

## Séminaire du Conseil national élargi

### Intervention introductive de Boris Razon

19 juin 2018

### Récit d'un voyage en milieu culturel

#### *Quels sont les enjeux et les transformations en cours ?*

Il me revient la charge de présenter ce séminaire et j'ai bien conscience d'être le barbare dans la place qui parle une langue légèrement différente mais, vous allez voir, pas tellement.

J'ai à la fois conscience des enjeux et des questions qui touchent le spectacle vivant et je les ai pris très à cœur. Je les ai trouvés à la fois riches et vraiment passionnants. Je suis arrivé avec peu de connaissances. Je n'ai toujours pas énormément et certainement pas vos connaissances de ce que vous faites. En revanche, j'ai l'impression d'avoir entrevu, compris quelques enjeux et c'est ce que je voulais partager avec vous.

Un mot sur la méthode.

L'idée est que le séminaire soit un espace de réflexions, d'ateliers, de production, d'idées, d'envies, de désirs, de reformulations et un espace d'inspiration. À cet effet, j'ai demandé à des personnes de venir vous parler de choses dont vous avez très peu entendu parler avec l'idée que cela fasse un jeu de miroirs, d'échos, de fabrication d'idées un peu différent. Il y a cette double dimension à la fois de réflexion et de travail et d'inspiration par des choses qui vous sont un peu nouvelles.

Pour introduire ce séminaire, je vais beaucoup vous raconter ce que j'ai fait afin que vous compreniez d'où je vous parle. Les idées de ce séminaire sont nées chez moi il y a quelques années. J'ai dirigé un département à France Télévisions qui s'appelait les nouvelles écritures, chargé d'élaborer des programmes à destination des médias numériques ou qui travaillait avec les médias numériques et l'antenne de télévision. J'ai découvert à cette occasion le temps de développement très long des projets audiovisuels : souvent, on lance un projet et la fin de la phase de développement est de 6 mois dans les très bons cas à un ou deux ans plus tard. Venant du numérique et du temps réel, je trouvais cela très long entre l'intention initiale et la première manifestation.

Mon premier geste a été de partir au Canada car l'Office national du film canadien (ONF) est très doué pour le documentaire, l'animation et les productions interactives. Nous avons monté un partenariat avec eux. Nous nous sommes mis d'accord pour accélérer le temps de développement. Nous nous sommes trouvés à Boston pendant 5 jours où le MIT avait conçu un programme de développement accéléré. Nous étions chargés en 5 jours de réfléchir à notre projet, d'être inspirés, nourris par des gens du MIT et de Harvard qui venaient nous exposer des choses et de prototyper, c'est-à-dire de réduire 6 mois-un an en 5 jours.

En fait, cela s'est très bien passé avec des phases de moments d'étincelles, de joie, de création, que l'on détruit dans les 5 minutes qui suivent ou le lendemain matin, et des cycles qui alternent et qui vont très vite. C'est comme si on alimentait une locomotive à vapeur en permanence et cela fonctionne plutôt bien. L'avantage est que l'on accélère les phases de création et de rejet de la création, et on aboutit à une forme de crash test : soit on a réussi et on se dit que l'on tient quelque chose, que l'on va pouvoir le prototyper, soit c'était une fausse bonne idée et on la jette aussitôt.

J'ai eu l'impression que cette méthode nous faisait accomplir des pas de géant. Au fond, aux Nouvelles écritures à France Télévisions, c'est ce que nous avons fait tout le temps.

Économiquement, cela coûte un peu cher parce qu'il faut une salle, faire venir des gens, réfléchir, produire au même moment et en même temps, ce temps-là par rapport au temps très long du développement est très utile et rentable avec une autre idée, c'est qu'en matière de réflexion contre soi-même et d'innovation, le temps de développement habituel joue contre nous. Quand on prend le temps d'avancer, il se passe plein de choses qui nous dépassent rapidement. Cela nous est beaucoup arrivé à France Télévisions sur des projets plus classiques. Quand ils arrivaient, ils avaient déjà pris du retard d'une certaine manière et avaient moins de pertinence, en tout cas pas l'intensité du désir que nous avons de les voir exister au moment où l'idée était née.

Du coup, je me suis dit que l'on perd parfois en finesse, en profondeur en allant très vite et en même temps, les pas que l'on fait là ne sont jamais perdus. Je me suis retrouvé à, non seulement, en faire notre mode de travail qui était très différent des autres entités de programmes de France Télévisions, mais aussi à me dire que cela marchait pour tout : pour des réflexions stratégiques, pour des reformulations de projets éditoriaux. Cela demande simplement une énergie, un engagement et une animation forte.

C'est ce que nous allons faire sur deux jours avec cette idée que nous sommes dans un moment d'idéation, comme disent nos cousins canadiens, de naissance d'idées, de réflexions et d'inspiration. Évidemment, le résultat n'est pas garanti. Tout cela tient sur notre capacité à y croire ensemble, à animer ensemble, à faire jaillir des idées chez vous. Cela repose sur ces deux piliers : notre capacité collective et notre investissement collectif ; Nous allons essayer de créer cela ensemble ; l'utilisation habile du temps que nous avons.

Nous avons deux jours pour tenter de reformuler, de débattre, de purger et d'avoir des idées qui nous semblent, à vous comme à nous, porteuses et fortes. Il faut pour cela que l'on passe un bon moment, que l'on se raconte des histoires et des « conneries » et que personne n'ait peur de dire quelque chose qui paraisse stupide ou à côté de la plaque. Je vais en dire beaucoup, je vous prie de m'excuser par avance et de les accepter telles qu'elles sont. D'abord, les conneries sont fertiles, utiles et nous font du bien à tous, et ensuite, elles nous préservent de l'immodestie et d'une posture de défense que l'on a souvent dans ces moments-là. Je vous invite à en dire beaucoup, cela nous fera du bien.

Si jamais nous arrivons à des conclusions intéressantes, la deuxième phase est une phase de prototypage, de se dire a-t-on des compagnies test, comment peut-on essayer ? On ne se le dira pas aujourd'hui, mais je voulais vous le dire pour que vous le sachiez. La deuxième phase que nous avons mise au point à France Télévisions est ce que l'on appelle en anglais des *proof of concept*, des prototypes que l'on pouvait tester et, à partir du prototype, on fait des choses. Dans le vocabulaire du spectacle vivant, on parle de préfigurations parfois. J'avais juste envie de glisser cela car nous aurons probablement des grandes déclarations d'intention et la réalité, le tangible, ce sera les prototypes.

C'était la méthode ; ce qui vous explique l'ordre du jour, le caractère peut-être farfelu des interventions qui auront lieu.

Francis Pisani vient nous parler de la smart city. Francis Pisani a aujourd'hui 70 ans, il a été longuement journaliste spécialiste de l'Amérique Latine et il s'est penché depuis les années 90 sur les nouvelles technologies. Depuis six ans environ, il fait le tour du monde des innovations urbaines.

J'ai pensé que c'était intéressant pour deux raisons :

- On parle beaucoup de la ville intelligente et peu connaissent bien les enjeux autour de la ville intelligente, de la nouvelle technologie et de l'espace urbain. Or, ma conviction est que l'articulation entre la technologie et la ville est le cadre dans lequel nous allons évoluer demain. Il est important de le comprendre ;
- La sphère culturelle en est quasiment absente aujourd'hui. Ce n'est pas parce qu'elle ne doit pas exister mais parce que les gens ne s'en sont pas emparés. Il y a là une occasion.

Le deuxième intervenant, Nicolas Barradeau, vous parlera de cet univers très lointain du code mais en artiste. Nicolas Barradeau est un artiste du code. Il fait ce que l'on appelle du code génératif et créatif. Avec l'outil informatique, il produit des œuvres d'art. Ce sont

les outils du nouveau monde, mais des préoccupations. Je ne sais pas si c'est de l'ancien, mais en tout cas, ce sont des préoccupations artistiques, des questionnements qui sont différents, nouveaux et j'espère qu'ils feront naître chez vous des questions. La démarche est passionnante et il va vous présenter un panorama de ce qui se fait dans le code créatif.

J'en viens maintenant à d'où je parle et pourquoi il est important que vous compreniez ce qui m'a amené à réfléchir comme je l'ai fait.

J'étais à la fois très flatté et heureux de monter ce séminaire pour vous, sachant que je ne connais pas grand-chose à la question du spectacle vivant. J'ai un parcours, si ce n'est atypique, du moins très classique : J'ai fait l'École normale en histoire, j'ai été journaliste, j'ai monté un magazine qui s'appelait *Don Quichotte* 20 ans auparavant. J'ai été plongé dans l'univers du Web sans savoir ce qu'était le métier de journaliste, ce qui m'a permis de ne pas me poser de questions sur ce que l'on faisait avec cet outil et à le considérer comme un outil et pas comme un lieu dont il fallait se défendre, qui était dangereux, pernicieux.

J'ai connu au début des années 2000 un moment où effectivement l'Internet était un univers de grands méchants, de grands dangers et de cannibalisme. Cela a été pour la presse un moment terrible parce que la position de défense a été très néfaste et, parce qu'on s'est trompé sur les enjeux, ce sont d'autres que nous, avec des ambitions autrement moins saines, qui ont normé le paysage. Je parle ici des GAFAs, des grandes entreprises que sont Google, Facebook, Amazon et Microsoft.

Je connaissais la problématique du spectacle vivant pour avoir été chargé, de la même manière que je le fais ici, d'élaborer le projet Culture Box à France Télévisions quand il s'est agi de réunir la plate-forme d'information Culture Box et la programmation audiovisuelle de spectacles vivants sur la plate-forme.

Je connais un peu, pour avoir travaillé à France Télévisions, la difficulté qu'il y a à travailler avec une tutelle dont les injonctions sont souvent contradictoires, exigeant de la modernité tout en s'en défiant et demandant des piles de documents administratifs qu'il faut fournir. J'ai compris que ce n'était pas facile et que c'était fatigant.

Comment j'ai travaillé ? Depuis 2 mois, je lis, je rencontre un certain nombre d'acteurs de la vie culturelle, du spectacle vivant, d'animateurs de lieux dans l'idée de m'imprégner de vos questions, de vos enjeux et d'utiliser à la fois ce que je sais, ce que j'ai appris auprès de vous pour concevoir ce séminaire.

Mon rôle est d'abord un rôle d'accoucheur et je le conçois ainsi. C'est à vous d'avoir des idées, à vous de proposer des choses et nous allons utiliser des méthodes qui, je sais, paraîtront barbares, qui viennent du marketing, des universités américaines, qui sont des outils de facilitation de la création ou de l'émergence d'idées. Mais il faut les prendre comme tels, juste comme des outils. Au fond, c'est à vous de les nourrir et d'en faire quelque chose.

C'est dans la conception de ce séminaire et dans ce que je vais vous raconter là que mon rôle se joue aussi. Si je continue la métaphore obstétricienne, je peux tourner la tête du bébé pour qu'il sorte dans le bon sens. C'est l'idée et c'est ainsi que je pourrais utiliser des forceps parfois, voire la césarienne.

Pour tout vous dire, la métaphore gynécologue et obstétricienne ne m'est pas étrangère, mon père était gynécologue accoucheur. Ma mère est psy. Je suis donc prêt à tout !

J'ai demandé à Marie-José Malis de me donner des contacts et de me faire rencontrer des gens. J'ai eu une liste et j'ai rencontré 20 à 25 personnes avec une question :

Au fond, qu'est-ce qui est en jeu dans le théâtre, dans le spectacle vivant, dans la danse aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est à reformuler, en perte de sens et en difficulté ?

J'ai bien compris d'emblée un double mouvement : un sentiment à la fois interne de parler une langue qui n'est plus forcément celle des gens qui viennent vous voir ou qui est peut-être à réinventer et, deuxièmement, une injonction dont je pressens que

l'origine est largement économique et qui vient de la tutelle qui vous dit qu'il faut que cela change. C'est dans cette espèce de tenaille qu'il y a quelque chose à trouver.

La première rencontre que j'ai faite a été avec Bruno Caillet d'Artishoc. J'avais le sentiment d'avoir une vision très négative et que mes rencontres allaient plutôt m'orienter différemment.

Son constat était très dépité, accablant. Il avait l'impression, pour employer quasiment ses mots, que la France disposait d'un arsenal et d'un outil unique, ce maillage territorial culturel formidable. Mais elle risquait d'aller dans le mur et de le perdre à force de ne promouvoir que des singularités, de ne pas voir la communauté des enjeux et le risque autour d'elle qui était en train de se tisser.

Nous avons lui et moi dressé un certain nombre de parallèles et listé un certain nombre de problèmes qui relevaient d'une transformation de la société que j'avais l'impression d'avoir déjà traversée, à la fois dans le monde audiovisuel et dans le monde du journalisme et qui pose une question toute simple que nous vivons tous assez régulièrement quand on est dans la production éditoriale : Qu'est-ce qui fait du commun dans la société avec cette idée qu'avec l'émergence du numérique et avec la numérisation de la société, un rapport différent aux propositions éditoriales et artistiques est en train de se produire ?

Les questions que s'est posées Bruno Caillet allaient jusqu'à à quoi on sert, à quoi servent ces lieux, quelle est leur fonction profonde. Au fond, ne doit-on pas revoir ce que l'on fait, c'est-à-dire une programmation qui est faite pour un public que l'on essaie de faire venir, plutôt que de penser d'abord à un public et de concevoir quasiment avec lui une programmation ?

Une autre question est survenue assez vite, la difficulté à avoir des lieux ou des propositions bordées dans le temps là où on vit dans une société du tout tout de suite, avec ce constat que la force du vivant demeure – elle est même un atout extraordinaire, mais qu'il n'y a rien d'aussi contraignant aujourd'hui qu'un horaire de spectacle, une programmation dans la vie des gens.

Nous avons également balayé les risques, l'émergence d'un géant de la billetterie qui pourrait arriver et qui viendrait prendre le pouvoir et installer sa loi. C'est le cas dans la distribution. C'est le cas aujourd'hui dans les programmes audiovisuels. On peut le dire très aisément, l'annonce qui est arrivée aux forceps de l'alliance France Télévisions, M6 et TF1 pour proposer une offre concurrente à Netflix arrive très tard.

Pour rebondir sur l'introduction de Marie-José Malis, oui ce sont des mots barbares, oui ce sont des technologies barbares, mais le problème est que les acteurs qui avancent sont là et sont en général étrangers à votre domaine, à vos problématiques avec des ambitions tout autres.

C'est la seule raison mais la raison centrale pour laquelle il faut s'en emparer, il faut reformuler et penser.

Nous avons évoqué l'émergence d'une concurrence par des tiers lieux, qu'ils soient liés à la restauration ou à d'autres choses, la question de la permanence de l'accès et de la gratuité éventuelle.

Une question touchait absolument tous les producteurs de contenus, c'est celle de la place des jeunes dans les lieux culturels et dans la production. Chez moi, cela a touché tous les métiers : la presse, l'audiovisuel. Pour avoir eu quelques discussions, cela touche aussi un certain nombre de théâtres et de centres chorégraphiques.

Après ces premières discussions, il m'est apparu que le spectacle vivant devenait la nouvelle dernière frontière du numérique aujourd'hui. Du coup, il était important que je vous raconte ce qui, pour moi, constitue les enjeux principaux du numérique et les enjeux sociétaux qui y sont associés, sachant que j'ai une méthode de travail qui est totalement subjective et empirique. Je travaille là-dedans depuis 20 ans et je commence à avoir des réflexes.

De la manière dont j'ai travaillé, j'ai fait une espèce d'enquête journalistique. J'ai rencontré les gens en me demandant comment répondre à ce besoin de transformation.

Je n'ai pas de méthode pour accoucher d'idées nouvelles. J'ai la certitude que ce n'est qu'en se plantant que l'on arrive à faire des choses importantes. L'innovation passe par l'échec.

Dans les transformations que j'ai vues, trois me paraissent très importantes pour vous parce qu'elles norment le rapport au monde.

Premièrement, nous sommes passés d'un monde d'édition à un monde du flux. Nous vivons dans un temps sans arrêt.

Dans le journalisme, ce qui a choqué la rédaction papier, on est passé d'un moment qui était un temps d'arrêt sur l'information et une proposition à un moment où l'information ne s'arrêtait jamais et était en mouvement. Cela voulait dire que l'on commettait des erreurs mais qu'il fallait les assumer. En 2001-2002, nous faisons 3 éditions sur le site. Le flux n'a jamais arrêté de s'accélérer.

Dans la vie des gens, c'est exactement la même chose. La vie des gens est d'une certaine manière un flux. La vie urbaine est un flux. La question est comment les lieux, les propositions s'insèrent ou se distinguent dans ce flux. Mais même pour se distinguer, il est essentiel de s'y insérer.

J'ai lu les cahiers de la MC93 et j'ai été frappé par le comité des usagers chargé de penser le hall d'accueil. La première conclusion était qu'il fallait que la relation entre le lieu et la ville soit plus poreuse. C'est exactement cela : Comment je m'insère dans le flux ? Les usagers vous ont dit cela à un moment donné.

C'est pourquoi mon expérience numérique n'est pas idiote dans la manière de penser ces 2 jours et peut être utile.

Je vais être un peu grandiloquent mais je crois ce que je vous dis. J'ai compris à ce moment-là que la transformation numérique transforme le rapport au monde et le rapport des gens à la chose publique, des citoyens les uns avec les autres, qu'elle allait avoir des conséquences politiques très importantes. Les transformations technologiques sont des transformations de nos comportements.

La comparaison que je trouve la plus intéressante et la plus évidente est celle avec l'Imprimerie. Quand l'Imprimerie est arrivée, elle a engendré des révolutions. Elle en a engendré une qui est la diffusion de la Réforme et, de fait, la transformation d'une grande partie de l'Europe. On a du mal à se le formuler ainsi mais on vit exactement la même chose avec le numérique.

Cette transformation que fait naître le numérique transforme la relation aux autorités et aux institutions. Hélas ou tant mieux, vous faites partie des institutions aujourd'hui. Tous les magistères, qu'ils s'agissent des journalistes, des médecins, toute la posture d'autorité qui repose autant dans le titre que dans le faire, sont contestés. Je vais aller au-delà, l'autorité est souvent contestable parce qu'on s'en satisfait, parce qu'on a toujours fait comme cela.

Il faut voir dans cette contestation une forme de valeur, d'intérêt, d'utilité. C'est pourquoi elle nous questionne et nous oblige à nous dire : Comment faire avec ces gens différents ? Comment faire pour comprendre les mécanismes et être juste simplement ? L'art, la proposition culturelle, les lieux culturels, la proposition éditoriale de contenu journalistique auront toujours leur place, mais c'est simplement retrouver le diapason d'une certaine manière.

Si je vais au bout de cette transformation politique, le livre d'un philosophe m'a beaucoup aidé, *Dans la nuée* de Byung-Chul Han, philosophe germano-coréen, qui a beaucoup travaillé sur les questions de transparence, d'audiovisuel et du numérique, notamment des réseaux sociaux. Il propose une analyse de la nouvelle société qui repose sur l'analyse des réseaux sociaux.

Sachez qu'il adore la France. Pour l'anecdote, il a deux caractéristiques : être un grand fan de Barbara et avoir un visage dont on a du mal à situer l'âge. Personne ne connaît son âge, on ne sait pas s'il est jeune ou vieux.

Dans ce livre, il dit que ce qui caractérise au XIX et XXe siècles notre modèle politique, c'est la foule constituée. La foule, c'est le peuple dans la rue puisqu'il a des idées politiques et les manifeste. La foule est un corps constitué en ce sens que, quand elle quitte la rue, chacun des membres de la foule reste le même, reste attaché à ses idées et à

une certaine cohérence (de classe, idéologique, peu importe). De fait, c'est un socle sur lequel on peut s'appuyer, qui ne s'effrite pas.

Pour lui, le nouvel ethos politique contemporain est très fortement modelé par les réseaux sociaux et son modèle est la nuée, c'est-à-dire un assemblage temporaire autour de certaines valeurs, mais où chacun est capable de se défaire et de partir et où cela correspond à un temps. Ce n'est donc pas un socle sur lequel s'appuyer.

Je vous donne des exemples qui permettent de comprendre et qui sont passionnants.

Le pouvoir d'une foule, cela ressemble à une foule, mais cela n'en est pas une. Chacun reste autonome à l'intérieur. Si on cherche à se dire ce que sont les nuées, d'une certaine manière, le printemps arabe, ce sont des nuées. Ce sont des phénomènes très puissants avec des effets de foule, avec les effets politiques d'une foule, mais cela ne constitue pas une force politique durable. À l'inverse, cela amène plutôt d'autres forces plus classiques et plus réactionnaires à prendre le pouvoir.

De la même manière, les médias sont intéressants pour vous car ils disent : « Je ne peux plus faire une offre industrielle pour des masses. » C'est tout le problème de la télévision aujourd'hui. Elle pense pour des masses quand elle devrait penser pour des nuées. C'est toute la force de Netflix de s'adresser à chacun.

Un exemple : je suis allé voir le Vooruit à Gand. C'est exactement ce qu'ils mettent dans leur programme : « *Rien pour tout le monde, quelque chose pour chacun.* » C'est juste ça. Ils tapent dans la nuée en se disant : « On doit changer notre approche, notre fusil d'épaule. »

La difficulté est que cela demande de revoir notre manière de faire, la manière de penser, mais aussi que les critères d'évaluation demeurent attachés à l'ancienne évaluation, au monde industriel. Dans les médias, c'est l'audience. Le taux de remplissage dans les salles reste une question essentielle d'évaluation du travail. Je ne suis pas convaincu que ce sont les plus pertinents.

Un autre exemple dans les médias : Mediapart est un grand succès. Mediapart est en réalité un grand succès économique d'un côté et d'indépendance de l'autre. Mais l'audience est extrêmement faible : 140 000 abonnés dont 70 000 lecteurs quotidiens – et encore. C'est extrêmement faible et cela touche une fraction très faible de la population. C'est le dilemme dans lequel sont pris les médias mais qui est très intéressant pour vous : Soit étendre singulièrement son électorat mais au prix d'une dissolution forte du lien, ce qui est le cas des grands sites d'information qui ont beaucoup plus de lecteurs qu'ils n'en avaient quand ils étaient au format papier, mais ces lecteurs sont moins liés, soit trouver une communauté fidèle qui est prête à s'engager, mais au prix d'une réduction singulière de son audience.

La question devient : Comment j'agrège un certain nombre de nuées ? Comment je m'adresse à des gens différents de manière différente mais qui me permettent de structurer une audience « viable » ? Le problème tel qu'il m'est apparu n'est pas tant un problème d'offre qu'un problème de transformation du public et de ses attentes.

Si je le dis de manière assez brutale, cette difficulté et cette nouvelle société numérique génèrent une relation de profonde défiance vis-à-vis des autorités, qui s'observe dans toutes les enquêtes d'opinion, les études et notamment auprès de la jeunesse. J'ai beaucoup travaillé sur « Génération quoi » et le taux de défiance par rapport aux institutions et tout ce qui est chargé de les représenter est de 80 %.

Cela pose une question double aux lieux culturels, aux théâtres, aux centres chorégraphiques : En quoi est-on une institution ? Qu'est-ce qui s'y joue qui me donne parfois le sentiment d'être en partie déconnecté de ma vie ? Pourquoi ?

L'autre question que cela pose est celle du flux. Comment faire quand la ville évolue, quand j'ai accès à plus de livres, de films, de musique que je ne pourrais en voir, en écouter, en lire en une vie et, du coup, quelle est la singularité de l'expérience vivante et comment je dois renforcer cette singularité ? Comment, quand la ville évolue, quand je peux faire mes courses de chez moi et qu'elles arrivent dans la demi-heure qui suit,

m'inscrire dans ce rapport au monde qui est en train de changer complètement et comment, d'une certaine manière, je m'y adapte ?

Pour vous résumer, j'ai l'impression que l'on est en train de changer vraiment de paradigme et de comportement humain, qui modifie totalement le rapport au temps et à l'espace, deux notions qui définissent le spectacle vivant. Nous avons l'habitude dans nos secteurs d'activité d'ajuster, de faire évoluer et rarement de repenser.

Il est intéressant pour nous aujourd'hui d'essayer de repenser la place dans tous ces aspects.

Je continue avec les questions qui se sont posées à moi.

J'ai rencontré un certain nombre de metteurs en scène, des jeunes et des moins jeunes. Parmi leurs interrogations, il y avait celle-là : À quoi on sert et comment le rapport au public peut changer ? Comment peut-il s'identifier à ce qu'il voit ?

L'une d'entre elles définissait son travail ainsi en disant : « *J'essaie de toucher à l'intimité et de proposer des représentations collectives.* » Si vous articulez cette définition avec la question de la nuée, vous êtes dans le cœur du problème et de la difficulté.

Elle disait également : « *Travailler avec le terrain et dire le réel* » avec un besoin d'énonciation fort de ce que l'on vit ensemble.

J'ai eu l'impression qu'il y avait au bout de la chaîne une question centrale et ancestrale qui est : C'est quoi le statut de cette représentation ? Quel rôle vient-elle jouer dans ma vie ? Comment elle me parle ? Dans un monde où les institutions sont déboulonnées, le théâtre, le spectacle doit-il rester une cérémonie ? Doit-il garder une forme sacrée ou sacralisée, ou, au contraire, faire sauter cette barrière, cette frontière et l'introduire dans la vie d'une certaine manière.

Ces questions ont traversé mes métiers précédents, notamment le journalisme. Une des réponses dans le journalisme a été l'extrême personnalisation, à la fois personnalisation de l'émetteur, du locuteur. C'est le journaliste qui s'engage et qui parle (cela permet de savoir à qui j'ai à faire) ou alors, le fait de rechercher des récits individuels qui avaient une vocation universelle et de faire transiter par le « je » un « nous » d'une certaine manière.

Parmi les intervenants prévus demain interviendra Charlotte Pudlowski qui a lancé une petite société de podcasts, Louie Média, qui fait un programme sur Slate dont j'ai eu la charge et qui s'appelle « Transferts ». Ce programme ne travaille que sur cette question des récits, notamment des récits individuels à vocation universelle et donc la mise en scène de ces récits. J'ai pensé que cela pouvait vous parler, vous intéresser.

Comment faire quand des voix générales ne sont plus audibles ?

À cette question, il y a eu des tentatives de réponse. J'ai pensé à celle de Pierre Rosanvallon qui a fait raconter la vie, dont vous avez entendu parler et dont l'idée était de trouver du commun et de l'universel dans l'individu en racontant des vies singulières ou non, en mettant l'art du récit au service de cette recherche de commun dans l'individu. Ce projet éditorial n'a pas bien marché et a été arrêté. En revanche, en ligne, il a eu un très grand succès.

Il y a là quelque chose qui, pour vous, est vraiment riche et intéressant. Cela m'a rappelé le travail d'Orhan Pamuk, écrivain, prix Nobel de littérature, autour du *Musée de l'innocence*. Son livre raconte une histoire d'amour très belle qui se passe dans les années 50, une histoire plus ou moins adultère et chaque chapitre s'ouvre avec des objets liés à l'appartement où ils se retrouvaient. Il a décidé d'en faire un musée. Il y a un côté bourgeois assez fascinant et c'était une manière de dresser un mausolée aux objets de son enfance à Istanbul. Mais quelque chose m'a beaucoup frappé : il a réfléchi au statut des musées. Il est allé dans les petits musées parisiens et viennois et il a écrit un modeste manifeste pour les musées. Vous pourriez remplacer le mot « musée ».

Je vous le lis :

*« J'aime les musées et je ne suis pas seul à découvrir que, chaque jour qui passe, ils me rendent heureux. Je prends les musées très au sérieux, ce qui m'amène parfois à m'enflammer, à nourrir de véhémentes pensées, mais je ne le fais pas pour parler des musées avec colère. Dans mon enfance, il y avait très peu de musées à Istanbul. La plupart*

*d'entre eux étaient des monuments historiques protégés ou bien, fait rare en dehors du monde occidental, des endroits aux allures étatiques et officielles. Plus tard, les petits musées nichés dans les rues adjacentes de villes européennes me poussèrent à me rendre compte que les musées –exactement comme les romans– pouvaient retracer des histoires individuelles singulières. Je n'oublie pas que des lieux comme le Louvre, le Metropolitan, Topkapi, le British Museum, le Prado ou le Vatican sont de véritables trésors de l'humanité. Mais je m'oppose à ce que ces précieuses et monumentales institutions servent de modèles aux musées du futur. Les musées devraient explorer et exprimer l'univers et l'humanité du nouvel homme moderne en train d'émerger notamment dans les pays non occidentaux à la croissance exponentielle. Or, les grands musées soutenus par l'État ont essentiellement pour but de représenter l'État. Cet objectif n'est ni bon, ni innocent.*

*J'aimerais exposer mes idées dans l'ordre :*

- 1. De grands musées nationaux comme le Louvre ou l'Ermitage ont pris forme avec l'ouverture de palais royaux et impériaux au public. Ces institutions, désormais devenues des destinations touristiques incontournables et de véritables symboles nationaux, érigent l'histoire de la nation (l'histoire tout court) au-dessus de l'histoire des individus. L'histoire des individus convient pourtant mieux pour montrer les profondeurs de l'humanité.*
- 2. Nous pouvons voir un parallélisme entre le passage du palais au musée national et celui de l'épopée au roman. Les épopées qui parlent des exploits héroïques des anciens rois ressemblent aux palais dans lesquels ils ont vécu. Les musées nationaux devraient donc ressembler aux romans, mais il n'en est rien.*
- 3. Nous en avons assez, nous ne voulons plus de ces musées qui essaient de retracer l'histoire d'une société, d'une communauté, d'une équipe, d'une nation, d'un État, d'un peuple, d'une institution, d'une entreprise ou d'une espèce. Nous savons tous que les histoires ordinaires, quotidiennes, d'individus singuliers se révèlent être plus riches, plus humaines et plus réjouissantes.*
- 4. Le problème n'est pas de démontrer la richesse de l'histoire et de la culture chinoises, indiennes, mexicaines, iraniennes ou turques –cela doit être fait, naturellement, mais ce n'est pas compliqué. Le vrai défi, c'est de réussir à raconter dans les musées, avec une richesse, une profondeur et une force semblables, les histoires des gens qui vivent aujourd'hui dans ces pays. »*

Cela n'a rien à voir avec la problématique numérique, mais en même temps, c'est évidemment très proche. Il se joue là une dynamique essentielle qui est celle de comment on passe de groupes sociaux à des individus et comment on arrive à construire de la communauté là-dessus.

En France, la culture a aussi servi à cela, à structurer à la fois une vision républicaine et elle est devenue une forme d'épopée, de gestes. Peut-être qu'il faut revisiter cela aujourd'hui et revisiter cette fonction-là en passant par ce qu'amène le numérique, c'est-à-dire une relation individualisée aux gens, aux choses, aux concepts, aux idées, aux œuvres.

J'aimerais prendre à nouveau un exemple. Dans la question politique ou dans nos vies, la nourriture a pris un rôle fondamental. Les gens ne parlent que de bouffe globalement, ne photographient que de la bouffe. Cela paraît absurde et drôle, mais ce n'est pas que cela. C'est aussi parce que se loge là mon rapport au monde et mon rapport politique au monde que mes choix politiques deviennent, pour pleins de gens, des choix de comment je mange.

Cette individuation est centrale.

Or, et c'est là que je rejoins le numérique, dans les transformations du rapport au monde, la culture joue aujourd'hui un rôle mineur ; ce qui transforme le monde, c'est la technologie.

Il y a, à mon avis, un moment aujourd'hui qui est essentiel et où l'on peut, d'une certaine manière, se réapproprier la transformation, la technologie, le changement social et jouer un rôle politique central. C'est une occasion assez inespérée d'une certaine manière. C'est peut-être mon côté naïf, un peu utopiste ou gentillet de penser que vous avez entre les mains un outil génial et que vous avez aussi une capacité de formulation qui est capable de changer les choses et, d'une certaine manière, de prendre le Président de la République au pied de la lettre. Quand il dit qu'il croit en l'avenir de l'Europe parce

qu'elle redécouvre la tragédie et qu'il évoque dans son interview une perception dramatique du réel, la définition sous laquelle il résume le caractère romanesque de la politique est une notion dont il faut se saisir. Vous avez des lieux qui sont capables de faire cela et, d'une certaine manière, le spectacle vivant pourrait être le lieu où se pose pour la société la question dramatique du sens. La question dramatique du sens est, pour lui, l'enjeu politique fondamental de nos sociétés.

Nous revenons encore une fois à la question « Qu'est-ce qui fait le commun, comment construire des communs, à partir de quoi ? »

Dans cette recherche du commun, venant du numérique, j'aurais volontiers fait sauter la dissociation scène/lieu et la frontière publique/scène.

Quelqu'un que j'ai rencontré m'a perturbé dans cette perception, Marie-José Mondzain m'a dit : « *Elle est centrale dans la définition du spectacle parce que, si on rompt le pacte de la fiction, du moment, de la différenciation, si on travestit les rôles, alors il n'y a plus de représentation et donc la fiction ne peut plus opérer son rôle.* »

(...) Que se passe-t-il dans ces lieux ? Qu'est-ce qui peut être le moteur de l'articulation entre l'individu et la nuée à travers la scène ? Il y a une force extraordinaire dans nos sociétés qui est le caractère éphémère de ce qui se passe. Une application comme Snapchat repose sur le caractère éphémère de l'image que l'on envoie et qui disparaît.

D'une certaine manière, ce qui fait la valeur des choses, c'est ce qui disparaît aujourd'hui. C'est une inversion complète par rapport à ce que nous avons connu et par rapport au monde dans lequel j'ai grandi où ce qui faisait la valeur des choses était la capacité à les conserver.

J'ai posé la question à beaucoup de directeurs de lieux de ce qui se jouait dans les lieux culturels, quel était le rôle de ce moment qui était la réalité mais pas la réalité, du pacte que l'on passe dans la salle de spectacle. J'en ai vu beaucoup, j'ai eu de nombreuses réponses et je voulais vous donner celles des gens qui se sentaient à l'aise et les points communs que j'ai trouvés. Vous me direz si vous trouvez cela intéressant ou pas.

Premièrement, chez tous, j'ai entendu la très forte inscription dans le territoire, la redécouverte de la géographie d'une certaine manière ou, en tout cas, le fait de se sentir des racines ou des liens avec le lieu à qui on parle, où on parle et avec qui on parle.

Deuxièmement, c'est une programmation qui passe au second plan derrière une emprise sociale et un enjeu public. La définition de l'enjeu se déplace, presque plus politique, plus sociale, je ne sais pas comment il faut dire, mais en tout cas différemment. (...) Je vous livre les questions que je me suis posées, ce que j'ai vu avec ma perception. Elle est assumée. Si c'est fertile, tant mieux. Cela peut l'être par une forme légère de provocation. Les liens vont au-delà de la formation, s'inscrivent dans une question de transmission et s'inscrivent dans la durée hors les murs. Cette formule est de moi et n'a aucune valeur, mais le théâtre comme une attitude d'une certaine manière. Le caractère qui m'a sauté aux yeux, c'est le rôle de la convivialité, de l'espace de vie et sa place dans le territoire.

J'ai discuté avec Hortense Archambault et Daniel Conrod qui a organisé *Les Banquets*, que je connaissais pour avoir travaillé avec lui à Télérama. Que ce soient les restaurants, les bars mais aussi dans les banquets qu'il organisait, la nourriture était présente et jouait un rôle central. Il ne faut pas minorer ce rôle.

Je voulais terminer par ce lieu en Belgique qui me paraissait intéressant, le Vooruit, parce que c'est une formulation qui va loin et qui m'a sidéré. Je vous invite à aller lire leur manifeste qui est très intéressant. Le directeur du centre, qui ne l'est plus d'ailleurs, qui est coordinateur artistique parce qu'il n'y a plus de directeur, est Matthieu Goeury. Ils avaient 2 ans de recul avec un vrai changement en termes de succès et d'emprise territoriale, mais il m'a dit : « *plus de ligne éditoriale ou artistique, nous sommes une plateforme* ». Cela signifie par ailleurs qu'il ne faisait plus que des coproductions. Cela veut dire qu'ils ne font quasiment plus rien tout seuls, ils font avec d'autres, ils hébergent d'autres. En gros, ils sont de fait toujours en lien. Ils se veulent, d'une certaine manière, reflet miroir, ils se disent plateforme. Ils sont largement ouverts au public dans le sens qu'ils sont devenus un lieu qui se loue très peu cher 2 à 3 fois par semaine avec l'idée qu'il faut être un endroit dans la ville où tout le monde peut aller. (...) Je ne définis pas

l'activité comme un modèle économique mais comme un flux de gens, faire venir des gens. Pour moi, nous sommes plutôt dans la question du flux que dans celle du modèle économique, même si le bar rapporte de l'argent. Ils disent ne pas chercher autre chose que les gens, le fait que les gens viennent chez eux, c'est le public d'abord qui les définit. Enfin, le dernier point est de revoir de fond en comble la gouvernance au profit d'une collégialité. Il n'y a donc plus de directeur et c'est un processus difficile. (...)

Je répète ses propos qui sont à prendre avec toutes les précautions, mais il avait l'air de dire que la diversité des propositions artistiques était plus forte et que l'allocation des moyens restait plutôt similaire, voire il faisait moins de projets mais en étant en coproduction, les projets étaient mieux portés et mieux financés.

En revanche, la collégialité est un processus de décisions très difficile et une partie de l'équipe est partie. (...) Relativisons l'exemple.

En gros, j'ai identifié six thématiques que nous pourrions travailler ensemble. J'arrive avec mon regard, mon expérience et voilà ce que j'en sors. Si on balance tout cela, j'en serais très heureux.

Ces thématiques sont les suivantes :

1. Le rôle et la place du public ;
2. La dissociation du lieu et de la scène ;
3. L'inscription dans le territoire ;
4. La gouvernance : faut-il en changer ? ;
5. La symbolique de la cérémonie, le rôle de la fiction dans la création du commun ;
6. La temporalité : les saisons ont-elles un sens ?

Pour conclure, dans un monde qui va à très grande vitesse, le spectacle vivant a, à mon avis, un rôle et une force extraordinaire. Le monde va tellement vite que l'on n'en donne pas de représentation. Pour ma part, c'est la force et le devoir du théâtre, du spectacle vivant, de la danse de réussir à permettre de faire émerger du sens et c'est un espace de représentation d'un monde en complète mutation.

Dans un moment de défiance, le réel très fort qui est l'expérience que je fais dans une salle de théâtre avec quelqu'un qui me parle et qui me raconte quelque chose a une valeur très forte. J'en veux pour preuve qu'aujourd'hui, dans l'univers journalistique, ce qui fonctionne est le *live* magazine ; ce sont des journalistes qui racontent sur scène les dessous d'une enquête. Cela fonctionne parce qu'ils sont là et se mettent en danger sur scène. D'un coup, la confiance transite, elle est sans média intermédiaire, sans discours autour. Dans ce caractère direct, il y a quelque chose de très fort.

Deuxièmement, aujourd'hui dans la vie, le fait de faire une expérience est central, pour les enfants notamment. Beaucoup de choses se définissent par l'expérience. Or, vous proposez des expériences. La question de la scène et du public se pose de manière encore plus cruciale.

Enfin, et c'est une particularité de la France qu'il faudrait préserver, le maillage territorial est tellement fort et l'implantation est tellement forte qu'il y a quelque chose qui peut se construire, qui ne peut avoir lieu nulle part ailleurs. C'est un outil hors pair. Il serait dommage que des questions économiques et des évolutions sociétales en viennent à bout ou du moins le transforment.

C'étaient mes convictions avant de poursuivre.