

le **cnam**

Lucie Marinier

Conservatoire national des arts et métiers
Chaire d'ingénierie des activités culturelles et créatives

18 mai 2022 – Leçon inaugurale

Ethique et pratiques professionnelles de
l'ingénieur·e culturel·le

marraine : Laurence Engel, présidente de la
bibliothèque nationale de France

Chère Laurence, merci d'avoir accepté d'introduire ma leçon, et, au-delà de marrainer en quelque sorte cette chaire. L'institution que tu diriges, la Bibliothèque nationale de France, a, comme le CNAM, une fonction particulière dans notre paysage culturel. Une mission de conservation et d'innovation, d'excellence et d'accès à toutes et tous. *Docet omnes ubique*, enseigner à tous et partout, la devise du CNAM. Tes mots mettent, aussi, clairement en évidence la spécificité des métiers de culture et leurs enjeux. Des enjeux auxquels j'ai, si souvent, eu l'occasion de réfléchir avec toi, au service de la Ville de Paris. Ta présence a beaucoup de sens pour moi.

Monsieur l'administrateur provisoire, Monsieur le président de l'assemblée des chaires, monsieur le directeur de l'EPN innovation, monsieur le directeur de la COMUE HESAM, mes chers collègues, mes chers anciens collègues, chers amis, chère famille.

Comment décide-t-on de consacrer sa vie professionnelle à la culture ?

En ce qui me concerne, il y eut un choc. Un choc esthétique ? Sans doute. Un choc d'auto-valorisation, celui de l'appartenance à une communauté, la communauté de ceux qui « aiment l'art » et le comprennent ? Assurément.

Ce choc, c'était *Les Atrides*, mis en scène par Ariane Mnouchkine et le Théâtre du soleil. J'avais 14 ans. Je découvris alors qu'une œuvre d'art peut être, tout à la fois, création contemporaine et patrimoine, et que, la partager, c'était entrer dans une agora et un monde sensible unique.

Ariane Mnouchkine dirigeant l'un des enfants lors d'une répétition de la pièce *Le Dernier Caravansérail*, Théâtre du Soleil, 2003
© MARTINE FRANCK MAGNUM PHOTOS



Ce jour-là, j'ai choisi de me consacrer au faire, à ce qui permet que l'œuvre advienne. Je pensais, et je pense toujours, que c'est d'intérêt général. J'avais l'intuition que, si c'était une vocation, alors cela devrait aussi être un métier.

Depuis 25 ans, je mets en œuvre l'ingénierie de la culture et de la création. J'ai exercé dans les collectivités locales, autour du spectacle vivant, dans l'espace public et au sein des musées. Je transmets, en tant qu'enseignante associée à Paris 1. Je participe, enfin, à l'analyse réflexive et aux recherches-actions sur la pratique, et les enjeux, qui régissent ce qui est, à la fois, un corpus esthétique, un secteur économique et un champ sociologique : la culture.

Ingénierie donc. Un terme très cnamien, qui s'appuie sur les usages du monde industriel. Son étude n'est pas l'objet de la leçon. Disons simplement que la notion invite à considérer un ensemble coordonné d'activités intellectuelles et de pratiques, mobilisées sur une mission et un objet donné, dans un contexte précis de production, permettant de traiter des informations multiples, en vue de la réalisation d'un ouvrage, dans les

meilleures conditions de coûts et de viabilité. Un cadre assez peu poétique en regard d'une œuvre d'art.



Ingénierie culturelle alors. Claude Mollard en a fait un « Que sais-je ? » (Mollard et Wahba 2020). Le terme fleurit bon les années 80 et 90, celles de la régulation des industries culturelles, de l'investissement public dans la culture, et des débats qui en découlent, sur sa légitimité et son **coût**. Les années, aussi, du constat, chiffré, que la « **démocratisation culturelle** » ne va peut-être pas aller autant de soi que prévu, à la lumière de l'analyse des « pratiques culturelles des Français » (Donnat 2012). Deux phénomènes qui ont conduit à la multiplication **des injonctions contradictoires**. De nouvelles professions sont apparues, pour monter et gérer les projets, mais, aussi, pour intégrer et dépasser ces injonctions contradictoires, ces professions ce sont celles des ingénieurs culturels.

L'acception commune de l'ingénierie culturelle comprends les gestionnaires et les producteurs. Je considère, pour ma part, que ce **champ professionnel est plus large** et regroupe toutes celles et tous ceux qui travaillent autour des artistes, des œuvres et des publics : des éditeurs aux régisseurs, des directeurs de lieux culturels aux administrateurs, des commissaires aux producteurs, des médiateurs aux conservateurs. D'une part, tous ont la **culture comme domaine d'intervention exclusif et une connaissance intime de l'art et du patrimoine**. D'autre part, ils se donnent pour mission de prendre en charge les **conflits et controverses** qui sont, toujours, liés à l'art et à la culture.

Les ingénieurs culturels tiennent de ce fait une **position spécifique au sein du jeu d'acteurs qu'est la culture**. Cette position est celle de « marginaux secant », telle que l'a définie la sociologie des organisations, et, en premier lieu, celui qui a été mon professeur, Michel Crozier (Crozier et Friedberg 1996). Les ingénieurs culturels ont un certain **pouvoir**, celui de faire advenir les projets, parce qu'ils maîtrisent plusieurs « **zones d'incertitudes** ». Ils maîtrisent les caractéristiques de la création, qui impliquent que chaque œuvre est unique. Ils connaissent la sociologie de la culture et les théories de la réception par les publics. Et, dans le même temps, ils construisent des méthodologies, modélisées et répliquables, ce qui relève des sciences de gestion.

La fonction, et le dilemme, de l'ingénierie de la culture et de la création consiste, non seulement, à construire une **pratique professionnelle** mais, aussi, à formaliser une **éthique professionnelle** spécifique, qu'il convient de participer à définir.

La création artistique, qu'elle soit vivante ou patrimonialisée, a la particularité de créer un **conflit fertile**, parce qu'elle agence, de façon non conforme, non conformiste, voire antagonique, des valeurs.

La première de ces valeurs, c'est la valeur de liberté, celle de la liberté de création et la manière dont elle entre en contradiction avec la norme. Viennent ensuite les valeurs liées aux... valeurs de l'œuvre, valeur artistiques et valeur monétaires, et les manières dont elles se forment. De façon connexe, il y a la question de la contradiction, apparente, entre patrimoine et nouveauté de la création. Ce sont de tous ces conflits liés à la **création** dont nous parlerons d'abord.

Puis, arrive la question des valeurs liées à la légitimité. Cela concerne les représentations, l'appropriation et la reconnaissance des œuvres et des cultures, par les institutions et les publics, de la création contemporaine comme du patrimoine. Ce sont tous les frottements, et paradoxes, **de la réception**, dont nous parlerons ensuite.

Enfin, viennent les injonctions contradictoires liées **aux coûts de la culture**. Ces injonctions concernent la légitimité de la dépense et de la régulation publiques mais aussi, ce qui est nouveau, la question de son impact écologique. La culture, quelle que soit sa valeur, coûterait, trop cher, non plus seulement au contribuable, ce qui est toujours relatif, mais en ressources naturelles, ce qui est un coût absolu. C'est le troisième point que nous évoquerons.

Tisserande résidente
aux Ateliers de Paris



Création et éthique de l'ingénierie

Profession artiste

Parlons d'abord de la création. L'intitulé même de la chaire invite à avoir une **vision large de ce qu'est la création**, une vision qui inclut la création contemporaine et le patrimoine mais aussi les industries culturelles et créatives et la création dite « utile », ou à usage, que sont les métiers d'art et le design. C'est, vous l'aurez compris, l'une des raisons de notre leçon inaugurale commune avec Pierre Lévy. La seconde raison qui nous a conduit, outre les hasards du calendrier de notre nomination, à faire nos deux leçons le même jour, est notre vision commune de **l'importance des démarches de réflexivité sur la pratique**. J'entends par pratique celle des artistes et créateurs mais aussi celle de ceux qui les accompagnent en ingénierie.

Une question a émergé ces dernières années : **les artistes, les créateurs sont-ils des chercheurs ?** Beaucoup travaux ont paru sur ce sujet (Fourmentreaux 2009). Plutôt que de postuler que l'artiste « n'est pas un chercheur comme les autres » (Rennucci & Réol 2015), je considère, pour ma part, qu'il faut interroger **quelles positions de recherche** les créateurs peuvent, s'ils le souhaitent, adopter par rapport à leur pratique. L'articulation des postures de recherches et de création pose des questions épistémologiques

passionnantes, interroge les notions d'hypothèse, de résultats et de partage de ceux-ci. Cette articulation invite à repenser la question des formes artistiques, en particulier en lien avec les inventions technologiques ou les innovations économiques. Cela interroge au premier chef **le lieu de formation et de recherche qu'est le CNAM**, avec sa relation aux écoles d'arts appliqués. A travers la **formation**, mais aussi le développement d'un programme de **résidences artistes chercheurs**, ou encore l'enrichissement de la mention Art design et société **d'Hesam**, et au sein du **LIRSA**, j'entends bien participer à ces réflexions.

Justine Emard,
Co(AI)xistence, 2017,
installation vidéo, 12 min.,
avec Mirai Moriyama et Alter
DÉVELOPPEMENT ISHIGURO LAB,
OSAKA UNIVERSITY ET IKEGAMI LAB,
TOKYO UNIVERSITY
© JUSTINE EMARD



Tout en ayant en tête cette acception large de la création qui est celle de la chaire, je dois ici revenir sur les spécificités du statut (au sens économique, sociologique, et politique) de **l'artiste**. Cela me permettra ainsi de dessiner les caractéristiques des métiers de ceux qui l'accompagnent, les fameux ingénieurs culturels.

Le **travail artistique**, la « profession artiste », a fait l'objet de nombreuses recherches. Sociologues mais aussi historiens, économistes et juristes les mènent souvent en cumulant leurs disciplines. Ces recherches s'appuient, en France, sur la production dense de données statistiques par le Département des études et de la prospective du ministère de la Culture.

Hélène Delprat,
Les (fausses) conférences,
2017. Mannequin
à l'effigie de l'artiste.
© MARC DOMAGE



La plupart - citons les travaux de Pierre-Michel Menger (Menger 2002) - soulignent une grande hétérogénéité de cette, ou plutôt de ces, populations professionnelles. Elles

dégagent également des **constantes fortes** : niveau de diplôme élevé, prise de risques économiques, dissociation du travail et du revenu, caractère vocationnel de l'activité, stratégies de pluriactivité (on parle désormais des « slasheurs » de la culture) et forte identification professionnelle.

Artiste, c'est un métier mais ce sont aussi des statuts, existants ou revendiqués. C'est une **position socio-économique**. Et, il se trouve que cette position est caractéristique, **révélatrice, de la conflictualité, liée aux mutations du capitalisme**, qui touche, elle, toute la société. Dans le régime dit de l'intermittence, outre qu'il est emblématique du débat sur les « coûts de la culture », se retrouve contenue l'ambition (l'utopie ?) d'un revenu, qui permettrait de déconnecter, dans le temps, l'activité du salaire, et de sécuriser celui-ci. Plus récemment, la mise à l'agenda des politiques culturelles de la reconnaissance et de la rémunération des artistes-auteurs, avec le rapport Racine, nous rappelle que la question de la rémunération est bien toujours présente. Les artistes plasticiens sont finalement depuis très longtemps des autoentrepreneurs, aux prises avec les questionnements inhérents à ce type de statuts.

Yves Klein,
Vente d'une zone
de sensibilité picturale
immatérielle
PHOTO : © GIANCARLO BOTTI
© SUCCESSION YVES KLEIN
C/O ADAGP, PARIS



D'autre part, en particulier depuis les travaux de Raymonde Moulin (Moulin 1992, 2000) et d'Howard Becker (Becker 1982), sociologues comme économistes examinent les **relations entre « l'artiste, l'institution et le marché »**. Ces relations engendrent reconnaissance et production, ou non, de la valeur, parfois, d'ailleurs, au prix de l'exclusion de l'artiste - comme l'a montré l'historienne Sophie Cras (Cras 2018). Sophie Cras qui a longuement étudié cette œuvre, la vente d'une zone de sensibilité picturale immatérielle d'Yves Klein que j'ai choisie pour illustrer mon propos ici.

Des travaux plus récents (Sagot-Duvaurox 2019) portent sur les **filières culturelles** et les fonctions qui les composent : création, production/édition, distribution, diffusion, médiation. Toutes ces recherches montrent qu'il y a de **nombreux acteurs qui, à un titre ou un autre, « participent »**, autour de l'auteur et de l'œuvre. Ils participent à faire que cette œuvre existe et qu'elle soit diffusée au public. Ceci est valable pour l'œuvre reproductible, qui relève des industries culturelles, ou pour l'œuvre unique. Ces recherches tendent à suggérer que les emplois de ces acteurs comportent des caractéristiques communes avec celles que nous venons d'évoquer, ceux des artistes eux-mêmes : fort niveau de diplômes et de culture artistique, faibles revenus.

Au-delà du statut et du revenu, quelle est la **liberté de l'artiste et du créateur ? Et quelle est sa responsabilité en tant qu'auteur ? A quels types de conflits prend-il part ?**

Liberté, droit et responsabilité de l'artiste

Le **premier type de conflit** qui engage la liberté et la responsabilité de l'artiste est évidemment celui de la **définition de ce qui constitue son œuvre**. Il est d'usage de dire que cette question est tranchée depuis Marcel Duchamp : c'est l'artiste qui signe l'œuvre, le regardeur qui fait le tableau et, nous dit l'artiste, à travers l'urinoir, ce qui compte n'est pas que vous disiez que je suis libre mais que vous acceptiez que je le sois comme j'ai envie de l'être. La question est reposée avec une grande acuité par **l'art numérique**. Il change les constructions de valeur et d'authenticité, avec par exemple, le modèle des Non Fongible Token. Que l'œuvre soit numérique ou « phygitale », ce ne sont pas seulement les modèles de production qui évoluent mais la forme, l'origine des sources, la frontière entre disciplines, et entre amateurs et professionnels.

Marcel Duchamp,
Fontaine, 1917, 1964
EXPOSITION FLAMMES MAM 2022



Mais la question est plus large : dans le fait que l'œuvre advienne, qui peut s'en prévaloir ? Qu'en est-il par exemple des commissaires d'expositions ou des interprètes, sont-ils des **auteurs** ? Quels droits découlent de cette auctorialité ? Quelle est la possibilité pour les artistes de vivre de leur travail mais aussi d'exiger qu'on en prenne soin ? d'en choisir les formes de diffusion ? Les auteurs, et les droits d'auteurs, connaissent des déplacements qu'il est intéressant d'étudier.

Michel Foucault, Dans « Qu'est-ce qu'un auteur » (Foucault 1969) nous dit que « Les textes, les livres, les discours ont commencé à avoir réellement des auteurs dans la mesure où l'auteur pouvait être puni, c'est-à-dire dans la mesure où les discours pouvaient être transgressifs ».

Or, la question de la **liberté de l'artiste** est posée à nouveaux frais ces derniers temps. On parle de censure, ou d'autocensure, comme s'il n'y avait qu'une seule règle, officielle, et, en face, des transgressions artistiques. Mais les attentes, et parfois la colère, viennent de plusieurs endroits. La **conflictualité autour des œuvres** s'est multipolarisée.

Le deuxième conflit, le plus brulant, est donc celui que l'on pourrait résumer par la question : d'où l'artiste créé-t-il et qui blesse-t-il ? Un artiste peut-il utiliser toutes les sources et toutes les cultures, y compris celles issues de processus de domination envers un groupe, vis-à-vis duquel il ne peut pas revendiquer d'appartenance ? Si oui, son travail devra-t-il participer de la réparation de cette domination ? Doit-on relire les œuvres de certains artistes à l'aune de ces questions et, si oui, doit-on simplement les accompagner d'un corpus critique ou les soustraire à la diffusion ? Quel est le rapport acceptable à la violence d'un créateur, dans son œuvre ou en tant que personne ?

L'éthique professionnelle de l'ingénieur culturel

Vous l'entendez, beaucoup plus de questions que de réponses de ma part ici. Justement parce que poser ces questions est le cœur de ce que doit être le **premier fondement de l'éthique de l'ingénieur culturel, la démarche réflexive** qui doit être la sienne par rapport à la création.

Sa **responsabilité consiste à garantir la liberté de l'artiste tout en inscrivant les œuvres dans un discours, dans une éditorialisation, en un mot à aider à situer la création.** C'est-à-dire à donner, dans les appels à projets aux artistes, dans les orientations des lieux qu'ils dirigent, dans les accompagnements qu'ils mettent en place, le plus d'éléments possible sur le **contexte** dans lequel s'inscrit la création. Quelle est l'histoire du territoire, la mémoire et les aspirations des habitants, quelles sont les contraintes matérielles ? A l'artiste ensuite d'en tenir compte, de l'intégrer, à son œuvre, ou pas.

La **première mission** de l'ingénierie culturelle est donc, on vient de le voir, **d'accompagner la création.** Sa **deuxième mission** est **d'organiser la réception** des œuvres auprès des publics. C'est ce que je vais aborder dans une deuxième partie.

Réception et éthique de l'ingénierie

Assurer la socialisation de l'œuvre

Je vous montre cette œuvre de Kader Attia parce qu'elle a été intégrée par le MAC val à un très beau projet d'audioguide en langues allophones.

Kader Attia,
Traditional Repair,
Immaterial Injury, 2018.
Installation : 31 agrafes
fabriquées à la main,
encastrées dans le sol
du MAC VAL, le long
d'une fissure préexistante

© ADAOP, PARIS, 2021. CRÉDIT IB



Accompagner la réception de l'œuvre c'est assurer sa socialisation. De même qu'il n'y a pas d'œuvre sans formalisation, il n'y a pas d'œuvre sans diffusion et réception de celle-ci, pas d'œuvre sans publics.

Le **premier conflit** qui peut se poser par rapport à la réception concerne **l'injonction faite à l'art de servir à quelque-chose**, en particulier à faire du bien. La notion de **care** appliquée ici, pose la question : comment l'art prend-il soin de nous ? J'ai alors envie, par provocation, un peu, de citer Maggie Nelson (Nelson 2022) qui dans son dernier essai, *De la liberté* met en garde contre toutes les formes d'atteinte à la liberté de l'artiste. Je la cite donc : « pourquoi me suis-je demandé, compte-tenu de mon intérêt pour ces questions, ma réaction initiale à l'idée d'une « esthétique du soin » qui aille au-delà de l'affinité de certains artistes a-t-elle été de penser : Berk ? ». Maggie Nelson, comme Jacques Rancière (Rancière 2008), nous rappellent que l'art est « émancipateur quand il

cesse de vouloir nous émanciper. » **Alors, non, l'art ne sert à rien, en soi. En revanche, que des œuvres puissent accompagner des processus sociaux, les rendre sensibles et intelligibles, évidemment.** S'en préoccuper ne relève, a priori, pas du travail des artistes, sauf s'ils l'ont choisi. L'avoir toujours en tête pour les ingénieurs qui programment, est en revanche au cœur de leur mission. Et cette nuance est fondamentale.

D'une part, donc, ceux qui accompagnent les œuvres doivent constamment **lutter contre les tentations utilitaristes**, surtout quand ils doivent se battre pour défendre leurs budgets. D'autre part, ils doivent assumer leur programmation et le sens qu'ils lui donnent, et toujours avoir en tête qu'il n'y a pas de publics sans **conflits de réception**.

Le deuxième fondement de l'éthique professionnelle est donc la **gestion du conflit qui peut naître lors de la réception de l'œuvre auprès des publics**. Et la gestion c'est ici le contraire de la négation.

Cela ne va pas toujours de soi. La décision finale fait souvent l'objet de critiques, accusation de censure ou au contraire d'irresponsabilité. Je regarde ici Laurence. Il nous est arrivé de partager les affres de certains de ces dossiers brûlants.

**Nous informons les visiteurs que l'exposition
comporte des images/œuvres, susceptibles
de heurter la sensibilité d'un public non averti,
en particulier mineur.
L'équipe du musée**

Vous voyez ici la phrase, qui a fait florès et je pense que vous continuez à la voir régulièrement dans les musées, phrase que nous avons « inventée » avec de nombreux directeurs et secrétaires généraux, pour permettre, après l'exposition Larry Clark au MAM, de disposer d'une alternative à l'interdiction aux mineurs. Un bel exemple, d'ingénierie culturelle.

Mais parler de la place des publics nécessite d'aller plus loin que la simple évocation des conflits de réception.

Joëlle Zask (Zask 2003), philosophe et non sociologue, a parlé des relations, des **correspondances, entre art et démocratie**. Son approche privilégie la notion de **pluralité**. Je la cite : « La pluralité définit une situation où chacun occupe une place qui lui convient, tout en accordant à autrui la possibilité d'avoir lui aussi une place [...] La pluralité n'est pas le pluralisme, de même que la reconnaissance n'est pas la tolérance. » Elle parle aussi de l'éducation à l'art comme de l'apprentissage d'une liberté, celle de l'expérience (Dewey 1955), à l'opposé de l'instruction qui, elle, est enfermante.

Stadium,
Mohamed El Khatib
et Fred Hocké,
Théâtre de la Colline, 2017



Cette approche paraît particulièrement intéressante pour renouveler la réflexion et l'action avec les publics, sans pour autant trahir la compréhension et la prise en compte des **phénomènes de reproduction par la culture légitime**, tels que posés il y a 60 ans par Pierre Bourdieu (Bourdieu 1966, 1979) puis affinés par la sociologie de Grignon et Passeron (Grignon & Passeron 1989). La culture, celle que l'on maîtrise ou pas, est distinction, ou outil d'émancipation, c'est-à-dire affaire d'inégalité et de domination.

De la médiation aux droits culturels

Mais **quelle est la question qui se pose à nous aujourd'hui ?** On a d'abord construit nos politiques culturelles selon l'idée que la culture des élites devait être démocratisée - **« rendue accessibles »** selon le décret de création du ministère de la culture d'André Malraux en 1958- Les classes populaires pouvaient se l'appropriier, s'appropriier un patrimoine qui deviendrait alors, vraiment, commun. En même temps que naissait cette idée de la **démocratisation culturelle**, on a vu apparaître une perspective alternative, celle de la reconnaissance de **cultures populaires** telles que décrites notamment par Richard Hoggart (Hoggart 1970), des cultures de classe, alliée à la notion de fierté.

Nous faisons face aujourd'hui à de **nouvelles revendications**, de natures différentes. Si elles partagent avec la perspective hoggartienne, la critique de la légitimité exclusive de la culture de l'élite, elles vont plus loin, en remettant profondément en cause cette légitimité au nom d'arguments éthiques, historiques. Cette critique voit en **la culture avant tout, en premier lieu, le révélateur et l'outil de dominations, plutôt que l'outil d'émancipation.**

Comment les acteurs de la culture doivent-ils agir pour prendre en compte ces questionnements ? La démarche est fréquemment décrite sous le vocable **« droits culturels »**. Ce terme est un peu notre nouvelle nitroglycérine : on a l'impression qu'il ne faut pas trop le secouer. Il a ses partisans acharnés qui en font l'alpha et l'oméga de l'action, au risque (même si c'est souvent l'argument des détracteurs) de mettre à mal la liberté artistique, notamment quand elle pourrait constituer une **appropriation culturelle**. Et il a ses opposants résolus, qui évoquent pêle-mêle, la baisse de niveau ou le communautarisme.

Or, les positions de repli sont contre productives, l'éthique professionnelle de l'ingénieur culturel, j'y reviens, doit toujours être une **éthique du faire avec**, en construisant de nouvelles méthodes, de nouvelles normes. Je dis depuis plusieurs années à mes étudiants que l'une des principales questions auxquelles ils vont être confrontés dans leur vie professionnelle est celle-ci : **comment concilier, ou plutôt articuler, liberté de**

L'artiste, appropriation par les publics, transmission des œuvres et participation ?

Face à ce nœud, il faut se méfier des vérités absolues et agir de manière méthodique, en appliquant un **questionnement permanent** à l'action. Pour mieux prendre en compte les territoires et les gens dans les projets, reconnaître les histoires, créer des cadres de participation et de narration, éditorialiser. Il faut donc encourager et mener la **recherche**. Il n'est pas possible de laisser cette question au seul empirisme de la pratique. De vrais retours analytiques sont nécessaires.

Espace public

Claes Oldenburg,
La Bicyclette ensevelie, 1990,
parc de la Villette DAK

« Il faut que l'art qui a si longtemps sommeillé dans des mausolées dorés [...] sorte prendre l'air, fume une cigarette, boive une bière [...] il faut l'ébouriffer, lui apprendre à rire. »



Joëlle Zask (Zask 2013), encore elle, a parlé, également, et je ne crois pas que ce soit totalement un hasard, de la question de **l'art dans l'espace public**. Or, cette question est emblématique des problématiques de l'ingénierie culturelle. J'ai pu le constater à de multiples reprises à travers mon expérience professionnelle et je veux continuer à le faire, à travers la recherche et l'enseignement, au sein de la chaire.

L'espace public est un **espace de conflits** : conflits matériels, d'investissements, d'usages, de mémoires, conflits de discours et d'esthétiques. Or **l'art**, quand il est dans l'espace public, qu'il ait été désiré, convoqué, imposé, qu'il advienne par décision ou fasse irruption par effraction, est, **toujours, partie prenante à ces conflits**. L'art est un enjeu. L'art peut produire du commun quand le projet est caractéristique, non pas de « l'art public », centré, figé, si difficile à conserver, mais du « outdoor art », le terme inventé par Joëlle Zask pour parler de la manière dont les œuvres s'intègrent dans les lieux et interagissent avec eux, et ceux qui y vivent.

Voici une image des **Intruses**, ce projet de Randa Maroufi, à Barbès, qui a mis en œuvre ce que j'appellerais une interaction féconde. Randa a choisi de proposer aux hommes, très majoritaires en ce lieu, de s'effacer pour être remplacés le temps d'un tournage, par des figurantes femmes. Elle a ensuite extrait 42 images de ce film, qui ont vécu 18 mois dans le quartier. Sans aucune dégradation. Il s'est manifestement passé quelque chose. Sans doute parce que l'artiste, le lieu et le sujet, mais aussi l'ingénierie du projet, notamment sa forme légère et sa durée, étaient pertinents.

Randa Maroufi,
Les Intruses, Embellir Paris,
2019
© VILLE DE PARIS/JB GURLIAT



L'art est pratiquement toujours en **situation de fragilité dans l'espace public**. Car celui-ci est particulièrement abrasif à l'égard des œuvres (Marinier 2020).

En 2008, une photo de *Mirage*, œuvre de Bertrand Lavier, première commande publique pour le tramway parisien des Maréchaux, est choisie pour illustrer la couverture de *L'Art à ciel ouvert*, livre édité par le Centre national des arts plastiques pour faire le bilan de la commande publique en France de 1983 à 2007 (Cros & Lebon 2007). Or, cette photo est l'une des seules sur laquelle on peut voir les magnifiques palmiers levés, puisqu'une défaillance technique les clouera au sol quelques mois plus tard. *Mirage*, qui se voulait une apparition et une expérience sensible au sein du quotidien, n'a pas pu vivre dans la rue.

Bertrand Lavier,
Les Palmiers, 2006,
commande publique
pour le tramway
des Maréchaux Sud,
Paris



Nous sommes dans une double **illusion**. Premièrement, les statues et autres œuvres d'art de nos villes, si joliment centrées et piédestalisées, seraient le fruit de **décisions linéaires**, celles du « On » tout puissant du politique. Deuxièmement, elles seraient là **pour toujours**. Or, d'une part, l'arrivée des œuvres est toujours le fruit de volontés diverses, complexes, et souvent, contradictoires. D'autre part, comme le disait Chris Marker « les statues meurent aussi ». Et, j'ajouterais qu'en attendant de mourir, elles sont souvent bien malades.

Il existe pourtant des territoires où ces questions sont réfléchies. Je voudrais ici citer Jean Blaise et le voyage à Nantes bien sûr, et je ne résiste donc pas au plaisir de vous montrer cette œuvre de Flora Moscovici destinée à s'effacer avec le temps.

Flora Moscovici,
Le temps entre les pierres
Le Voyage à Nantes, 2019
© MARTIN ARGYROGLO



Ce que nous venons de voir à propos de l'espace public est aussi valable dans les lieux. Penser l'espace et le temps des œuvres, c'est bien là le rôle de l'ingénierie culturelle. Il est possible de concilier volonté politique, désir citoyen, liberté et propositions des artistes, avis des techniciens et des experts, autour de la construction des projets culturels. Encore faut-il formaliser des ingénieries pour construire et exposer l'art comme une matière agissante.

La question posée est celle de la production, sans négation des tensions de sens et des conflits, de **nouveaux communs culturels**. Les ingénieurs culturels doivent éditorialiser pour aider à s'y retrouver dans un contexte **d'économie de l'attention**, où les contenus sont pléthoriques et les pratiques culturelles en plein bouleversement. En un mot, nous devons poser la question du **caractère démocratique des missions**, autour de la connaissance de l'art, de l'accès aux œuvres et de la pratique artistique. C'est pour cela qu'il faut animer la **recherche**, afin d'aider à sortir des alternatives soi-disant indépassables dont notre secteur a le secret, qui postulent qu'il faudrait « choisir entre la marge et l'institution » Ou « entre excellence et participation ». Si les projets sont pertinents alors on peut dépasser l'injonction contradictoire, fertiliser le conflit, grâce à la matière vivante qu'est l'art.

Transition écologique, sociale, économique de la culture et éthique de l'ingénierie

Rendre sensible l'urgence

L'art comme matière vivante, donc. Une matière qui a un sens, qui a un coût aussi. Et ce coût est en train de changer de nature, comme je vous propose de le voir dans cette troisième partie de la leçon.

Quand Agnès Denes fait pousser un champ de blé sur un terrain promis à la spéculation immobilière, en 1982, à New York, elle donne à voir et à penser, à se regarder faire, ou ne rien faire, face à l'atteinte à la nature. Son champ de blé est aujourd'hui considéré comme une œuvre emblématique de **l'art écologique, un art « concerné », ou « pré-occupé »**.

Agnes Denes,
*Wheatfield – A Confrontation
Battery Park Landfill,
Downtown Manhattan,
Summer, 1982*
COLLECTION PARTICULIÈRE,
AWARE, WOMEN ARTISTS



40 ans plus tard, sur Netflix, *Don't look up* semble participer au passage du « **tipping point** », (Dupouy 2005) à partir duquel une minorité engagée, et adoptant de nouveaux comportements, peut changer la norme sociale, et entraîner avec elle la majorité silencieuse. En d'autres termes, ce sont les miens, ces œuvres participent du moment où « la honte change de camp ».

Ces deux œuvres sont exemplaires au sens où elles représentent, permettent de penser, incarnent. Elles sont, je reprends ici Bruno Latour (Latour 2021), absolument nécessaires pour **rendre sensible l'anthropocène**, et pour penser l'impensable, soit la situation cosmologique radicalement nouvelle qui est la nôtre, la finitude de la pellicule toute petite de terre sur laquelle nous vivons, et qui s'épuise.

L'ostentation et les coûts de la culture.

Les quarante dernières années ont été celles de **l'explosion des projets culturels**, en nombre et en taille, et de leur mondialisation. Les expositions blockbusters se sont multipliées, comme les tournées mondiales, les constructions de musées, à l'architecture toujours plus ostentatoire, et les plateformes de contenus. Sans limites. Apparemment, sans limite.

Le Louvre Abou Dhabi
© DÉPARTEMENT DE LA CULTURE ET DU TOURISME
- ABU DHABI / PHOTO PAR HUFTON+CROW



Cette explosion de projets, grâce à la régulation des industries culturelles et au financement direct de la puissance publique de la culture, en France plus que dans tout autre

pays, a été, et est encore, justifiée par la notion « **d'exception culturelle** ». La culture n'est pas un bien économique comme un autre. Surtout, la culture, et plus largement toute politique visant à attirer une **classe créative** sur un territoire (Florida 2002), pourrait permettre à celui-ci de sortir de la crise. Ce territoire se développerait ainsi de manière plus harmonieuse, grâce aux nombreuses externalités positives engendrées par ces projets culturels. Parfois, effectivement, c'est vrai (Rousseau 2002).

Mais de cette **inflation** découle aussi ce à quoi se mesure le pouvoir, celui qui produit la **référence, dans le secteur culturel**. J'évoquais à l'instant la notion d'ostentation. Force est de constater que le succès, critique et de fréquentation, ne se mesure pas toujours à la force des créations, à l'existence dans tel musée de Collections passionnantes, ou de répertoires inédits. La capacité à obtenir des convoiements d'œuvres en caisses climatiques par avion, des normes hygrométriques toujours plus drastiques, des clauses d'exclusivité sur tout un continent pour une tête d'affiche, des décors tout aussi fous qu'éphémères, sont les critères. L'attirance d'un nombre toujours plus important de visiteurs étant le premier indicateur de la réussite. L'inflation rend le succès obligatoire. Le succès se mesure à l'inflation.

Application numérique
de médiation au Musée d'art
moderne de Paris

La Tour Eiffel, Robert Delaunay
© SERVICE CULTUREL ET PÉDAGOGIQUE
DU MUSÉE D'ART MODERNE DE PARIS



Le numérique a représenté, un instant, l'espoir de la réduction de l'empreinte issue du déplacement des personnes et des œuvres (Guillon & Verges dir. 2021). Son utilité, pour permettre l'accès aux œuvres du plus grand nombre, est incontestable. Il permet de formidables innovations, pour la création comme pour la diffusion. Mais, nous savons maintenant que la théorie de la **longue traîne**, qui postulait l'infini développement de la diversité culturelle grâce à l'accessibilité sans limite, a en fait, souvent, débouché sur l'écrasante domination des têtes de gondoles. Surtout, nous ne pouvons plus ignorer que le numérique est aussi en passe de devenir ce nouveau **monstre consommateur** jamais rassasié de ressources. Les contenus culturels et créatifs occupent, en ce moment même, plus de la moitié de la bande passante.

Le double constat est donc posé : d'une part, **l'art et le patrimoine participent à notre représentation d'un monde fini. D'autre part, le secteur économique qui les produit ou les diffuse consomme des ressources naturelles.**

Pour une nouvelle ingénierie culturelle de la transition

Depuis quelques années, des artistes, comme le chorégraphe Jérôme Bel, ont décidé de **faire autrement**. Ils veulent produire, mais aussi créer, différemment. Ne plus faire voyager les artistes et les décors, recréer sur place, parfois avec des amateurs. Ils

acceptent, et même ils revendiquent que l'œuvre ainsi produite et diffusée pourra se **transformer, parfois au risque de la dénaturation.**

Jérôme Bel, *Gala*,
MC 93, 2018
© HERMAN SORGELOOS



Les ingénieurs culturels se posent les mêmes questions. Je cite ici la responsable des expositions du Museum national d'histoire naturelle « le jour où j'ai dû faire passer avec une grue par les fenêtres à meneaux d'un château breton une cimaise peinte en bleu pour la présentation d'une exposition créée à Paris sur la disparition des cétacés, je me suis dit qu'il fallait peut-être **passer de la tournée à l'ingénierie** ».

La question est à la fois celle du **contenu, du discours des et sur les œuvres**, mais aussi de la **manière dont ils sont produits**. Il ne s'agit **pas seulement de faire moins, mais d'inventer**, de créer puisque c'est de création que l'on parle, un dire autre chose et un faire autrement.

Samuel Yal,
Quadrum, 2021
« Aux frontières de l'humain »,
exposition éco-conçue du
Museum national d'histoire
naturelle, 2022



Pierre Müller (Müller 2015) nous dit que lorsqu'un **nouveau « référentiel global »**, une nouvelle vision du monde arrive, les acteurs sont amenés à construire un nouveau **« référentiel sectoriel »**, de nouvelles valeurs, de nouvelles méthodes, de nouvelles interactions entre eux. Cela conduit le jeu d'acteur, et le régime de pouvoir qui le sous-tend, à évoluer, l'ensemble du groupe à innover.

Nous en revenons à la **conflictualité**, au choc entre différents systèmes de valeur. Il y a une contradiction entre l'acte artistique, qui ne devrait connaître que les limites de

l'imagination, et l'économie de ressources qui implique de « faire avec ce qu'on a ». Il y a conflit entre la création, qui se doit d'être inédite et garantie par le droit d'auteur, et la réutilisation des objets de scénographie. Il y a opposition entre le principe fondamental de la conservation et de l'inaliénabilité des collections patrimoniales publiques, impliquant toujours plus de capacité de stockage et de climatisation, et celui de sobriété énergétique. Il y a, enfin, incompatibilité entre accès illimité aux œuvres pour toutes et tous et bilan carbone zéro du secteur culturel.

Au-delà de l'impact strictement écologique, il s'agit de penser plus globalement la **transition (la mutation ?) écologique mais aussi économique culturelle et sociale**, en commençant par participer à la **définition des concepts appliqués au secteur culturel**. Développement durable, éco-responsabilité, soutenabilité, économie circulaire etc.... Peut-être s'agit-il aussi de **transformer les conflits en controverse, en s'appuyant sur l'art, et non en l'utilisant**.

Il s'agit de **construire de nouvelles ingénieries**. Qui mobilisent des compétences en économie, en droit, en sciences de gestion en sociologie de la culture, en connaissance des matériaux, des règles de conservation, de l'histoire de l'art et des scènes contemporaines. Il faut dépasser ces contradictions par des protocoles généralisables, spécifiques à la culture, au service d'œuvres qui, elles, sont toutes uniques, et au service de publics qui doivent être considérés comme tous spécifiques. **Et cela ne sera pas toujours possible. Et cela sera souvent difficile à mesurer.**

Pour y parvenir, il est essentiel d'identifier et de considérer comme légitimes **les 3 pôles qui constituent l'écosystème de la culture** : Le pôle de **création**, qui comprend les créateurs et les programmeurs, Le pôle de **gestion et de production**, qui rend la création possible et, enfin, le pôle de **médiation** qui permet à la création d'être reçue. Il est également nécessaire de les accompagner dans l'évolution de leurs référentiels sectoriels, qu'il s'agisse du droit positif ou des références que se donnent les professions dans leurs pratiques.

L'observation des métiers doit y contribuer. Beaucoup reste à faire. Nous pouvons évoquer les processus d'assignation, ou de mobilité par rapport aux fonctions, notamment entre **hommes et femmes**. Citons aussi l'émergence et la reconnaissance des **métiers de l'innovation, du numérique, du « faire »** dans le secteur de la culture et de la création. De même, au-delà des fonctions classiques de la politique culturelle : construction et gestion d'équipements, distribution de subventions (Friedberg & Urfalino 1984), de **nouveaux enjeux de reconnaissance et d'animation des écosystèmes créatifs émergent pour les pouvoirs publics dans les territoires**, ce qui amène à la création de nouveaux métiers.

Conclusion

Alors que cette leçon touche à sa fin, je vous propose de résumer mon propos : Les ingénieurs culturels exercent des **métiers spécifiques**, du fait de leur connaissance du rapport à la forme, au temps et à l'espace de l'art et du patrimoine. L'ingénierie de la culture consiste à **accompagner les artistes** et les créateurs et à **dépasser, et parfois mettre en scène, les conflits** qui sont inhérents à la socialisation de l'art et de la culture.



La recherche et la formation en ingénierie de la culture doit aider l'ensemble du secteur à **construire une nouvelle « justification »** (Boltanski & Thévenot 1991) au caractère « **essentiel** » de l'activité culturelle. Elles peuvent aider à sceller un nouvel accord, notamment autour de la légitimité de la collectivité à prendre en charge une partie du coût de la culture.

Réflexivité sur la pratique professionnelle à travers la recherche, pluridisciplinarité, spécificité et diversité des compétences, réflexion sur l'intérêt général et les métiers d'un secteur, voilà qui sonne très « **Conservatoire national des Arts et métiers** » cette école du « faire ».

Mais il y a bien d'autres raisons qui font que nous sommes au bon endroit, et que mon histoire professionnelle m'a conduite au Cnam, et devant vous aujourd'hui :

D'abord La présence du **musée**, et je remercie sa directrice pour nos échanges passionnants sur son évolution.

Ensuite la structuration progressive de plusieurs axes de recherche et de formation autour des activités culturelles et créatives : éducation artistique et culturelle avec l'INSEAC, jeu vidéo avec l'ENGMIN, construction de la chaire design. Il me faut citer aussi le développement du pôle tourisme ou encore celui du développement durable et la volonté exprimée de nombreux collègues d'intégrer les questions de culture et de création dans leurs enseignements et recherches.

Et il y a évidemment le territoire, la présence du Cnam en région et la volonté de nombreux CCR de développer des projets autour de la culture. J'aimerais pouvoir commencer avec tous, tout de suite. Mais désormais j'ai le temps... et beaucoup d'envie.

Choisie par mes pairs, malgré, ou grâce à, un parcours expérientiel avant d'être académique, ce sont les ambitions que je porterai pour la chaire d'ingénierie des activités culturelles et créatives, dont j'ai l'immense privilège d'être, aujourd'hui, titulaire.

Je vous remercie.

BIBLIOGRAPHIE

- Becker, Howard, *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988 trad. de *Art Worlds*, Berkeley, 1982
- Boltanski Luc, Thévenot, Laurent, *De la Justification les Économies de la grandeur*, Gallimard 1991
- Bourdieu, Pierre, *L'amour de l'art*, coll Le Sens Commun, Éditions de minuit 1966
- Bourdieu, Pierre, *La Distinction*, éditions de Minuit, 1979
- Cras, Sophie, *L'économie à l'épreuve de l'art (1955-1975)*, Presses du Réel, en coédition avec le Centre allemand d'histoire de l'art, 2018
- Cros Caroline, Lebon, Laurent, dir, *L'art à ciel ouvert, commande publique en France, 1983-2007*, Flammarion, 2008.
- Dufrêne, Thierry, dir. *L'art à ciel ouvert La commande publique au pluriel, 2007-2019 Tome 2*, 2021
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard., *L'Acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, 1981
- Donat, Olivier, *Démocratisation de la culture : fin...et suite, L'attribut* 2012
- Dewey, John *Liberté et culture* [« Freedom and Culture, 1939 »], (trad. Pierre Messiaen), Paris, Aubier, 1955
- Dupuy, Jean-Pierre, *Petite métaphysique des Tsunamis*, seuil, 2005
- Edelman, Bernard, Heinich, Nathalie, *L'Art en conflits, l'oeuvre de l'esprit entre droit et sociologie*, La Découverte, 2002
- Engel, Laurence, *Que peut la culture*, Bartillat, 2017
- Foucault, Michel, « Qu'est-ce qu'un auteur ? », *Bulletin de la Société française de philosophie*, 63e année, no 3, juillet-septembre 1969, pp. 73-104. (Société française de philosophie, 22 février 1969 ; débat avec M. de Gandillac, L. Goldmann, J. Lacan, J. d'Ormesson, J. Ullmo, J. Wahl.).
- Fourmentraux, Jean-Paul, L'art à l'épreuve de la recherche, profession et identité artistiques en mutations, *Recherche et Création*, 2009
- Glicenstein, Jérôme, « introduction : éthique et/ou esthétique », *Marges*, vol. 34, no. 1, 2022, pp. 5-9.
- Glicenstein, Jérôme, *L'Art : une histoire d'expositions*, PUF, Lignes d'art, 2009
- Grignon, Claude et Passeron, Jean-Claude, *Le Savant et le Populaire, Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Seuil 1989, Point Essais 2015
- Guillon, Vincent, Verges, Emmanuel, L'art d'humaniser la civilisation numérique, *L'Observatoire, revue des politiques culturelles*, 2021/2 n°58
- Hoggart Richard, *La Culture du Pauvre*, [« *The Uses of Literacy: Aspects of Working Class Life* »] 1956, éditions de minuit 1970
- Latour Bruno, « Comment les arts peuvent-ils nous aider à réagir à la crise politique et climatique ? » *L'Observatoire* 2021/1 (N° 57), pages 23 à 26
- Kris, Ernst, Kurz, Otto, *La Légende de l'artiste*, Allia 2010
- Marinier, Lucie, Naissance, vie et fin des œuvres, Les temps de l'art dans l'espace public, *L'Observatoire, revue des politiques culturelles* 2021/1 (N° 57)

- Menger, Pierre-Michel *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2003
- Menger, Pierre-Michel, *Le Travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Le Seuil, 2009
- Moulin, Raymonde, *L'Artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, 1992.
- Moulin, Raymonde, *Le Marché de l'art. Mondialisation et nouvelles technologies*, Flammarion, 2000
- Mollard, Claude, *L'ingénierie culturelle*, Que Sais-je, 6^{ème} édition 2020
- Müller, Pierre, *La société de l'efficacité globale*, Presses universitaires de France, 2015
- Nelson, Maggie, *De la liberté : Quatre chants sur le soin et la contrainte* « On Freedom : Four Songs of Care and Constraint » (trad. de l'anglais par Violaine Huisman), Paris, Éditions du sous-sol, 2022
- Rancière Jacques, *Le spectateur émancipé*, La Fabrique édition, 2008
- Renucci, Franck, Réol, Marc, dir. « L'artiste, un chercheur pas comme les autres », *Hermès, La Revue* 2015/2 (n° 72)
- Rousseau, Max, Richard Florida in Saint-Étienne ? Sociologie de la « classe créative » stéphanoise, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 2008 pp. 112-119
- Sagot-Duvaurox, Dominique, *Analyse économique des filières culturelles, une synthèse*, GRANEM, 2019
- Zask, Joëlle *Art et démocratie : Les peuples de l'art*, Paris, Presses universitaires de France, 2003
- Zask, Joëlle, *Outdoor Art*, La Découverte, 2013