitement se situer sur ces questions.

21/ Une histoire qui se spécifie dans chaque contexte. Pour aujourd'hui : « Le travail immatériel donne forme aux goûts, aux besoins et à l'imaginaire du public / consommateur en les matérialisant dans des produits qui, à leur tour, deviennent de puissants producteurs de besoins, de goûts, d'imaginaire... », Antonella Corsani, Maurizio Lazzarato, Antonio Negri, *Le Bassin de travail immatériel (BTI) dans la métropole parisienne*, L'Harmattan, 1996, p. 42.

22/ « Le défi de l'esthétique relationnelle est d'individualiser la réception des images de masse, afin de les transformer en moyens de communication plus ou moins intimes (...). Au-delà de la passivité du spectacle, il y aurait une société de "figurants" actifs, où chacun construit un tissu de relations avec les matériaux symboliques rendus disponibles par l'industrie culturelle. Le rôle de l'artiste serait de produire des modèles de comportement libre et "interactif", au sein d'une société marchande et médiatique. », Brian Holmes, « Musées réfléchissants. L'art au miroir de l'économie politique », *Mouvements* n° 17, *op. cit.*, p. 55.

l'usage "légitimes" des notions de territoire, de proximité, d'action avec des populations données, etc.<sup>23</sup>

Dans ce contexte, la question de la problématique artistique que l'on défend est décisive. On peut partager le propos suivant : « La refondation d'une politique culturelle passe (...) par une appréhension de l'art qui ne s'appuie plus sur une définition fondée sur son essence. Les questions "Qu'est-ce que l'art ?" "Est-ce de l'art ?" doivent être remplacées par celles des conditions de son existence, de sa production et de sa réception. »<sup>24</sup> Pour ne pas en revenir à une approche essentialiste de l'art et si l'on accepte l'idée que celui-ci participe d'une fonction sociale plus large qu'on peut nommer culturelle, il paraît néanmoins pertinent de poser que, « hormis cette finalité culturelle générique, l'art se définit par une finalité spécifique qui le différencie plus ou moins nettement des autres activités du même genre. C'est pourquoi il exige non seulement un réseau d'institutions spécifiques (..), mais la spécification des fonctions non spécifiques qu'il assume »<sup>25</sup>.

## 16 - La spécification à ne pas éluder du phénomène artistique

Les espaces-projets ont sans doute plus de mal à élaborer et à faire entendre leurs propres énoncés sur cette question, par le double fait qu'ils ne sont pas en situation d'acteurs dominants et qu'ils fondent leur particularité collective sur une grande ouverture de principe et une approche foncièrement hétéronome de l'art. On peut néanmoins évoquer quelques thèses vis-à-vis desquelles il serait intéressant de voir comment chacun se situe, explicitement ou plus implicitement.

Rappelons d'abord qu'on est passé en moins d'un siècle d'une posture où l'art relève surtout d'une production et d'une évaluation d'objets dont on présuppose qu'ils disposent de qualités intrinsèques spécifiques, à une situation où c'est l'appartenance ou non d'une pratique ou d'un objet à un monde de l'art qui est devenue première. Les évolutions artistiques des dernières décennies ayant par ailleurs conduit à une très grande diversité de ce domaine, on se trouve désormais face à un concept d'art tout à la fois plus vague et moins démarqué d'autres champs d'activité sociale. Pour autant, peuvent être comptés comme traits de la vulgate actualisée de ce que nous appelons art des éléments tels qu'une attention renforcée à des matériaux plus "ordinaires", l'importance donnée au va-et-vient entre élaboration productive de l'oeuvre et démarche réceptive d'appropriation et d'interprétation, une centration sur la pratique en train de se faire et donc à la dialectique entre processus en cours et forme qui s'élabore<sup>26</sup>.

Au moins deux positions contrastées apparaissent dans ce contexte. La première, déjà signalée, affirme que l'art d'aujourd'hui relève fondamentalement de la création de nouvelles modalités de subjectivation et qu'il fournit un terrain privilégié au développement d'une subjectivité dont « la finalité ultime (...) n'est autre qu'une individuation toujours à conquérir »<sup>27</sup>. Si cette position donne une place centrale à l'intersubjectivité, elle se situe pourtant du côté de la « mise en question de l'"utopie de l'art" telle qu'elle s'est élaborée au 18<sup>e</sup> siècle, de concert avec celle du travail et de la citoyenneté démocratique »<sup>28</sup>. Conservant à peine le « projet de fonder dans un espace public émergent la possibilité d'une communication intersubjective », elle rejette nettement « la prétention à l'universalité du

---

**23/** A titre d'exemple, la décision non négociée de la municipalité de Strasbourg de reprendre en régie directe des lieux comme le Théâtre de Lisières pour "impulser une nouvelle dynamique pour le spectacle vivant" – qui se résume en fait à l'extension d'une approche traditionnelle de production-diffusion théâtrale. La Laiterie a d'ailleurs organisé en janvier 2002 un "Salon des refusés" autour de diverses expériences en conflit actuel avec leurs pouvoirs locaux.

**24/** Jean Caune, « Culture administrée, art instrumentalisé » *Cassandra* n°44, novembre-décembre 2001, p. 38.

**25/** Dominique Chateau, *op. cit.*, p. 76.

**26/** Pour plus ample approche de ces problématiques, voir en particulier le chapitre 1 « Questions de définition », in Jean-Pierre Cometti, Jacques Morizot et Roger Pouivet, *Questions d'esthétique*, PUF, 2000, p. 7-31.

**27/** Nicolas Bourriaud, *op. cit.*, p. 92. Ou encore, l'« intersubjectivité (...) ne représente pas seulement la cadre social de la réception de l'art, (...) mais elle devient l'essence de la pratique artistique », *idem*, p. 23.

**28/** Jean-Pierre Cometti et alii, *op. cit.*, p. 186. *Idem* pour les citations suivantes.

jugement de goût [reposant] sur l'hypothèse d'un "sens commun" esthétique, c'est-à-dire sur le pari que chacun participe de droit (quoique à des niveaux différents) à une expérience culturelle dans laquelle il rejoint le sentiment de tous ». La situation contemporaine serait marquée par le fait que c'est « ce mode de thématization de la culture qui est devenu aujourd'hui inopérant et contesté, ce qui nous laisse en face d'un bariolage de formes et de pratiques socioculturelles forcément déroutantes. (...) Et s'il n'y a pas mort de l'art, (...) c'est qu'une fois délesté de cette mythologie encombrante, l'art peut retrouver le contact qu'il a toujours eu avec la complexité du monde et le sensibiliser à partir de variables singularisées ».

Tout en prenant acte de cette situation, mais en écart avec l'option strictement subjectiviste, la seconde position tient pour toujours essentielle la question politique de l'art, mais telle qu'elle se pose au coeur même des schèmes de l'expérience esthétique<sup>29</sup>. On se trouve alors dans une posture qui « s'intéresse aux actes esthétiques comme configurations de l'expérience, qui font exister des modes nouveaux de sentir et induisent des formes nouvelles de la subjectivité politique »<sup>30</sup>. A la base de la politique, il y aurait donc une "esthétique" entendue « comme le système des formes *a priori* déterminant ce qui se donne à ressentir. C'est un découpage des temps et des espaces, du visible et de l'invisible, de la parole et du bruit qui définit à la fois le lieu et l'enjeu de la politique comme forme d'expérience »<sup>31</sup>. C'est à partir de là que se pose la question des pratiques de l'art. Et ce serait « à ce niveau, celui du découpage sensible du commun de la communauté, des formes de sa visibilité et de son aménagement, que se pose la question du rapport esthétique/politique. C'est à partir de là qu'on peut penser les interventions politiques des artistes »<sup>32</sup>. Quoi qu'il en soit, la question du rapport du subjectif au politique apparaît bien comme une problématique majeure des espaces-projets, même si la plus ou moins grande proximité aux thèses rappelées ici serait à préciser dans chaque cas.

S'il nous faut donc faire le deuil d'une idée de l'art à contours bien définis et d'expériences esthétiques nettement identifiables, reste « l'intuition qu'il y a quand même un domaine de faits de sensibilité qui peut encore être caractérisé, même de manière vague et floue, comme "esthétique" »<sup>33</sup>. Et ce domaine repose sur un mode d'expérience spécifique, l'expérience esthétique, soit une situation où, dans un contexte déjà polarisé comme artistique par tout un jeu de conventions (sociales, institutionnelles, sémiotiques), nous ressentons et interprétons des objets ou événements particuliers, nous leur attribuons des propriétés expressives et signifiantes<sup>34</sup>. De ce point de vue, on se trouve face à des pratiques dont la valeur d'usage est une valeur d'expérience. Celle-ci n'est donc attribuable qu'au travers d'une expérience subjective, qui se déroule néanmoins dans un cadre mettant en jeu des usages linguistiques et sociaux, soit plus largement toute une culture. Là où se rejoignent les deux positions contrastées qu'on vient d'évoquer, c'est qu'elles considèrent qu'au coeur de l'activité artistique se trouve l'expérience sensible et cognitive de formes et de moments éprouvés qui valent d'abord pour eux-mêmes, et dont le contenu relationnel, social ou politique émerge d'une valeur esthétique qui se vit et s'attribue dans le mouvement même de l'expérience subjective de chacun.

Le domaine artistique s'organiserait ainsi autour d'une fonction symbolique de reconfiguration de nos expériences subjectives au sein de dispositifs intentionnels et

---

29/ Une position qui affirme : « La question politique de l'art appartient en propre à la création : elle s'élabore au sein de l'expérience artistique, non à sa périphérie (...). Ainsi, l'enjeu politique de l'art se situe dans la redéfinition même des schèmes de l'expérience artistique et sensible. Donner corps, redéfinir une proximité sensible entre le monde et ses images devient le défi à relever afin de pouvoir rendre à nouveau possible l'expérience », Léa Gauthier, « En quête du corps des choses. Eléments pour une réflexion sur la politisation de l'art », *Mouvements* n° 17, *op. cit.*, p. 82 et 83.

30/ Jacques Rancière, *Le partage du sensible. Esthétique et politique*, La fabrique éditions, 2000, p. 7.

31/ *Idem*, p. 13-14.

32/ *Ibid.*, p. 24-25.

33/ Yves Michaud, *Critères esthétiques et jugement de goût*, Nîmes, Editions Jacqueline Chambon, 1999, p. 31.

34/ Sur ces questions, voir tout particulièrement les chapitres : « L'esthétique et l'artistique », Jean-Pierre Cometti et *alii*, *op. cit.*, p. 75-91 ; « L'expérience esthétique au prisme de la postmodernité », Yves Michaud, *op. cit.*, p. 27-50 ; « Le champ artistique », Dominique Chateau, *op. cit.*, p. 27-41.

collectifs, où chacun est appelé à réussir à jouer dans ce jeu simultanément très personnel et éminemment social. S'il faut aujourd'hui réfuter la thèse de critères esthétiques absolus et universels, comme celle d'un sens commun potentiellement partageable par tous, reste l'hypothèse d'une variété – aujourd'hui extrême – de critères locaux et relatifs, au sein de jeux sociaux distincts. Même s'ils peuvent aussi être proches par certains aspects, chacun de ces jeux est le siège d'accords et de jugements particuliers, relativement stables et pour partie convergents<sup>35</sup>. Les espaces-projets sont, à notre avis, exemplaires de cette thèse d'une pluralité non unifiable et non hiérarchisable en un seul système, tant du domaine artistique que des valorisations esthétiques qui s'y développent. Mais cette extraordinaire variété partage aussi des spécificités communes qu'il serait d'autant plus souhaitable de débattre et mieux argumenter que cette "fabrique du sensible" qui spécifie l'art vise « moins la découverte de l'essence de l'activité humaine qu'une recomposition du paysage du visible, du rapport entre le faire, l'être, le voir et le dire »<sup>36</sup>, qu'elle participe ainsi, en collaboration avec d'autres pratiques, à la constitution de notre monde commun qui loin d'être platement consensuel « est toujours une distribution polémique des manières d'être et des "occupations" dans un espace des possibles »<sup>37</sup>.

Evoquer ces éléments très rarement discutés à propos des espaces-projets – mais aussi au sein des strates plus instituées de l'art – nous semble indispensable, tant les questions qu'ils soulèvent sont au cœur des légitimités que les divers acteurs se disputent quand ils utilisent les termes d'art ou d'artistique.

## **2 - La réinvention d'espaces-temps de travail et d'échange**

### **21 - Disposer d'espaces fixes mais modulables, de durées larges mais flexibles**

Plusieurs traits apparaissent d'emblée en ce qui concerne les modes d'actions des projets et leurs espaces disponibles. Souvent, la première recherche est celle d'un lieu fixe, hors du réseau et des contraintes des équipements culturels publics, pour des compagnies théâtrales ou des groupes artistiques ; un lieu-maison, comme nécessité de travail et de vie, où les temps de recherche sont moins contraints et où la présence de diverses ressources artistiques et la possibilité de mutualiser certains moyens sont propices au développement de projets, à la coordination de leurs dimensions constitutives ; des espaces disponibles et plus souples, qui permettent de moduler les temps souvent peu prévisibles du travail artistique.

L'idéaltype consisterait en des espaces restant le plus modulable possible, adaptables selon les projets, ouverts de façon plutôt permanente ; des espaces qui favorisent la création régionale et la création de jeunes équipes débutantes, mais permettant également d'accueillir d'autres groupes artistiques, dont de nationalité étrangère, plus sur la base des projets ou du mode de fonctionnement de ces groupes que sur des critères purement esthétiques. Pour ce faire, la résidence de moyenne ou longue durée est perçue comme un moyen d'action privilégié<sup>38</sup>.

---

35/ « La pluralité est à inscrire au cœur de nos jeux de langage et de nos pratiques artistiques. On dira, si l'on veut, que la relativité y est inscrite du même coup, si du moins ce mot désigne la relativité à des contextes et à des choix qui ne communiquent pas dans une essence commune et unique », Jean-Pierre Cometti, *op. cit.*, p. 148-149.

36/ Jacques Rancière, *op. cit.*, p. 72-73.

37/ *Idem*, p. 66-67.

38/ Du volume unique du Théâtre des Lisières ou du Théâtre Studio aux multiples lieux de La Paperie, en passant par les trois bâtiments de la Friche André Malraux (qui dispose aussi d'un hébergement pour une vingtaine d'artistes), la modularité des espaces est diverse mais bien réelle.

A noter pourtant que ces espaces relèvent de contraintes fortes d'aménagement, en-dehors même de la question du financement pour des gros travaux. Ils appartiennent souvent à des propriétaires privés, qui n'ont pas comme souci premier la réalisation d'objectifs d'intérêt général<sup>39</sup>. Leur réhabilitation architecturale – souvent lourde, y compris en termes de confort ou de mise en conformité minimaux – dépend du type de maîtrise d'ouvrage (portée ou non par les opérateurs civils impliqués dans le lieu), comme du rapport pouvant être conflictuel entre modularité maximale des lieux et procédures de mise aux normes réglementaires.

## **22 - Une volonté de complémentarité de fonctions combinées**

Chaque espace-projet est analysable selon cinq grandes fonctions, familières mais agencées et concrétisées à chaque fois de manière singulière : recherche, création, diffusion, action culturelle / formation, mise en débat. Plus intensivement, on peut regarder comment se réalisent les processus de croisement en partie aléatoire des démarches artistiques, la polarisation souvent revendiquée sur la multidisciplinarité, ou encore la prise de distance avec les processus normalisants d'une production artistique d'abord centrée sur la circulation d'oeuvres identifiées.

Bref, il est intéressant d'observer dans chaque cas comment se concrétise, dans les faits, le parti pris général d'une activité dont la "production d'oeuvres pérennes" ne serait pas une part essentielle. La réalité des partages d'expérience, de l'échange de "petits savoirs" serait aussi à prendre en compte.

Quoi qu'il en soit, un régime en constante suractivité est constamment perceptible, ce qui n'est pas sans poser de nombreuses questions, comme celle du type de management d'équipes qui veulent pourtant rester très fluides.

## **23 - Une programmation d'événements artistiques et de projets à accompagner**

La nature et le rythme de la programmation des activités constituent un trait supplémentaire de caractérisation. Dans les conditions décrites jusqu'ici, la programmation d'activités et de projets élémentaires, dont chacun peut être porté par plusieurs opérateurs ou qui croise plusieurs fonctions, n'est pas pour surprendre. La programmation à court terme, selon les opportunités qui se présentent, d'offres cherchant des espaces de diffusion peut prendre une grande importance.

Le refus relatif de productions se considérant comme œuvres artistiques constituées et dont les conditions d'échange sont déjà totalement "prédéterminées" conduit à rechercher des partenaires moins ou non identifiés dans les circuits institués de l'art, mais débouche également sur une circulation difficile de certaines productions hors de leur contexte de première réalisation. On peut alors assister à un renforcement des projets locaux, en particulier de ceux dont les dimensions sociale, socioculturelle, formative cherchent à transformer les rapports entre pratiques artistiques et populations situées.

La part consacrée à l'accompagnement de projets élémentaires – aide à la conception, à la mise en oeuvre, à la socialisation, en particulier au bénéfice de jeunes ou groupes plutôt "démunis" – est un autre trait discriminant, d'autant que c'est une fonction qui exige une réelle mutualisation des compétences disponibles et une forte coordination entre les divers – et souvent maigres – moyens disponibles<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup>/ Sept cas de notre panel appartiennent à des propriétaires privés, un à un établissement public (Gare au Théâtre), les cinq autres à des collectivités locales (La Paperie, Friche André Malraux, Culture Commune, La Laiterie, Friche la Belle de Mai).

<sup>40</sup>/ Culture Commune est exemplaire de cette multiplicité fonctionnelle et programmatique. Elle apparaît plus comme une "instance de concertation et de coopération" en particulier intercommunale, un "centre de ressources, d'initiatives et d'accueil de projets", une "structure de transfert de compétence et de savoir-faire"..., bien plus que comme une organisation culturelle classique de production-diffusion.

## 24 - Un foisonnement d'espaces-temps publics de proximité

En définitive, ces expériences semblent vouloir inventer des dispositifs d'hybridation entre, d'une part, le domaine de l'expression et de la relation privées et, d'autre part, celui de la socialisation et de l'échange publics. Sur la base d'une double distance vis-à-vis d'une théorie trop individualiste, subjectiviste et autonomiste de l'art d'un côté, des politiques de régulation par l'autorité administrative publique de l'autre, ce serait l'utopie de reconstruire et de développer, là où l'on est et avec les moyens dont on dispose, des liens simultanément symboliques et sociaux qui serait fondamentalement en jeu.

D'où l'extrême importance accordée à tous les acteurs du moindre projet, dans la mesure où il s'agit de redonner toute sa place à des dynamiques de solidarité, certes partiels mais choisis, plus mouvants mais plus extensifs aussi. Il est en tout cas question de se dégager de la croyance et de l'injonction idéologique qu'il n'existe pas grand chose hors de l'échange régi par le marché autour d'intérêts individuels d'un côté, de la redistribution sociale administrée par la puissance publique de l'autre. La production d'espaces-temps "intermédiaires" localisés, entre sphères publique et privée, forme un idéaltype congruent avec les traits signalés et constamment mis en avant par les espaces-projets culturels dont nous parlons ici. On en trouve encore la trace dans l'importance centrale donnée aux espaces d'accueil et de convivialité, ou encore dans la préférence pour les petites ou moyennes jauges quand il s'agit de diffusion ou de présentation publique d'événements <sup>41</sup>.

## 3 - Un fonctionnement socioéconomique à largement consolider

### 31 - Une référence à préciser à un tiers-secteur économique

Sur certaines questions, mieux vaut faire un détour hors des mondes de l'art pour trouver des outils permettant en retour d'en affiner la compréhension. On partira du constat fait par beaucoup que « les artistes, les opérateurs, les politiques, les publics qui revendiquent d'autres processus de développement culturel sont pris en tenaille par les tenants d'un ordre public qui considèrent souvent que l'Etat et les collectivités locales investissent suffisamment dans la culture et ceux d'un ordre privé qui a atteint une telle puissance qu'il est capable de phagocyter en un rien de temps toute nouvelle dynamique, d'où qu'elle vienne » <sup>42</sup>. Le terme de tiers-secteur désigne justement un champ qui « vient couvrir la béance ouverte dans le tissu social par la réduction de l'activité humaine, dans le monde moderne (...), aux deux seules dimensions du secteur marchand et du secteur public » <sup>43</sup>. Les subventions publiques ou les "privilèges" réglementaires et fiscaux accordés (ou qui pourraient l'être) aux organisations de ce secteur se justifient alors en terme de « rémunération des services que leurs activités rendent à la société, sans pouvoir faire l'objet d'une évaluation marchande spécifique, alors même que ces activités peuvent déboucher sur des transactions marchandes individualisées. D'où la justification de leur "financement mixte" : par la vente de services, et par les avantages fiscaux au sens large ».

Développer une meilleure autonomie collective consisterait donc d'abord à lutter contre l'investissement de tous les domaines par la seule logique de l'échange marchand, mais aussi contre la tendance des collectivités publiques à réduire en auxiliaires de leur propre logique redistributive les initiatives sociales et socioéconomiques portées par la

---

41/ En-dehors de certains espaces de concert ou d'exposition, les jauges varient plutôt de 50 (Le Hublot ou le Plateau 31) à 300-350 maximum (Gare au Théâtre, Friche la Belle de Mai, L'Echangeur). Les espaces de buvette-restauration sont rarement laissés en gérance à des organisations externes au projet. Par exemple, les Vendredis du TNT permettent chaque semaine au public « de profiter à la fois du lieu comme d'un espace de convivialité – un vrai bar à part entière – mais aussi comme d'un endroit ouvert à des artistes travaillant d'autres modes et contextes d'expression ».

42/ Fabrice Lextraît, « Projets, aventures, friches, squats, fabriques : de nouveaux espaces publics en construction », *Mouvements* n° 17, *op. cit.*, p. 67.

43/ Alain Lipietz, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La Découverte / La Documentation française, 2001, p. 20 et p. 19 pour la citation suivante.

société civile. Positivement, il s'agirait de prendre appui sur une troisième logique, celle du don, de la solidarité, de la réciprocité et de l'entraide mutuelle, qui a toujours largement structuré l'économie "invisible" et "primaire" du domaine privé domestique, familial, amical ou même de voisinage. Face à l'effritement de nos sociétés d'intégration et dans un monde où un enjeu central est d'accompagner le plus grand nombre dans la reconstruction de leurs mondes vécus, les associations porteuses d'un projet de changement social autour des enjeux quotidiens de la proximité<sup>44</sup> seraient ainsi exemplaires d'un tiers-secteur qui cherche à se renforcer. Mais on n'oubliera pas que « les espaces associatifs constituent des espaces singuliers dans la mesure où s'y déploient des formes de don qui vont (...) au-delà de la sociabilité primaire "privée" – celle de la sphère domestique et familiale. Ils engendrent moins des relations interpersonnelles communautaires qu'ils ne donnent naissance potentiellement à des réseaux d'interconnaissance qui s'ouvrent à la pluralité humaine, aux anonymes, aux étrangers »<sup>45</sup>.

Non pas régression vers les sociabilités primaires donc, mais recomposition pour chacun de modes d'association plus libres et plus ouverts. C'est en cela que le tiers-secteur serait d'abord producteur d'"espaces-temps publics primaires", ancrés dans des relations de proximité directe mais avec une réelle capacité de s'ouvrir au plus lointain ou au moins familial. Mais dans le monde actuel, loin de se constituer en secteur autonome, « l'impulsion réciprocitaire initiale (...) se prolonge (...) par une articulation aux principes de redistribution et de marché, seule capable d'éviter l'épuisement des acteurs dans la gestion de la pénurie »<sup>46</sup>. Si la position des espaces-projets est diverse vis-à-vis de ce dernier propos, l'énoncé suivant fera l'unanimité : « Les sociétés en voie de mondialisation ne renoueront avec une démocratie effective (...) que si un nombre significatif d'associations variées permettent aux individus d'expérimenter des formes de vivre-ensemble autonomes tant vis-à-vis de la logique de marché que de celle de l'administration, et capables de contester leur hégémonie au nom de cette autonomie. »<sup>47</sup>

L'idéaltype organisationnel qui se dessine pour le tiers-secteur se polariserait donc sur des structures associatives ou coopératives ayant : « une activité continue de production de biens et de services, un degré élevé d'autonomie, un degré significatif de risque économique, un montant minimum de travail rémunéré pour le volet économique ; une initiative émanant d'un groupe de citoyens avec un objectif explicite de service à la collectivité, un pouvoir de discussion non basé sur la détention du capital et une distribution de profits limitée pour le volet social. »<sup>48</sup> Dans ces "entreprises sociales" – le terme ne plaira pas à tous ! –, le souci de qualité « est bien différent d'autres entreprises parce qu'il repose moins sur une approche consumériste que sur la possibilité d'une prise de parole (...), leur spécificité étant d'admettre

---

44/ Soit, les enjeux portant sur « la maîtrise des rapports de production et de consommation, des rapports de solidarité en tant qu'ils émanent des citoyens eux-mêmes dans leurs espaces de vie, des formes de culture quand celles-ci sont disqualifiées par les apôtres de la seule culture bourgeoise ou les tenants du progrès industriel », Bernard Eme, « Les associations ou les tourments de l'ambivalence », in Jean-Louis Laville et alii, *op. cit.*, p. 37.

45/ Philippe Chaniel, « Société civile, société civique ? Associationnisme, libéralisme et républicanisme », in Jean-Louis Laville et alii, *op. cit.*, p. 156.

46/ Jean-Louis Laville, *art. cit.*, p. 112. Il poursuit : « Si le maintien d'un équilibre entre les différents principes économiques (réciprocité, redistribution, marché) au service des finalités associatives pose de redoutables défis, il n'en est pas moins souhaité par la plupart des promoteurs qui refusent un enfermement dans un secteur "à part" et revendiquent l'accès au droit commun. Les activités économiques créées se consolident si elles parviennent (...) à une combinaison équilibrée entre différentes ressources (ressources marchandes obtenues par le produit des ventes, ressources non marchandes émanant de la redistribution, ressources non monétaires issues de contributions volontaires). Ce constat incite à avancer l'idée générale d'hybridation comme mode de pérennisation. L'hybridation (...) se heurte toutefois au cloisonnement entre ces différentes économies sur lequel est basée l'architecture institutionnelle qui sépare le marchand du non-marchand et oublie l'existence des activités non monétaires. », *idem*, p. 112-113.

47/ Alain Caillé, « La société civile mondiale qui vient », in Jean-Louis Laville et alii, *op. cit.*, p. 207. Il poursuit à la même page : « Réciproquement, aussi bien l'Etat que le marché ont en fait besoin de cette force de contestation qui les empêche de devenir autistes et bêtes. »

48/ Jean-Louis Laville, *art. cit.*, p. 133, comme pour la citation suivante.



l'expression d'une pluralité de parties prenantes ce qui, au demeurant, ne va pas sans difficultés ».

La double question des buts et du fonctionnement interne des organisations est alors décisive. Et même si tous les espaces-projets artistiques ne s'ajustent pas à l'énoncé suivant, il fournit un point de référence : « – *Qu'est-ce qu'on fait ?* (...) On constate alors que certaines activités économiques, tout en ayant un caractère marchand (il s'agit de services offerts à des usagers sur une initiative privée émanant de la société civile), méritent et nécessitent un financement complémentaire public, sous forme de subventions ou d'exemptions fiscales et sociales. Elles engendrent en effet un "halo sociétal", de multiples effets collatéraux utiles à la société : insertion sociale et professionnelle, liens sociaux, convivialité, sécurité, amélioration du cadre de vie et de l'environnement, atmosphère culturelle ou festive, etc. – *Comment on le fait ?* (...) On se rend compte que les normes de l'économie sociale (association, coopération, mutualisme), normes de direction ("une personne, une voix") et normes de gestion (lucrativité limitée, impartageabilité des réserves) sont particulièrement adaptées aux missions de l'économie solidaire fondées sur la réciprocité. »<sup>49</sup>

Aujourd'hui, beaucoup se trouvent en situation de « travailleur "créatif-intellectuel", auto-constituant son propre "outil de production" puisqu'il ne peut pas accéder aux espaces et aux moyens que les politiques culturelles mettent à la disposition des artistes de renom »<sup>50</sup>. Mais au-delà de ce véritable "entrepreneuriat de soi-même", les éléments précédents montrent combien les espaces-projets participent d'un contexte sociétal où la réalité de luttes collectives reste très intense. Certaines polarités en fournissent des indices directs : référence fréquente à la notion de développement durable, qui fait aussi bonne place à celle de développement "glocal" (un développement local qui se constitue en restant ouvert aux échanges plus globaux), ou à celle d'économie solidaire ; revendication d'un développement dans une durée longue, qui n'est d'ailleurs pas si simple à concilier avec la dynamique de succession de projets particuliers ; plaidoyer pour que les pratiques artistiques soient enfin considérées comme ressources à part entière du développement local.

Par voie de conséquence, les subventions publiques seraient à définir à l'aune de la nécessité culturelle et politique qu'on reconnaît à ces espaces-projets, dans un champ économique en partie "autre" que celui de l'économie publique ou marchande. Une économie tierce, où la production de biens ou de services identifiés et commercialisables n'est souvent pas première – voire même parfois non envisageable –, tant le développement de liens l'emporte radicalement sur la production de biens palpables. Mais encore faudrait-il explorer de plus près les contradictions qui s'expriment entre la radicalité à forte dimension subjective portée par les pratiques artistiques et la recherche de compromis induite par un tiers-secteur lié à l'idéal d'une démocratie plus participative<sup>51</sup>.

## **32 - Une relation de proximité avec des populations et des territoires donnés**

Resituer cette question dans le cadre de l'économie de service, c'est chercher à mieux comprendre en quoi les particularités des pratiques artistiques s'inscrivent dans une mutation contextuelle plus large. « L'une des caractéristiques de la production de service est d'être accompagnée d'une incertitude très grande, d'une part parce que le résultat est coproduit et que le prestataire ne maîtrise pas l'ensemble des éléments de la production, d'autre part parce qu'il s'agit d'une production immatérielle qui est toujours difficile à préciser. »<sup>52</sup> D'où le besoin symétrique de « production d'un certain cadre de stabilité permettant un sentiment de sécurité et une proximité psychologique, sociale, culturelle,

49/ Alain Lipietz, *op. cit.*, p. 151-152.

50/ Pascal Nicolas-Le Strat, *op. cit.*, p. 88.

51/ La démocratie participative n'est elle-même pas exempte de tensions nouvelles, comme le montre le militantisme associatif qui « n'est plus guère adhésion à une cause, à un bien commun (...), en fonction duquel on déterminerait son projet militant personnel. De plus en plus, le processus s'inverse : c'est à partir de leur projet personnel que les individus s'engagent dans les associations où ils s'investissent de manière plus précaire, plus ponctuelle que par le passé », Bernard Eme, *art. cit.*, p. 57.

52/ Liliane Bensahel, « Relation de service et évaluation de la performance : le cas de l'Université », in Louis Reboud (dir.), *La relation de service au coeur de l'analyse économique*, L'Harmattan, 1997, p. 116.

émotionnelle, etc. »<sup>53</sup>, ce qui implique d'ailleurs que les institutions – dont l'Etat – jouent un rôle-clé dans cette affaire. Dans ces échanges, les notions de fidélité, réputation ou confiance reprennent une importance centrale<sup>54</sup> et impliquent de privilégier des relations durables, non réductibles aux simples moments de face-à-face entre prestataire de service et client. Toute véritable relation de service passe ainsi par une dynamique de coproduction entre spécialistes et non spécialistes<sup>55</sup>, l'asymétrie de situation qui persiste entre ces partenaires impliquant alors transparence, échange d'information et négociation.

Il en résulte que toute relation de service faisant l'objet d'un échange monétaire recèle également une dimension d'échange non monétaire. De même, ce sont l'usage de la relation et « les modalités de mise en relation plus que l'élaboration du produit lui-même qui fournissent le véritable fil conducteur du processus de création de la valeur »<sup>56</sup>, d'autant que les activités qui relèvent d'une relation de service multiplient leurs effets qualitatifs utiles et donc leur valeur d'usage intrinsèque.

Dans cette perspective, la volonté d'articulation de chaque espace-projet à ses populations et territoires d'implantation peut s'interpréter comme la recherche d'un domaine d'efficience sociale à la croisée de la revalorisation du principe de réciprocité et de solidarité d'une part, des particularités premières de la relation de service d'autre part<sup>57</sup>. Peuvent se lire en ce sens : l'importance de la mise en confiance des populations, comme de leur appropriation à leur manière des actions artistiques proposées ; l'attention aux différents acteurs de proximité, dont les non professionnels des mondes de l'art ou encore les associations locales à but non directement artistique ; l'accent sur la pluralité des subjectivités, mais en tant qu'elles tendraient aussi à socialiser leurs propres singularités ; la recherche d'échanges sociaux ne négligeant pas les dimensions plus intimes de tout échange interpersonnel.

Dans le même sens, la volonté d'inscription de longue durée d'artistes sur un territoire, la recherche de rapports plus qualitatifs aux publics et aux populations, leur plus grande association aux différentes phases de la création artistique, exigent d'imaginer à chaque fois des formes plus interactives d'échange entre artistes professionnels et non professionnels de l'art, d'intensifier la relation pourtant asymétrique qui s'invente entre eux.

---

53/ Bernard Eme et Jean-Louis Laville, « L'enjeu de la confiance dans les services relationnels », in Romain Laufer et M. Orillard (dir.), *La confiance en question*, L'Harmattan, 2000, p. 284.

54/ Voir en particulier sur ces questions Benjamin Coriat et Samira Guennif, « Incertitude, confiance et institution », in *idem*, pp. 215-244.

55/ Même dans le cadre scientifique, on se trouve désormais dans une dynamique qui « est le résultat d'une tension toujours renouvelée entre la production de savoirs à portée générale, standardisés et la production de connaissances tenant compte de la complexité des situations locales singulières et des problèmes particuliers rencontrés par les non-spécialistes. Ces deux formes de connaissance ne sont pas radicalement incompatibles ; elles ne sont pas engendrées indépendamment les unes des autres ; elles sont les sous-produits conjoints d'un même et unique processus par lequel les différents acteurs, spécialistes et non-spécialistes, se coordonnent étroitement », Michel Callon et Christian Licoppe, « La confiance et ses régimes : quelques leçons tirées de l'histoire des sciences », in *idem*, p. 147.

56/ Anne Le Roy, « Pour un renouveau de l'analyse des dynamiques territoriales », in Louis Reboud, *op. cit.*, p. 249.

57/ Dans les faits, la coexistence à cette croisée d'enjeux d'échanges monétaires et non monétaires n'est pas exempte de difficultés : entre volonté d'un partage en réciprocité et besoin d'assurer une juste rétribution d'une prestation de service donnée, les équilibres ne sont pas toujours faciles. Sur l'exemple des tarifs pour les participants aux pratiques artistiques, l'appel à des solutions redistributives (subvention publique ou mécénat) pourrait être analysé comme un des moyens courants pour modérer les tensions potentielles de ces situations. Pour des budgets allant de 1 à 14 millions de Francs et à l'exception de La Paperie (Cie Jo Bithume) en réalisant 51% en recettes propres en 2000, la part de celles-ci en est généralement de l'ordre de 15 à 25%, avec quelques cas comme La Laiterie (CEJC) où elles sont très faibles.

### 33 - Des rapports aux partenaires publics qui restent à renouveler

Sur ce thème, un détour par la question des associations peut être utile. En effet, « le retour sur la genèse et l'institutionnalisation des associations souligne l'ampleur des interdépendances entre action associative et pouvoirs publics »<sup>58</sup>. En France notamment, « si les associations ont donné naissance à l'Etat social, l'Etat ne les a reconnues que dans un rapport tutélaire. La déstabilisation des Etats-providence n'a guère permis une coopération plus fructueuse parce que "le social providentialisme" n'a pas été dépassé »<sup>59</sup>. Si on assiste à une nouvelle effervescence associative depuis les années soixante, les collectivités publiques ont donc plutôt prolongé un rapport de sujétion à l'égard de ce mouvement, la décentralisation institutionnelle mise en place dans les années quatre-vingt leur donnant par ailleurs un poids renforcé. « Les responsabilités plus grandes confiées aux collectivités territoriales ont entraîné le développement de services administratifs qui ont assumé certaines tâches, jusque-là prises en charge par les associations (...). La décentralisation a ainsi modifié l'équilibre des pouvoirs, elle a conduit à une coopération plus forte entre pouvoirs nationaux et pouvoirs locaux dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques publiques. »<sup>60</sup> Elle a également accru des formes d'instrumentalisation qui aboutissent, par exemple, à ce que des « associations d'éducation populaire, ayant renoncé peu à peu à leur fonction politique globale, sont aujourd'hui désavouées par leur municipalité et mises en compétition au motif que leur simple prestation d'activités socio-éducatives pourrait être remplie à moindres frais par d'autres (loi Sapin), notamment du secteur privé (Vivendi, Novartis...). Le rôle de l'éducation populaire dans les années 1960, intervenir comme une force de changement et de modernisation politique, contre le clientélisme et les inerties locales, en bénéficiant pour cela d'une protection de niveau national (Etat + fédérations) ne fonctionne plus »<sup>61</sup>.

Sur des questions qui entrent directement en résonance avec la situation des espaces-projets artistiques, on se trouve aujourd'hui face à la revendication d'une égalité de statuts entre partenaires publics et associatifs, dans un refus d'instrumentalisation dans des "dispositifs" publics : « Soucieuses de leur indépendance, les associations d'éducation populaire réclament des moyens de fonctionnement, du temps pour penser et mettre en oeuvre leur projet pédagogique. Elles demandent à l'Etat de définir des critères et des objectifs plutôt que d'arrêter des dispositifs. Elles ont besoin de temps, d'argent, de liberté et de protection, de davantage de marge de manœuvre pour expérimenter leur propre projet, et de cadres financiers clairs et transparents, que certains baptisent de "confiants", qui ne les obligent pas à se déguiser pour survivre. »<sup>62</sup>

Demander plus de moyens publics pour être moins dépendants des pouvoirs publics paraît paradoxal. Mais le "paradoxe d'incomplétude" à traiter collectivement est le suivant : « Certes, l'Etat démocratique dépend aujourd'hui en premier lieu de la vitalité de la vie associative au sein de la société civile et en ce sens, la social-démocratie doit effectivement rompre avec son identification à l'Etat et se donner un autre programme que l'accession au pouvoir d'Etat. A l'inverse, une société civile démocratique ne peut s'épanouir qu'au sein d'un Etat démocratique. Ses associations ne pourront se développer, renforcer la participation quotidienne du plus grand nombre, encourager les gens à s'aider eux-mêmes sans l'aide de l'Etat. »<sup>63</sup> La nécessité d'une permanence des pouvoirs publics ainsi rappelée,

---

58/ Jean-Louis Laville, *art. cit.*, p. 64.

59/ Alain Caillé et Jean-Louis Laville, « Introduction », in Jean-Louis Laville et alii, *op. cit.*, p. 11.

60/ Jean-Michel Leterrier (éd.), *Citoyens, chiche ! Le livre blanc de l'éducation populaire*, Les Editions de l'Atelier / Les Editions Ouvrières, 2001, p. 47.

61/ *Idem*, p. 47-48.

62/ *Ibid.*, p. 99-100. Le souhait constant adressé aux services déconcentrés de l'Etat est qu'ils « encouragent l'innovation sociale dont est porteur le secteur associatif, sans lier ce soutien à un accord négocié avec une collectivité territoriale. Chacun souhaite des conventions avec les associations qui soient pluri-annuelles, [qui] garantissent un fonctionnement démocratique et leur redonne[nt] le temps d'inventer l'éducation populaire de demain. En contrepartie, beaucoup insistent sur les efforts à exiger des associations sur la transparence de gestion et les conditions de leur débat vivant et démocratique autour du projet associatif », *ibid.*, p. 103.

63/ Philippe Chaniel, *art. cit.*, p. 157.

l'autre nécessité touche à la redéfinition de leur rôle qui peut globalement s'énoncer comme « garantir avant tout les conditions favorables à la multiplication de formes de coopération mutuelle libres, égalitaires et solidaires »<sup>64</sup>. Le rôle essentiel de l'Etat devrait alors porter sur le traitement des problèmes « dans leur globalité et leur interdépendance. Il synthétise et généralise – c'est la fonction du politique – là où l'administration comme les associations (...) fonctionnent sur un mode analytique et spécialisé »<sup>65</sup>.

Dans ce cadre, on comprend mieux l'importance cruciale de la recherche par les espaces-projets de partenaires dans les institutions les plus diverses, prêts à aider leurs dynamiques instituant et émergentes. Notons que l'intensité de cette nécessité de survie est peut-être une des raisons pour lesquelles il n'existe encore que peu de réseaux efficaces et constitués entre les divers nouveaux espaces-projets d'un même territoire (local, national ou international), même si des échanges ou des coréalizations de projets artistiques particuliers voient bien le jour entre certains d'entre eux. Si la connaissance réciproque est donc encore largement à consolider, la difficulté à se constituer en mouvement collectif tient aussi à la place, à la liberté ou à l'aide au développement que les collectivités publiques sont prêtes à accorder à ces expériences.

On retrouve ici qu'il faudrait chercher du côté de ces partenaires les "alliés" les plus sûrs dans cette tentative de desserrer le carcan global de l'"individualisme échangiste" contemporain, sans autre horizon immanent que ses singularités ou identités narcissiques (personnelles ou communautaires). Cette alliance potentielle est néanmoins fragilisée par le fait que les modes de régulation développés depuis l'après-guerre entre initiative privée et civile d'une part, dimension de service public et intervention des puissances publiques d'autre part, apparaissent aujourd'hui comme peu opérants pour la prise en compte des nouvelles formes d'action que travaillent les espaces-projets.

On s'inquiétera en tout cas de l'absence criante de conception et d'impulsion des partis et gouvernants politiques pour ce qui concerne les pratiques artistiques qui cherchent une voie tierce entre dépendance au marché capitaliste et dépendance aux instances publiques instituées<sup>66</sup>.

Par contre, on ne s'étonnera plus de la contestation croissante du modèle historique d'intervention publique et d'institutionnalisation en matière culturelle, qui s'est cristallisé en France en quelque quarante années : critique visant l'inadaptation foncière des organisations publiques, dont le ministère de la Culture, à la notion de transversalité, pourtant essentielle aux nouvelles dynamiques en cours ; refus par les espaces-projets des procédures de contractualisation trop normées ou de celles conduisant à des modes de reconnaissance selon des labels institués par la puissance publique ; volonté de maîtriser le plus possible, dans les négociations avec les partenaires publics, la définition des missions propres de chaque expérience et des modalités de leur concrétisation.

Sur toutes ces questions et au-delà de la double rupture irréversible des lois de décentralisation de 1982 et de la loi de déconcentration administrative de l'Etat de 1992, un autre rapport reste toujours difficile à instaurer avec l'Etat central ou les instances publiques locales. Reste que les initiatives civiles qui nous occupent ont d'autant plus besoin d'une reconnaissance et d'un accompagnement par les instances publiques que seul un épaulement réciproque semble pertinent face à la logique capitaliste qui ne se presse pas d'envisager son propre bouleversement, face également aux inégalités de situation de plus en plus criantes que cette logique continue à générer et aux réductions des modes d'échange symbolique qu'elle engendre.

Une demande complémentaire, particulièrement forte en France, est adressée à l'Etat pour qu'il régule un jeu social trop fortement déséquilibré au profit des équipes et établissements culturels déjà bien institués. On retrouve sur ce point la question du rééquilibrage des dominances dans les champs artistiques contemporains, ou encore la réalité d'un rapport de forces qui donne aux institutions mieux reconnues une capacité

---

64/ *Idem*, p. 160.

65/ Alain Caillé, *art. cit.*, p. 200.

66/ Si la loi du 4 janvier 2002 sur les Etablissements publics de coopération culturelle (Epsc) donne un réel et nouvel outil aux collectivités publiques, la pertinence pour les organisations artistiques civiles de celle du 17 juillet 2001 sur les Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) reste à démontrer. En tout cas, la loi-cadre annoncée sur l'économie sociale et solidaire se fait toujours attendre !

constante de récupérer ou de réduire les dynamiques moins normées qui s'inventent à leurs périphéries.

### **34 - Une gestion économique et financière constamment précaire**

Les conditions décrites conduisent à une économie des espaces-projets dont le trait dominant est la précarité et dont la pérennité – toujours très relative – dépend puissamment des aides publiques mobilisables (dont localement celles des municipalités et plus nationalement celles concernant les politiques de l'emploi ou de la ville). L'épuisante et permanente recherche de financement au coup par coup pour chaque projet élémentaire ne s'accorde que difficilement à la durée longue nécessaire au développement global des espaces-projets. A ce propos, un nouveau point d'analyse et de comparaison réside dans la manière dont chacun navigue entre le principe d'une flexibilité maximale des activités et le besoin qu'une part irréductible des ressources soit "fléchée" sur le fonctionnement permanent de l'expérience.

Dans une gestion où les différentes fonctions sont constamment sous-dotées sur les plans des ressources humaine, matérielle et financière, de nombreux fonctionnements apparaissent en limite – parfois extrême – de légalité. Et les espaces-projets se trouvent d'autant plus face à une nécessité constante d'avoir à inventer des adaptations face aux règles et lois en vigueur, qu'une part importante de celles-ci ne correspond justement pas aux logiques de projet défendues<sup>67</sup>. La prise en compte de l'ensemble des réglementations exigerait d'ailleurs un saut budgétaire, que bien peu d'espaces-projets sont en mesure d'effectuer.

Concernant la structure des budgets, les recettes tirées des espaces de rencontre de type bar ou restauration peuvent être importantes, une autre part des recettes propres pouvant provenir des résidents artistiques eux-mêmes ou encore des locations d'espaces pour répétition ou maturation d'un travail artistique.

A côté des subventions publiques directes, les financements collectifs liés à l'emploi – tels que les emplois aidés ou les régimes sociaux particuliers comme celui des intermittents du spectacle – constituent une dimension décisive de la survie économique de la plupart des espaces-projets.

Sur le plan des investissements lourds, une des difficultés rencontrées pour mobiliser des moyens publics provient de l'incertitude quant au futur des opérateurs actuels – d'autant que la dimension éphémère des projets fait partie intégrante du discours de ceux-ci. Un autre frein tient à ce que la propriété des bâtiments et des terrains n'est pas toujours publique.

Du côté des dépenses, on a déjà signalé que le financement de la permanence de l'organisation (les frais fixes de structure) reste extrêmement difficile et se réalise le plus souvent via une participation de chacun des projets élémentaires, qui, de plus, peuvent être nombreux à ne pas avoir de pérennité pluriannuelle. Dans des dynamiques où le facteur humain est essentiel, la part des coûts de personnels assurant cette permanence est importante – souvent de l'ordre de la moitié des budgets annuels. Son montant se trouve restreint par le budget global disponible et fragilisé par l'incertitude sur la stabilité financière sur plusieurs saisons.

Dans ces conditions, la marge financière pour participer à des coproductions est faible – voire nulle. Les participations non-monétaires – mises à disposition gracieuse surtout de moyens matériels et de compétences – deviennent centrales.

Au niveau du suivi financier, la présence d'une comptabilité analytique se heurte à de fréquentes difficultés, dont celle de prendre en compte la spécificité de fonctionnement de ces organisations – dont l'intrication des différentes fonctions constitutives, ou encore les

---

<sup>67/</sup> Les normes pour ERP (Etablissement recevant du public) sont exemplaires sur ce point. Si l'Usine Hollander fournit un cas d'école en ce domaine – et se trouve légalement réduit à un simple espace de production et de formation –, pratiquement tous les lieux ont ou ont eu à se confronter à ces questions. Gare au Théâtre a par exemple fonctionné deux ans hors normes de sécurité. Plus globalement, la réalité des espaces-projets plaide pour l'invention, à terme, d'un nouveau cadre réglementaire et légal, tant leurs modes de fonctionnement échappent pour partie aux formes plus anciennes de production et d'échange artistiques et culturels.

fréquents apports en industrie ou échanges non-monétaires. S'ajoute également la difficulté plus générale dans nos sociétés de réaliser une valorisation comptable des activités de services, des investissements immatériels et de leurs multiples utilités associées.

## **4 - Des modes de management qui ont leurs propres fragilités**

### **41 - Une logique de l'innovation à ne pas trop idéaliser**

On tiendra à nouveau compte d'éléments contextuels. L'innovation aujourd'hui imposée à nos organisations repose sur une modification permanente du contenu et du sens des tâches à accomplir. « Cette mobilité ne peut sérieusement être prévue et planifiée. L'autonomie accordée aux opérateurs et l'inventivité deviennent alors les maîtres-mots de cette évolution. Elles représentent la qualification réelle et la nouvelle contrainte des opérateurs. Elles correspondent à la mise en œuvre permanente de micro-décisions permettant d'améliorer ou d'adapter un processus de production incertain et mobile. »<sup>68</sup> Ainsi, « l'innovation organisationnelle est toujours conflictuelle et jamais achevée. Elle est portée par des acteurs aux valeurs et aux stratégies contradictoires »<sup>69</sup>. Au centre de ces transformations, il y a la logique informationnelle, qui « ne possède pas d'organisation clairement identifiable. Elle se caractérise par une dilution des structures et procédures de travail qui laissent place à une multitude d'arrangements localement définis »<sup>70</sup>.

Les organisations contemporaines sont donc constamment soumises à des fonctionnements paradoxaux. Autant admettre qu'il n'y a guère de régulation parfaite de cette ambivalence de fonctionnement entre autonomie relative d'une diversité de projets d'un côté, besoin d'une coordination d'ensemble et d'une hiérarchie fonctionnelle un peu stabilisée de l'autre. On se trouve plutôt face à des « pratiques professionnelles, qui ne représentent pas un modèle, mais un ensemble de normes de fonctionnement ; elles ont pour finalité d'assurer le maintien et le développement de savoir-faire peu codifiés et planifiés ; elles se définissent par rapport au produit et non par rapport à l'organisation »<sup>71</sup>. Dans un univers où les pratiques changent plus vite que les règles, ce sont les diverses structures habituelles de travail qui se trouvent "distordues". On en arrive à une « structure hiérarchique [qui] correspond alors à des chevauchements complexes. Il s'agit souvent d'un écrasement relatif ou d'un effritement de la pyramide, suffisant pour permettre le passage et l'existence de relations centrées sur le produit, professionnelles, sans pour autant bouleverser la place des statuts. La pratique des courts-circuits, du fait accompli, de négociations directes professionnels/directions, d'appel à des instances professionnelles ou des experts de l'extérieur pour assurer la perversion momentanée de la légalité, sont des faits quotidiens ». D'où des pratiques de "bicéphalisation" des directions, un responsable ayant mission d'innovation côtoyant un autre plutôt chargé de la pérennité de l'organisation, ou encore la constitution de groupes de travail "ad hoc" sur une question qui est par ailleurs de la compétence d'un responsable en titre.

Si l'on tient compte du fait que les modalités de la relation salariale – encore largement majoritaire dans bien des cas – n'ont que peu changé, il faut relever les réelles contradictions qui se développent entre, d'une part, les demandes d'engagement et de responsabilisation faites aux salariés et, d'autre part, la réelle dépendance de ces derniers au mode organisationnel adopté par l'entreprise et un retour en réciprocité souvent faible – par exemple en terme de sécurisation de l'emploi ou de réelle formation. Cette distorsion est encore plus flagrante dans les organisations où la relation de service est centrale, aucun cadre contractuel et juridique un tant soit peu stabilisé n'ayant vu le jour à ce propos<sup>72</sup>.

---

68/ Norbert Alter, *La gestion du désordre en entreprise*, nouvelle édition augmentée, L'Harmattan, 1999, p. 43-44.

69/ *Idem*, p. 7.

70/ *Ibid.*, p. 64.

71/ *Ibid.*, p. 68 et p. 69 pour la citation suivante.

72/ Voir sur ces questions Joël Bonamy et Nicole May, « Relations de service et relation d'emploi », *in*

Sans non plus faire l'impasse sur le nombre croissant de "bras cassés" ou de "sorties de jeu" générés par l'impératif de constante innovation<sup>73</sup>, on mentionnera pour finir quelques traits émergents et pas si simples à faire converger pour cette "gestion de incertitudes" par les organisations : accepter la différence, utiliser le non-conforme ; soutenir la déviance, faciliter la transgression de la division du travail ; investir dans certaines "pertes de temps" (dont les apprentissages culturels au sein de l'organisation) ; rétribuer matériellement et symboliquement l'acteur prenant en charge le désordre généré par l'innovation ; accepter le conflit ; oublier les modèles trop normés ; gérer les ressources humaines et privilégier les solutions endogènes ; trouver une nouvelle légitimité aux chefs, en tant que gestionnaire d'un univers mobile d'acteurs, d'initiatives et de désordres<sup>74</sup>.

## **42 - Des modes de décision marqués par une dimension affinitaire**

Les particularités des espaces-projets peuvent désormais être évoquées avec un minimum de recul critique. Sur le plan des principes, apparaît constante la volonté de garder le pilotage des projets au niveau des membres de la société civile – artistes, opérateurs,... – qui en sont les initiateurs. La mise en œuvre se fait via une réelle collégialité, ou pour le moins au travers d'une moindre personnalisation du pouvoir d'élaboration et de prise de la décision. D'où la place des collectifs de résidents, individuels ou collectifs, comme dispositif de base dans la dynamique décisionnelle. D'où aussi des cooptations perceptibles des nouveaux résidents par les initiateurs historiques qui sont toujours présents dans l'organisation, voire une gestion cooptative portant sur l'ensemble de l'espace-projet.

La sélection des futurs résidents se joue, en définitive, autant sur la qualité des relations humaines que sur des affinités artistiques préalables. Elle recherche aussi une réelle diversité des projets au fil du temps – source espérée de créativité plus inventive.

La volonté d'une gestion à caractère démocratique – voire auto-gestionnaire – apparaît aussi comme le seul mode de régulation annonçable et pertinent, ne serait-ce que par la très forte prégnance des subjectivités et des singularités propres de chacun des acteurs impliqués. Dans les faits, la régulation d'ensemble se joue alors pour beaucoup sur la base des différenciations de responsabilités et de procédures intermédiaires – formalisées ou non – qui se mettent en place pour chaque projet structurant.

Ces différents éléments apparaissent de manière pour partie réactive, dans un contexte français – dont artistique – où la notion de directeur central – et parfois unique – l'emporte encore de loin sur celle de gestion collégiale. Dans les faits, la forme d'organisation de la direction générale qui apparaît dans de nombreux cas est celle d'un directeur, référent du projet général de l'espace-projet et animateur-coordonateur d'une équipe, en liaison interne permanente avec des responsables de sous-projets ou de fonctions – entre autres administrative.<sup>75</sup>

## **43 - Des formes d'organisation délicates à piloter**

L'organisation peut relever d'une seule structure juridique, ou au contraire de plusieurs qui s'épaulent mutuellement. Dans le second cas, on a souvent une structure propre pour la gestion générale de l'espace-équipement qui s'articule à d'autres structures pour la gestion d'activités ou de projets différenciés<sup>76</sup>. La complexité du projet général, comme des formes d'action et de gestion à coordonner, met alors au premier plan la figure

---

Louis Reboud, *op. cit.*, p. 267-287.

73/ Voir le chapitre « La lassitude comme limite du pouvoir », Norbert Alter, *op. cit.*, p. 147-167.

74/ Voir le chapitre « La gestion des incertitudes », *in idem*, p. 169-194.

75/ Soit deux idéaltypes, l'un plus nettement cooptatif et l'autre plus strictement participatif. De la Friche André Malraux et La Paperie (plutôt cooptatives) au Théâtre Studio, à l'Echangeur ou à la Friche la Belle de Mai (plutôt participatifs), les cas concrets illustrent la variété possible des positions, même si le second modèle semble l'attracteur de fait le plus fréquent. Le TNT est l'exemple d'un dispositif participatif, après abandon d'un fonctionnement plus cooptatif. Avec ses 32 municipalités représentées à parité et ses 3 collèges (structures partenaires, publics, entreprises), le conseil d'administration de Culture Commune représente un dispositif participatif particulièrement formalisé.

76/ La Friche la Belle de Mai constitue l'exemple le plus développé de cette situation.

d'opérateurs-producteurs intermédiaires, dans un contexte où ni les artistes, ni les gestionnaires de lieux ne sont en mesure d'élaborer et de concrétiser à eux seuls une telle multiplicité de projets.

L'association type loi de 1901 continue à être massivement utilisée comme support juridique<sup>77</sup>, même si reste posée la question problématique des rapports entre administrateurs associatifs bénévoles d'une part, gestionnaires, artistes ou opérateurs rémunérés d'autre part.

Quoi qu'il en soit, la complexité à gérer va de pair avec des formes plus "horizontales" de direction, mais dans lesquelles les responsables juridiques et fonctionnels de l'espace-projet continuent à assumer de très fortes prises de risque, sur les plans tant artistique que gestionnaire. Pour ces responsables, le jonglage avec les procédures et les statuts en vigueur est permanent, comme celui avec des moyens disponibles toujours limités.

#### **44 - Une équation fragile pour la ressource humaine**

L'hétérogénéité des équipes et un certain flou organisationnel font donc partie des caractéristiques des organisations ayant à traiter de situations complexes et constamment variables. La singularité de chaque espace-projet tient aussi dans l'agencement "adhocratique" – soit justement ajusté aux particularités du cas considéré – de traits tels que : des personnels fortement impliqués et qui ne répondent pas à un strict organigramme analytique et hiérarchique ; des équipes restreintes pour assurer la permanence de fonctionnement, alors même qu'elles sont pour une part importante constituées d'emplois aidés (de type emplois-jeunes par exemple) ; un mélange problématique de polyvalence exigée et de précarité subie par les personnels ; la nécessité d'une très forte confiance entre les membres des équipes, qui se trouve fragilisée par le turn over souvent rapide de certains emplois (dont les emplois aidés).

On retrouve ici la tension entre diversité et flexibilité annoncées du projet d'un côté, besoin d'une équipe permanente dans des durées assez longues de l'autre. Un réel courage de tous les personnels impliqués, une vraie responsabilité gestionnaire, un profond attachement à la bonne marche de l'organisation, ne sauraient faire oublier que la "polyvaillance" ne peut être une réponse à toutes les surcharges vécues, quotidiennes et concrètes, en particulier quand perdure une trop grande précarité.

Au-delà de leurs singularités irréductibles, les espaces-projets apparaissent donc collectivement comme des propositions particulièrement dynamiques dans un domaine artistique qu'on gagnerait à appréhender comme l'exemple même d'un fait social total<sup>78</sup>. Reste à espérer qu'ils sachent trouver dans notre société bien plus d'alliés de tous ordres, pour que la généreuse utopie qui les porte en rejoigne d'autres pour lesquelles l'invention d'un avenir plus sensible, relationnel et démocratique est affaire concrète et pressante.

Tenter de mieux appréhender la nature et l'interaction des différents éléments – tant internes que contextuels – qui constituent ces espaces-projets artistiques ne résout certes pas les nombreuses difficultés auxquelles ces expériences sont confrontées<sup>79</sup>. C'est au moins

---

77/ Dans tous les cas mentionnés, la gestion globale de l'espace-projet est assurée via une association. Si on comprend bien l'attachement idéologique à ce statut du "tiers-secteur", la réalité du fonctionnement de ces organisations en régime d'innovation constante plaiderait plutôt pour des formes souples de coopératives (moins centrées d'ailleurs sur la production de biens que sur les services relationnels).

78/ Sur ce concept de "fait social total" (Marcel Mauss), voir le développement appliqué aux arts proposé dans Dominique Chateau *L'Art comme fait social total*, L'Harmattan, 1998, 112 p.

79/ Le colloque international "Nouveaux territoires de l'art", organisé à Marseille en février 2002 par le Secrétariat d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle, a permis de faire un point sur la diversité des initiatives et la difficulté des situations, en France et à l'étranger.

Mais, en ne prenant qu'un exemple concernant notre pays, la ligne budgétaire de 2,8 millions d'Euros inscrite pour la première fois au budget 2002 du ministère de la Culture pour le soutien aux "lieux intermédiaires" connaît des arbitrages d'affectation locale par les Directions régionales des affaires culturelles d'autant moins évidents et ciblés que la directive nationale d'orientation consacre en fait cette ligne à "l'aide aux disciplines en développement, aux compagnies et aux lieux intermédiaires",



chercher à forger des outils d'intelligibilité et d'action qui soient plus pertinents quant à leur recherche d'un autre monde possible, où interagiraient de façon bien plus imaginative qu'aujourd'hui l'artistique, le social, l'économique et le politique.

---

soit un champ singulièrement élargi !