

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
Groupe ESSEC
HR VALLEY¹
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2013)

QUAND L'EXPÉRIENCE DU CENTQUATRE-PARIS INTERROGE LES POLITIQUES CULTURELLES

par

José-Manuel GONÇALVÈS
Directeur du CENTQUATRE-PARIS

Séance du 10 septembre 2013
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Fabrique culturelle ? Friche institutionnelle ? Si le lieu suscite un intérêt croissant de grandes institutions françaises comme de journaux étrangers, nul ne sait le définir. L'établissement, installé par la ville de Paris sur le site des pompes funèbres municipales, prend vie ; le public répond présent ; les riverains se l'approprient. Discrètement, le CENTQUATRE-PARIS entre dans le palmarès des institutions culturelles françaises les plus fréquentées. Son inauguration en 2008 avait pourtant été suivie d'un calme plat. Un concept bien théorisé dans une architecture bien pensée ne fait pas une réussite. Ce credo conduisit José-Manuel Gonçalves à mettre en œuvre une démarche différente, fondée sur le doute, le questionnement permanent, l'expérimentation, qui se traduit notamment par un processus d'observation flottante par les salariés nourrissant des réunions quotidiennes. Ce qui se passe au CENTQUATRE-PARIS préfigure peut-être les lieux culturels et les politiques culturelles de demain.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de José-Manuel GONÇALVÈS

Avant de prendre la tête du CENTQUATRE-PARIS, lieu artistique parisien implanté dans une zone dite de “sécurité prioritaire”, j’ai dirigé plusieurs établissements culturels pour lesquels l’enjeu d’animation territoriale était prégnant : une friche logée au cœur d’anciens bâtiments de stockage, avec péniche attenante, dans un quartier alors qualifié de *quart-monde* à Roanne, un centre culturel aux Ulis avec pour mission de participer à la redéfinition de la ville, ou encore la Ferme du Buisson, centre d’art et de culture de Marne-la-Vallée où je suis resté une dizaine d’années. À Roanne, le soir des célébrations du bicentenaire de la Révolution française, je suis parvenu à monter sur les berges de Loire un concert de chants révolutionnaires interprété par les chœurs et l’ensemble des cuivres de l’Opéra de Paris. L’événement était suffisamment marquant pour déplacer une prestigieuse délégation parisienne. J’ai obtenu la certitude, à cette occasion, que l’on pouvait concilier l’exigence artistique et l’animation d’un territoire. C’est un principe que partageait pleinement Jean Digne, que j’ai ensuite rejoint à l’Association française d’action artistique (AFAA) en tant que conseiller pour les arts de la scène. Il avait notamment été l’instigateur de la fameuse opération Cargo à Nantes, avec la compagnie Royal de Luxe, et avait ainsi contribué à lancer la politique culturelle de la ville. J’ai créé au sein de l’AFAA un département dédié au nouveau cirque et aux “arts mixtes”, c’est-à-dire aux spectacles vivants qui faisaient intervenir le numérique.

Parallèlement à ces expériences professionnelles, j’ai repris des études universitaires en sociologie urbaine, en psychologie et en gestion. Plus jeune en effet, j’avais choisi de faire des études courtes pour m’orienter vers le théâtre amateur et le sport professionnel. J’ai également fondé une maison de production de films de théâtre, de danse et d’animation, dont l’une des créations est allée jusqu’à la sélection officielle au Festival de Cannes. Quelque peu dépassé par les événements, j’ai préféré cesser cette activité.

À l’issue de cela, je me suis porté candidat à la direction du CENTQUATRE-PARIS, ainsi que du Théâtre de la Ville et du Festival d’Avignon, où je fus à chaque fois le “Poulidor”. Ma deuxième candidature au CENTQUATRE-PARIS, en revanche, fut concluante.

Un lieu pour servir un projet

Le CENTQUATRE-PARIS est logé dans le vaste bâtiment des anciennes pompes funèbres de Paris, édifié à la fin du XIX^e siècle. Les pompes funèbres ayant définitivement fermé en 1998, le site a fait l’objet d’un projet de réhabilitation au début des années 2000. Dans ce 19^e arrondissement habité par des familles très modestes, la pression foncière était alors extrêmement soutenue. Pour couper court aux promoteurs qui entendaient créer une zone d’habitation qualitative sur le site, le maire de Paris Bertrand Delanoë, son adjoint à la culture Christophe Girard et le maire d’arrondissement Roger Madec ont d’emblée dédié l’édifice à la culture et aux arts. Ce qui s’appelait alors le 104 a ouvert ses portes en 2008 sur 39 000 mètres carrés, dont 25 000 consacrés au public et aux artistes. Sa direction est confiée à deux metteurs en scène, Robert Cantarella et Frédéric Fisbach, qui disent vouloir en faire un “anti-musée”, aller à l’encontre des modes de diffusion et de production traditionnels, rester en situation de laboratoire, ouvrir les ateliers des artistes au public. Une cinquantaine d’équipes artistiques étaient accueillies en résidence dans l’année, chacune pour six mois.

Rapidement sont survenues des difficultés importantes conduisant les deux directeurs et la municipalité à se séparer. Le déficit financier s’accompagnait d’une faible fréquentation du public : 100 000 visiteurs la première année accueillis le plus souvent gratuitement. Avec un budget de 9,5 millions d’euros pour 8 millions d’euros de subventions, l’établissement devait dégager 1,5 million d’euros de recettes. Un montant que ne permettaient pas d’atteindre les recettes de billetterie (50 000 euros), le mécénat d’entreprise et la location des espaces. À l’issue de la première année complète de fonctionnement, le déficit atteignait 700 000 euros.

D'un point de vue artistique, plusieurs manifestations ont cependant marqué cette période, comme l'œuvre d'Ugo Rondinone *How Does it Feel ?* ou la reproduction grandeur nature de la Villa Arpel, décor du film *Mon oncle* de Jacques Tati.

Quand l'art transforme

J'ai été choisi en 2010 pour reprendre la direction de l'établissement. Les élus avaient formulé leurs intentions assez simplement : cet établissement devait faire vivre le quartier grâce à la présence permanente d'artistes dont les ateliers seraient ouverts au public. Il devait également se tourner vers l'international et le monde de l'entreprise.

Je suis arrivé seul et ai travaillé avec l'équipe en place, méthode que j'applique depuis toujours. Mon projet reposait sur un principe : l'art transforme, et sa fonction roborative suscite une transformation individuelle et collective. J'étais convaincu que c'était le projet qui faisait le lieu, et le lieu qui faisait le lien. À la différence de nombreux élus de grandes villes, je ne pensais pas que l'acte architectural suffisait à attirer le public, comme s'il constituait un projet en soi. Selon moi, les espaces n'avaient pas de fonction préétablie mais se définissaient sur le moment au gré des contenus, de la façon dont ceux-ci étaient proposés et de la relation qu'ils produisaient avec le public.

Ces postulats pouvant paraître théoriques, j'ai rapidement posé des actes qui ont permis à chacun de les vérifier dans les faits. J'avais d'ailleurs souhaité que mon projet, tel qu'exposé au jury, ne soit pas rendu public. Nous devions en faire l'expérimentation dès les trois premiers mois. Les premières réalisations devaient être des gestes visibles pour le public, les clients et les usagers – car j'étais conscient que le lieu n'accueillait pas seulement les habitués des manifestations culturelles, mais aussi des promeneurs et les clients des commerces (un café, une librairie) présents sur le site. J'entendais me départir des normes habituellement attachées aux champs culturel, artistique et économique, pour produire des normes qui avaient à voir avec l'outil technique tel qu'il se présentait.

C'est ouvert !

J'ai commencé par modifier les conditions d'accès au lieu afin de l'ouvrir sur le quartier. L'entrée se faisait jusqu'alors par le 104 rue d'Aubervilliers, face à un long mur aveugle longeant des entrepôts et à proximité d'une voie ferrée, mais à distance des principales zones d'habitation. Une pente vous donnait le sentiment, en sortant, d'être écrasé par le quartier. J'ai déplacé l'entrée principale rue Curial, plus près de la population. L'accès étant placé en haut du site, il donne l'impression de le dominer. Pour asseoir son changement d'identité, le lieu a été rebaptisé CENTQUATRE-PARIS en toutes lettres. L'entrée a été dotée de signes de bienvenue ostentatoires : sur la façade, une œuvre d'art de Pascale-Marthine Tayou faite d'enseignes lumineuses annonce « *c'est ouvert* » en différentes langues, clin d'œil à la diversité des communautés du quartier. L'effet aurait toutefois été anéanti si nous avions maintenu la présence de vigiles à l'entrée. Autant le public qui fréquente habituellement les établissements culturels a pris l'habitude de se plier à un contrôle des sacs, autant cela produisait un effet nettement dissuasif sur les habitants du quartier. La loi y oblige pourtant, a fortiori en zone de sécurité prioritaire. J'ai pris la responsabilité de retirer tout contrôle au seuil du CENTQUATRE-PARIS. Cela présente évidemment un risque, et continue de susciter des discussions intéressantes sur la question de l'espace public avec le préfet. Des agents de sécurité sont toujours présents dans le site, mais moins nombreux qu'auparavant. Le personnel qui assure l'accueil – et non plus la surveillance – a été étoffé et n'est plus posté mais en circulation. Autant d'éléments que le public a perçus dès les trois premiers mois.

Des artistes omniprésents

Dans le cadre du second axe de transformation du CENTQUATRE-PARIS, j'ai assuré une présence suffisamment massive d'artistes pour qu'ils créent une dynamique. Les cinquante résidences annuelles d'hier étaient insuffisantes. Qui plus est, les conditions offertes aux

artistes n'étaient pas ajustées à leurs besoins et gaspillaient l'espace. Un vidéaste, par exemple, n'a pas besoin d'un immense plateau pendant plusieurs mois pour créer son œuvre. Aujourd'hui, ce sont plus de 380 équipes que nous accueillons au cours de l'année, sur des périodes de trois semaines à deux ans, dans des espaces adaptés à la nature de leur projet. Nous leur proposons différentes formules, notamment de brèves résidences d'essai où ils testent des idées encore fragiles : une proposition de mise en scène, un procédé d'éclairage... Je les rencontre tous à la fin de leur séjour, et nous jugeons s'il y a lieu d'aller plus loin. Il peut s'agir d'inconnus mais aussi d'artistes renommés qui explorent de nouvelles voies, comme le chanteur Vincent Delerm qui prépare une exposition de photographies.

Mille plateaux artistiques

D'un point de vue technique, le CENTQUATRE-PARIS était sous-équipé. Nous y avons remédié en prenant soin de ne créer que des équipements mobiles, de sorte que l'usage d'un espace ne soit pas conditionné par ses possibilités techniques. C'est au contraire l'équipement qui s'adapte ici ou là au projet artistique, et les espaces sont réversibles.

De fait, le CENTQUATRE-PARIS est constitué d'une accumulation de plateaux qui, quand ils ne sont pas dédiés à des spectacles, sont laissés libres aux pratiques spontanées des usagers. Dans la grande nef centrale de 270 mètres de long sur 45 de large, le public peut investir les espaces à sa guise. Hormis une salle, aucun espace n'est véritablement fermé. Les lieux sont poreux. C'est le plus grand *open space* artistique de France ! En quelque sorte, j'ai appliqué au pied de la lettre la théorie des *Mille plateaux* de Gilles Deleuze avec ses principes de superposition, de modulation, de juxtaposition et de friction.

Les pratiques spontanées sont le fait d'un public majoritairement jeune qui vient s'entraîner au hip-hop, aux claquettes, à la danse contemporaine, répéter une pièce de théâtre... Nous n'imposons ni conditions d'accès, ni règles d'occupation. Les espaces s'autorégulent en fonction de l'activité qui s'y déroule. Même lorsque nous montons un concert d'Arvo Pärt dans la nef, les soixante musiciens répètent tandis que le public circule alentour. Quand le concert commence en revanche, l'entrée se fait sur billet, comme dans toute salle de spectacle. Mais auparavant, les spectateurs auront traversé non pas un hall d'attente mais un lieu où des individus – amateurs ou professionnels, nul ne saurait le dire – exercent une pratique artistique. Des chaises longues et des bancs mobiles sont disposés çà et là pour permettre de profiter de ces spectacles impromptus.

La coopération comme principe

Chaque projet du CENTQUATRE-PARIS fait l'objet d'une coopération artistique avec un autre établissement parisien. C'est une force motrice considérable, qui va à l'encontre d'une logique de concurrence encore largement répandue qui empêche les artistes d'être vus par les publics les plus divers. Dans un même esprit, nous nous refusons à exiger l'exclusivité d'un spectacle. Si Claude Régy monte une pièce chez nous et la présente ensuite au théâtre de l'Odéon, nous ne pouvons que nous en réjouir.

Quand le commerce rejoint l'artistique

La location des espaces constitue une part appréciable des recettes du CENTQUATRE-PARIS. Le lieu est d'ailleurs très attractif du fait de sa surface importante, et les propositions abondent. Nous donnons la priorité à celles qui, outre leur intérêt commercial, présentent un caractère artistique : un défilé de mode, le salon Futur en Seine... Dans la mesure du possible, nous les intégrons à notre projet et faisons en sorte qu'elles soient ouvertes au public, même partiellement. Le site n'est plus, comme auparavant, fermé au public pendant les opérations commerciales. Il nous revient de trouver les agencements grâce auxquels les différentes activités se côtoieront harmonieusement. Cela demande un outil de planning extrêmement sophistiqué.

Enfin, nous avons créé un espace d'innovation et d'incubation qui accueille aujourd'hui une dizaine d'entreprises.

Telles sont les actions qui ont rendu visible au public la transformation du CENTQUATRE-PARIS.

Avancer par observation et expérimentation

En six mois, l'organisation du CENTQUATRE-PARIS a été entièrement transformée. Me démarquant de l'organisation précédente déclinée par fonctions (commerciale, mécénat, résidences, bâtiment...), j'ai choisi d'opérer une distinction entre les services prescripteurs, qui apportent des contenus, et le support qui sert ces contenus. Nous sommes donc tous mobilisés autour du projet artistique. Hormis deux collaborateurs extérieurs avec qui j'avais travaillé par le passé et qui m'ont rejoint un certain temps après, l'équipe de direction est restée inchangée.

C'est un exercice délicat que de "diriger" un lieu qui prône une liberté des usages et une absence de contrôle a priori. Il faut s'ajuster à des usages évolutifs sans les contraindre, tout en évitant des dérives et en assurant la sécurité du public. Afin d'intégrer ces paramètres, nous adoptons une approche qui combine une dimension analytique, pour observer la complexité, et une dimension systémique pour identifier des solutions. Nous tentons aujourd'hui de formaliser des modèles sur cette base, ce qui devrait nous permettre de rendre compte de notre activité de façon plus explicite à notre conseil d'administration et à notre tutelle, la ville de Paris. Difficile en effet de faire entrer notre fonctionnement dans les formats administratifs propres aux établissements plus normés, musées ou grandes maisons de spectacle vivant.

Très concrètement, l'ensemble de l'équipe pratique "l'observation flottante". Chaque soir, un collaborateur – jamais un cadre – produit un rapport d'activité qui doit comporter des éléments quantitatifs (nombre de spectateurs, de visiteurs...) mais aussi des appréciations subjectives : tel groupe de danseurs semble changer de pratique, une maman a eu du mal à trouver un endroit pour langer son enfant... Toute l'équipe a accès à ce document sur lequel la direction ne fait jamais de commentaire, hormis si un jugement est porté sur un membre du personnel. Chaque semaine, en réunion de direction, nous faisons la synthèse de la semaine écoulée et ajustons notre action à ces observations.

Les chiffres témoignent du redressement du CENTQUATRE-PARIS. Pour une subvention presque inchangée (8,1 millions d'euros), il fonctionne avec un budget de 12 millions d'euros. La différence provient de la billetterie, ainsi que de la commercialisation du site et du mécénat qui produisent à eux deux 1,5 million d'euros. Les recettes des spectacles sont passées de 50 000 euros à près de 1,4 million d'euros, sachant que le coût moyen du billet est inférieur de 15 % à celui des établissements parisiens les moins chers. Nous dépassons 660 levers de rideau par an, un peu plus que le Théâtre de la Ville. En 2013, nous devrions atteindre quelque 600 000 spectateurs payants. Il est en revanche difficile de comptabiliser le public qui circule librement dans le lieu, qui pratique les espaces ou se rend dans les commerces.

DÉBAT

Réguler le chaos

Un intervenant : *Comment s'opère la gestion des territoires vis-à-vis des groupes qui investissent le CENTQUATRE-PARIS pour leurs pratiques spontanées ? Devez-vous résoudre des conflits d'espace ?*

José-Manuel Gonçalves : Il n'existe aucune règle d'appropriation d'un territoire. Les groupes se parlent, trouvent des solutions entre eux. Pour le moment, cela n'a jamais donné lieu à des frictions. Les membres de l'équipe sont répartis sur le site et s'assurent que tout se déroule bien, quitte à suggérer – et non à imposer – des aménagements, par exemple pour que deux groupes de danseurs qui travaillent sur le même style de musique partagent leur sono. L'ouverture et la porosité des espaces posent nécessairement des problèmes de pollution sonore. C'est une négociation permanente. Quand il est temps pour les groupes de quitter les lieux, les agents le leur signalent en agitant une petite clochette. C'est un moyen dérisoire. Une annonce au haut-parleur serait plus adaptée ! Toutefois, cela induit un contact et une relation plus intime. Et cela fonctionne. Nous misons donc sur la confiance, le respect mutuel... et une solide gestion des plannings.

Jamais nous n'optons pour la solution la plus simple qui consisterait à séparer des publics qui pourraient a priori avoir du mal à cohabiter. Notre Maison des petits par exemple est fréquentée par 20 000 familles. Il est hors de question de protéger l'espace réservé aux enfants. Cela irait à l'encontre de l'esprit citoyen du lieu qui repose sur le mélange et la porosité. Certes, tel groupe de danseurs se change dans les toilettes et gêne les familles qui arrivent avec leurs poussettes. Peut-être devons-nous simplement mettre un vestiaire à sa disposition. Il faut réguler les flux en expliquant et en négociant.

Nous ne sommes jamais à l'abri d'un conflit. Pour éviter tout problème, faut-il pour autant sécuriser le lieu à outrance, au risque d'accueillir toujours les mêmes publics ? Nous préférons accepter une part de risque, en la maîtrisant. Les forces de police reconnaissent d'ailleurs que le CENTQUATRE-PARIS est un lieu d'apaisement pour le quartier. Nous avons découvert qu'une bande de jeunes filles identifiée comme violente venait régulièrement danser dans la cour du CENTQUATRE-PARIS. C'est peut-être un des rares endroits publics où elle n'entre pas en conflit avec son environnement.

Quand une manifestation est organisée, le territoire qu'elle occupe est précisément cadré. Pendant son montage, l'espace est délimité par un ruban, comme sur un chantier, et un pupitre explique le plus souvent la nature des travaux en cours. Le public sait qu'il ne doit pas y entrer et cherche d'autres endroits pour ses pratiques spontanées. Cela s'autorégule. Dans les cas des événements commerciaux, nous devons déterminer avec l'opérateur jusqu'à quel point nous pouvons autoriser les franchissements de territoires. Le public avait par exemple librement accès à la présentation des produits Lacoste, mais cet accès peut être plus limité pour des salons professionnels.

L'agencement des lieux s'opère quasiment en temps réel, avec une agilité et une mobilité extrêmes. Alors que la programmation artistique est très largement déterminée un an et demi à l'avance, la commercialisation des espaces se décide jusqu'à trois jours avant la manifestation, et les pratiques spontanées s'organisent sans préavis. Nous devons concilier ces trois dimensions en direct. Cela passe par un outil de planning hautement sophistiqué, géré par quatre directeurs qui se réunissent toutes les semaines pour résoudre les possibles conflits d'espaces, définir les conditions d'occupation et intégrer les contraintes techniques propres à chaque événement. Les modalités d'accès et de circulation dans les différentes zones changent donc en permanence. Ce n'est pas l'anarchie, mais le chaos. Nous n'avons pas établi de modèle d'agencement mais adoptons une attitude qui permet de trouver des agencements en continu. Avec l'expérience et grâce à l'observation, nous avons appris à optimiser les possibilités. Il peut arriver que 15 000 personnes soient présentes simultanément sur le site. Il faut alors assurer une gestion des flux pour les répartir, les détourner par les coursives, faire en sorte qu'elles s'étalent sur un territoire plus grand que celui qui était initialement prévu. Cela demande une capacité à réagir très vite.

En juin dernier, nous avons découvert que l'ancien répétiteur de Michael Jackson faisait travailler des danseurs au CENTQUATRE-PARIS. Cela s'est rapidement su et a créé un attroupement. Pendant quelques jours, le public a assisté au stage. Nous n'avons pas mis en place de protocole particulier, dans la mesure où les axes de circulation permettaient à tous ceux qui produisaient des activités de circuler.

Int. : *Dans ce chaos organisé, comment traitez-vous les questions de sécurité, notamment vis-à-vis des services des pompiers dont les normes sont légitimement inflexibles ?*

J.-M. G. : Trois agents de sécurité et trois personnels d'accueil au moins déambulent en permanence sur le site et sont en relation directe avec notre service des pompiers. Tel est le noyau de base, qui est étoffé et adapté en fonction des manifestations. La commission de sécurité de la ville de Paris se félicite de l'excellente tenue du lieu. L'un de nos directeurs techniques maîtrise toutes les configurations possibles. Il a tout de même fallu six mois de tractations pour pouvoir installer un chapiteau à l'intérieur du CENTQUATRE-PARIS où se produiraient des compagnies de cirque innovantes... Et quand nous avons décidé de placer une partie de l'exposition Keith Haring dans l'espace public, il a fallu imaginer avec les pompiers une solution technique absolument inédite pour qu'un de leurs véhicules puisse intervenir rapidement. Nous n'allons pas contre la loi, mais nous travaillons sur les conditions et les règles qui permettent de l'adapter à un projet contemporain, dans un quartier et un espace en pleine transformation.

Transformer les attitudes

Int. : *Comment les équipes ont-elles évolué vers cette gestion souple des espaces et des publics, mais aussi des conflits ? Y a-t-il eu des résistances ?*

J.-M. G. : À mon arrivée, j'ai commencé par exposer à l'ensemble de l'équipe les valeurs que je défendais. Puis, nous avons procédé par expérimentation et observation. Immédiatement, j'ai mis en œuvre des actions qui, sans remettre en cause les fonctions de chacun, nécessitaient d'adopter un nouveau mode de relation avec les artistes et les publics – par exemple, ne plus se poster devant l'entrée mais légèrement en retrait. Rapidement, il est apparu que les missions telles qu'elles étaient prévues dans l'ancien fonctionnement n'étaient pas opérantes. Chacun a pris conscience qu'il serait plus simple et efficace de s'organiser différemment.

Nous nous sommes efforcés de lever les peurs manifestées par l'équipe et d'ébranler ses représentations de certains publics. D'autant qu'au CENTQUATRE-PARIS, le brassage est tel que l'on ne sait jamais à qui l'on a affaire : amateur, artiste, professionnel ? Nous avons appris à nos agents à négocier et leur avons transmis des éléments de psychologie et de sociologie pour identifier les comportements agressifs face auxquels ils devaient appeler un agent de sécurité.

Au bout de six mois, j'ai institué un nouvel organigramme, avec de nouvelles définitions de postes et de missions. Cela n'a pas suscité de résistance car l'équipe en avait déjà fait l'expérience. La clé de notre organisation passe ainsi en grande partie par la formation des équipes et le mode de management.

Une porosité créatrice

Int. : *Dans quelle mesure la porosité entre les artistes et les publics influence-t-elle la nature des propositions artistiques du CENTQUATRE-PARIS et leur réception ?*

J.-M. G. : Les usagers du CENTQUATRE-PARIS sont en immersion permanente avec les œuvres d'art. Nous faisons l'hypothèse que cela crée des comportements différents. Sinon, comment expliquer que les activités spontanées soient en grande majorité artistiques ? Les artistes eux-mêmes sont demandeurs de cette rencontre. Claude Régy, qui exige un silence absolu lorsqu'il travaille, a répété une pièce au CENTQUATRE-PARIS. Même après l'avoir présentée au théâtre de l'Odéon, il a tenu à la reprendre chez nous. Il voulait être immergé

dans la vie propre à ce lieu, qui lui donnait l'impression d'être au cœur de la cité. Nos artistes sont isolés et protégés lorsqu'ils travaillent, mais ont accès à la vie toute proche. Pour faire référence à Édouard Glissant, ils sont dans le "tout-monde", au sein d'un pan de société qui influence probablement leur vision artistique.

J'ai à cœur d'inviter au CENTQUATRE-PARIS non seulement des artistes inconnus ou à la marge, mais aussi des représentants de l'institution. C'est un facteur de déstabilisation des idées reçues pour les professionnels comme pour les publics. Au même titre que nos artistes en résidence, de jeunes comédiens de la Comédie-Française sont venus travailler et créer une pièce de Marivaux avec un metteur en scène de mon choix. Les habitués de cette vénérable maison étaient extrêmement minoritaires parmi le public. Au sortir de la pièce, ils ont assisté, éberlués puis séduits, à une démonstration de danse de rue. Pour nous, il est aussi important de réussir ce mélange que le spectacle lui-même.

Nous ignorons le statut d'un individu qui franchit le seuil du CENTQUATRE-PARIS. C'est sa pratique qui le définira. Il peut aussi bien s'agir d'un comédien de la Comédie-Française qui se rend à un atelier que d'un danseur de hip-hop qui vient répéter ou d'un chef d'entreprise pendant sa pause-déjeuner... Pour dessiner cet *open space* artistique, je me suis demandé ce qui pourrait se passer si l'on ouvrait le hall d'un théâtre cinq heures avant la représentation. Au CENTQUATRE-PARIS, en attendant que le spectacle pour lequel vous avez acheté un billet commence, vous déambulez dans un espace où s'expriment différentes formes artistiques spontanées ; vous croisez un public que vous n'avez pas l'habitude de côtoyer. Vous allez voir une mise en scène de Claude Régy et vous rencontrez des danseurs de tango.

Un lieu politique ?

Int. : *Menez-vous des actions ciblées vers les habitants du quartier, voire de la proche banlieue ? Comment intégrez-vous à votre projet les évolutions de votre arrondissement ?*

J.-M. G. : Notre équipe travaille sur le terrain auprès des habitants et des associations. Elle organise des rencontres avec les artistes en résidence qui le souhaitent, mais qui n'en ont aucunement l'obligation. Pour ma part, je présente la programmation trimestrielle dans les conseils de quartier, où je suis désormais très bien reçu. C'est une immense source de satisfaction. Le public du CENTQUATRE-PARIS est majoritairement jeune, entre 25 et 35 ans, et son temps de fréquentation moyen est de quatre heures. Il provient pour moitié des arrondissements du nord-est de Paris, l'autre moitié venant du reste de la capitale, de province et de l'étranger. Les pratiques spontanées sont principalement le fait d'un public local.

Pour ce qui est du quartier, notre propension à l'observation et notre fonctionnement agile nous permettent d'identifier les évolutions en cours et de nous y adapter. C'est une dynamique permanente.

Int. : *Comment rendez-vous compte à vos tutelles d'une activité dont la qualité est largement intangible et subjective ? Quelle perception le politique a-t-il du CENTQUATRE-PARIS ?*

J.-M. G. : En tant qu'établissement public de coopération culturelle, nous sommes suivis par un contrôleur financier de Bercy. Les deux premières années, il n'a pas été facile de faire comprendre notre mode de fonctionnement. Pour tout dire, les explications furent assez rudes. Nous avons choisi de porter les conflits sur la place publique, en disant haut et fort, par exemple, que les procédures de marchés publics nous obligeaient à payer des prestations 30 % plus cher que par une sélection classique. Progressivement, nous avons appris à travailler avec l'Administration. Elle a admis que certaines mesures méritaient d'être aménagées, tandis que nous avons davantage intégré les procédures à notre fonctionnement.

Après ses débuts difficiles, le CENTQUATRE-PARIS avait été dénoncé comme un échec parisien. Nous devons retourner la situation. La priorité était d'atteindre une solvabilité sans affecter la nature artistique du projet. Aujourd'hui, le succès est tel que les politiques sont tentés de vouloir reproduire partout l'expérience. Ce n'est pas si simple. On ne peut pas imposer au directeur de n'importe quelle institution de faire "du CENTQUATRE-PARIS". Le seul fait d'imposer ce mode de fonctionnement entrerait en contradiction avec l'esprit du

projet. L'équilibre territorial passe d'ailleurs par la présence d'une variété d'institutions. Le CENTQUATRE-PARIS n'est pas un modèle universellement reproductible, mais il est reproductible. Il propose une voie alternative aux politiques culturelles et urbaines traditionnelles. Il donne l'occasion de traiter sous un angle nouveau des questions citoyennes, comme le lien social ou la sécurité, qui dépassent le champ des arts et de la culture.

Présentation de l'orateur :

José-Manuel Gonçalves : en juin 2010, il est nommé directeur du CENTQUATRE-PARIS, établissement artistique et culturel de la ville de Paris par le conseil d'administration de l'établissement, et renouvelé à son poste en 2013 ; il dirigeait depuis 1999 la Ferme du Buisson, scène nationale de Marne-la-Vallée ; il a dirigé pendant plus de trente ans différents établissements artistiques et culturels en région, en Île-de-France et à Paris ; il est concepteur du festival européen Temps d'image coorganisé par Arte, et le CENTQUATRE-PARIS dans dix pays européens ; il est consultant pour des agences d'architectures, d'urbanismes et de paysagismes pour des projets nationaux et internationaux ; il est également président de l'École nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois, mais aussi membre du jury et intervenant à l'École nationale de l'image du Fresnoy ; formé à l'École pratique des hautes études en sciences sociales à Lyon, il a été, durant trois années, conseiller pour le théâtre et les arts de la scène (anciennement à l'Association française d'action artistique au ministère des Affaires étrangères) actuellement l'Institut Français.

Diffusion novembre 2013