



HAL
open science

Gérer l'évènement artistique, est-ce possible ? : récits (?) de l'organisation d'un évènement d'art numérique

Laisa Braganca de Moura

► To cite this version:

Laisa Braganca de Moura. Gérer l'évènement artistique, est-ce possible ? : récits (?) de l'organisation d'un évènement d'art numérique. Sociologie. Institut National des Télécommunications, 2011. Français. NNT : 2011TELE0032 . tel-01269988

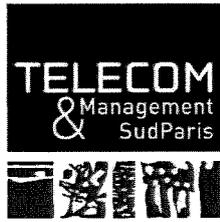
HAL Id: tel-01269988

<https://theses.hal.science/tel-01269988>

Submitted on 5 Feb 2016

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

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



**Thèse de doctorat de Télécom & Management SudParis dans le cadre de l'école doctorale
SDS en co-accréditation avec l'Université d'Évry-Val d'Essonne**

**Spécialité :
Sciences de Gestion**

**Par :
Laisa Bragança de Moura**

**Thèse présentée pour l'obtention du diplôme de Docteur
de Télécom & Management SudParis**

**Gérer l'événement artistique, est-ce possible ?
Récits (?) de l'organisation d'un événement d'art numérique**

Soutenue le 21 décembre devant le jury composé de :

M. Jean-Luc MORICEAU, Professeur à Télécom Ecole de Management, France, Directeur de thèse
M. Yvon PESQUEUX, Professeur HDR au Conservatoire National des Arts et Métiers, France Rapporteur
M. Rémi JARDAT, Professeur HDR à l'ISTEC, France, Rapporteur
M. Derrick De KERCKHOVE, Professeur à l'Université de Toronto, Canada, Suffragant
M. Hugo LETICHE, Professeur à l'Universiteit voor Humanistiek, Pays-Bas, Suffragant
M. Carlos MENDONCA, Professeur à l'Université Fédérale du Minas Gerais, Brésil, Suffragant
Mme. Marie-Astrid LE THEULE, Maître de conférence au Conservatoire National des Arts et Métiers, France, Suffragant

Thèse n°2011TELE0032

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui, par leurs conseils et leurs encouragements ont contribué à l'aboutissement de cette thèse.

Mes premiers remerciements iront à Jean-Luc Moriceau, mon directeur de recherche, qui m'a fait bénéficier de son expérience, de son ouverture d'esprit et de sa générosité. Je vous remercie pour votre confiance, patience et, surtout, pour votre amitié.

J'adresse également un remerciement à M. Bruno Salgues, un des plus grands responsables de mon développement professionnel.

À Derrick de Kerckhove et Carlos Mendonça, un grand remerciement pour leur amitié et pour leur généreuse et honorable présence en ce moment si important de ma vie.

À Yvon Pesqueux, Hugo Letiche, Rémi Jardat et Marie-Astrid Le Theule qui ont accepté de faire partie de mon jury.

À la comédienne Roberta Carreri d'Odin Teatret, qui m'a ouvert les portes d'un monde de l'art en changeant de manière définitive ma façon de percevoir et agir dans le monde.

Tout particulièrement, je remercie à mes parents et à mon frère qui m'ont toujours soutenu dans mes choix en rendant possible la réalisation de mes rêves. Je vous aime !

Un énorme remerciement à Tia Suely Bragança pour son soutien moral, l'intérêt et l'attention qu'elle a portés à la conception de cette thèse depuis le début.

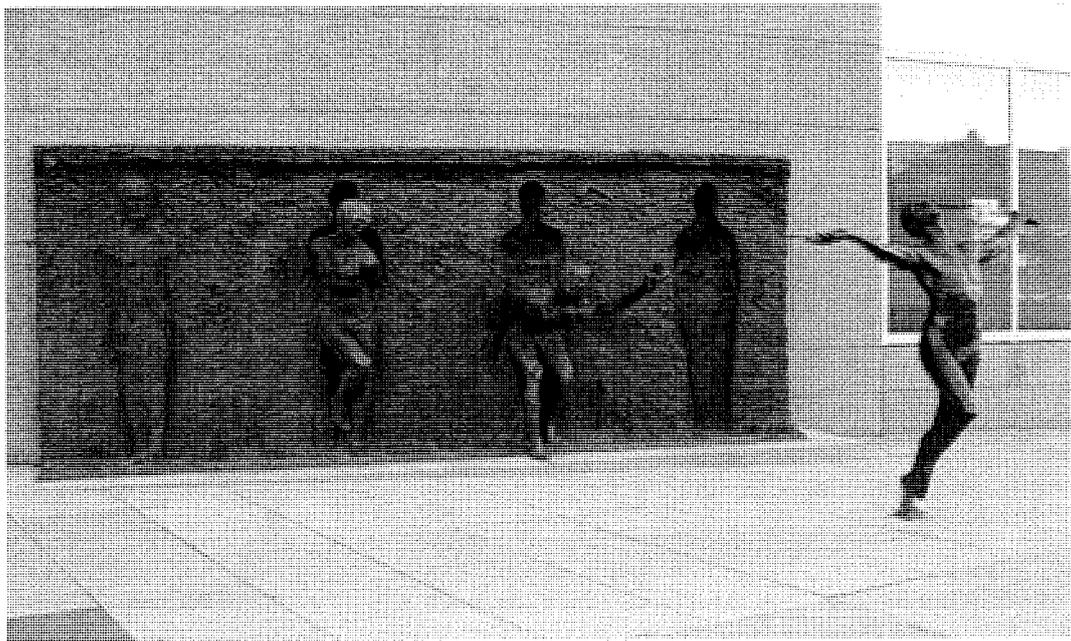
Une thèse ne pouvant se faire seule, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à Isabela Paes et Géraldine Guérillot, qui non seulement m'ont aidé à rendre possible la concrétisation de ce travail, mais surtout pour le miracle de leur amitié dans ma vie.

À la famille Guérillot, toute mon éternelle gratitude.

À mes amis de cœur Bruno Cançado, Ana Barroso, Nadia Kupidlowski, Gustavo Schettino et Florian Marquet qui m'ont toujours encouragée dans tous les moments.

Gérer l'événement artistique, est-ce possible ?

Récits (?) de l'organisation d'un événement d'art numérique



« **Freedom** », sculpture by **Zenos Frudakis** »

Résumé

Un nouveau courant de recherche en gestion est récemment apparu : celui de la gestion des événements culturels au sein des « festival and event studies ». Nous interrogeons la portée et la pertinence de ce champ à partir de l'étude d'un événement artistique dont nous avons pu observer et expérimenter en première personne l'organisation.

Dans un premier temps, nous avons analysé les récits faits par les participants à l'événement. Nous constatons que les récits obtenus ne sont aucunement superposables ou compatibles, et nous en arrivons à interroger la possibilité d'un tel récit d'un événement artistique. Le « management des événements artistiques » n'est qu'une forme de récit possible, dont nous montrons les limites et postulats et qui surtout nie les conflits de valeurs entre les mondes de la gestion et les mondes artistiques.

Dans un second temps, nous nous tournons vers les travaux qui comme ceux de Boltanski et Chiapello ou Le Theule reconnaissent une conflictualité entre mondes de l'art et de la gestion au sein du capitalisme. Nous tentons de donner un récit dialogique et polyphonique de cette conflictualité dans le cas étudié mais nous concluons qu'un tel récit ne reconnaît pas une pleine place à la notion d'événement, qui est pourtant si importante pour les acteurs.

C'est la raison pour laquelle, dans un troisième temps, nous nous tournons vers le concept d'événement de Derrida et de la difficulté de raconter l'événement. Nous proposons à partir d'une telle lecture que l'organisation d'un événement artistique devrait être abordée comme un nouvel événement chaque fois singulier, laissant s'il est réussi une trace dans le parcours de tous les protagonistes. On ne saurait définir un mode de gestion générique de tels événements. Il s'agit à chaque fois de réaliser l'impossible (en conférant à ce mot une signification très précise).

La gestion des événements artistiques devrait pouvoir accepter la conflictualité et les puissances distinctes de ces trois termes. Ne pas chercher à enserrer l'événement artistique dans le cadre maître de la gestion, mais d'inventer chaque fois une nouvelle manière de les articuler, que le cadre soit ouvert à de l'inattendu, qu'un événement (artistique) advienne – au risque sinon de n'organiser qu'un non-événement.

Abstract

Recently a new field of research on management became known: it is the management of the cultural events within the scope of the “festival and event Studies”. Based on an artistic event that we had the chance to observe and experience, in the first person, we question the range and the pertinence of this segment.

Initially we analysed the narratives of the people who were taking part of the event and realized that these comments were not consistent with each other neither could they be superimposed. This led us to question the possibility of such a narrative of an artistic event. Thus, we understand “the management of artistic events” as only one possible form of narrative, in which we underline the limits and the principles, and above all, it disregards the conflict of the values between the management worlds and the artistic universes.

In a second phase, we will talk about the works, like the ones of Boltanski and Chiapello or Le Theule, which recognize the existing conflicts in the two worlds, above mentioned, inside capitalism. We tried to propose a polyphonic and a dialogic narrative of the conflict in the subject studied, but we came to the conclusion that such a narrative does not recognize a significant place to the concept of the event, which is yet so important for the actors.

Because of this, in a third moment, we will evoke Derrida’s concept of event and also the difficulty in describing the event. Based on such a reading we propose that the organization of an artistic event should be approached as a new event, unique each time it happens and, if it is a success, it is able to leave traces on every protagonist’s course. We would not know how to define a format for the general management of these events. The point is: to make the impossible become possible at each event (giving to “(im-)possible” a very precise meaning).

The management of artistic events should adopt the conflict and the individual power of these three terms. It should not fit the artistic event in the “master framework of the management”, on the contrary, it should devise, every single time, a new way to articulate it, to guarantee that the Framework is open to the unexpected and that an (artistic) event could emerge – otherwise we run the risk of organizing only anything but a non-event.

Sommaire

RESUME	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1: DISCOURS ET APPROCHES DOMINANTS SUR LE MANAGEMENT ET LA COMMUNICATION DES EVENEMENTS ARTISTIQUES.....	13
1.1 LE MANAGEMENT DES EVENEMENTS ARTISTIQUES AU SEIN DES « EVENT STUDIES ».....	15
1.1.1 <i>Un nouveau domaine: les « Event Studies »</i>	15
1.1.2 <i>Les « Festival Studies »</i>	20
1.1.3 <i>Petite histoire des festivals</i>	22
1.2.2 <i>Le management des événements artistiques</i>	25
1.2. LES TROIS PRINCIPAUX DISCOURS SUR LE MANAGEMENT DES EVENEMENTS ARTISTIQUES.....	27
1.3. UN DISCOURS FONCTIONNEL ET PRAGMATIQUE, PARFOIS CONSCIENT DE SES LIMITES.....	32
CHAPITRE 2: LES RECITS DES ENTRETIENS.....	34
2.1 METHODE DU CHAPITRE 2.....	37
2.2 BREF HISTORIQUE DE L'ORGANISATION DE AINSI 2009 AU BRESIL.....	38
2.3 LE RECIT DE QUELQUES PROTAGONISTES.....	43
2.3.1 <i>Florian - Président de l'AINSI</i>	43
2.3.2 <i>François - Coordinateur AINSI France</i>	45
2.3.3 <i>Helena - Gestion et Identité Visuelle AINSI Brésil</i>	49
2.3.4 <i>Elisa - Production d'AINSI Brasil</i>	51
2.3.4. <i>Cardoso - Coordinateur Technique AINSI Brésil</i>	54
2.3.5 <i>Fabiana – Responsable Administratif AINSI Brésil</i>	56
2.3.6 <i>Hélio - Directeur Artistique AINSI Brésil</i>	58
2.3.7 <i>Eduardo– Artiste AINSI Brésil</i>	64
2.3.8 <i>Pedro - Directeur Scientifique AINSI Brésil</i>	67
2.4 <i>Analyse des récits AINSI</i>	71
CHAPITRE 3 : « ARTISTES VERSUS MANAGERS » - LES RECITS VENUS DE LA SOCIOLOGIE DE L'ART	74
3.1 SOCIOLOGIE DE L'ART ET CRITIQUES DE LA MODERNITE.....	77
3.1.1 <i>La critique Artiste</i>	77
3.1.2 <i>Critiques de la représentation classique de l'art</i>	79
3.2 LES DIFFERENCES THEORIQUES DE L'ART ET DU MANAGEMENT.....	82
3.3 ÉVOLUTION DU MANAGEMENT ET L'AFFAIBLISSEMENT DE LA CRITIQUE ARTISTE.....	83
3.4 LA RECUPERATION DE LA CRITIQUE ARTISTE PAR LE CAPITALISME.....	84
3.5 L'ART COMME ACTIVITE ET L'ARTISTE PLACE AU CENTRE D'UNE CHAINE DE COOPERATION.....	86

CHAPITRE 4 : POLYPHONIE AUTOUR DES CONFLITS	90
4.1 LE RECIT.....	92
4.1.1 <i>Les relations entre langage et organisation</i>	92
4.1.2 <i>Les difficultés liées à l'élaboration d'un récit organisationnel</i>	92
4.2 METHODE POUR UNE DEUXIEME STRATEGIE NARRATIVE DE AINSI	97
4.2.1 <i>Limitations de cette méthode 2</i>	98
4.3 RECITS DES MAILS	99
4.3.1 « <i>Délocalisation</i> » : <i>AINSI à Coral</i>	99
4.3.2 <i>Post séjour</i>	101
4.3.3 <i>M. François et M. Florian partent en Chine</i>	103
4.3.4 <i>Inquiétudes financières : « la balle est dans votre camp »</i>	106
4.3.5 <i>AINSI France 2009 : "avec gratitude et émotion"</i>	108
4.3.5 <i>Il fait beau pour AINSI à CORAL</i>	110
4.3.6 <i>Œuvres au Brésil</i>	111
4.3.7 <i>Des premiers signes d'un échange d'expériences entre le Brésil et la Chine</i>	115
4.3.8 <i>Des vols qui conviennent</i>	116
4.3.9 <i>L'arrivée à CORAL</i>	117
4.3.10 « <i>Bravos</i> » ou « <i>Bravo !</i> » ?	119
4.3.11 <i>La sélection des œuvres d'art pour la Chine: qui porte la parole de AINSI ?</i>	120
4.3.12 <i>Le règlement de comptes entre AINSI France et AINSI Brésil</i>	126
4.3.13 <i>Post AINSI Chine : les alliés de départ se transforment</i>	129
<i>Florian est destitué de sa place de Président de AINSI. François devient donc le nouveau Président et Marina reste la vice-présidente de l'association. Mais au fur et à mesure que leur dialogue se poursuit, leurs relations se dégraderont d'avantage</i>	129
4.3.14 <i>Mettre les conflits sur la table après AINSI Brésil</i>	130
4.3.15 <i>Le théâtre souhaitera-t-il (enfin) revenir à la table de discussion ?</i>	134
4.3.16 <i>Et alors, sont-ils arrivés à clore l'affaire ?</i>	137
4.4 ANALYSE ET CONCLUSION DU CHAPITRE	139
CHAPITRE 5 - ÉVENEMENTS	145
5.1 L'ÉVENEMENT, CE QUI COUPE LE COURS DU RECIT	151
5.2 DIRE L'ÉVENEMENT, EST-CE POSSIBLE ?.....	152
5.3 GERER L'ÉVENEMENT, EST-CE POSSIBLE ?.....	153
CONCLUSION.....	156
BIBLIOGRAPHIE.....	164
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	167

Introduction

La gestion des événements artistiques est une nouvelle sous-discipline. Si les événements artistiques ont depuis très longtemps été organisés – par exemple les expositions universelles – la gestion d'événements artistiques ne semble que depuis peu constituer un domaine d'étude autonome (avec ses formations, ses conférences, ses organisations académiques). Même encore balbutiante, elle a son corps de connaissance et ses enseignements. Elle déborde et conteste la gestion de projet par les objectifs et exigences de son objet artistique ; elle ne s'adapte que mal à la gestion de projet par ses productions non récurrentes, multi-acteurs et parfois de taille gigantesque. La première conférence internationale sur le management d'événements en 2000 en Australie, « *Events Beyond 2000 : Setting the agenda* », marque le surgissement de ce domaine d'études consacré aux événements planifiés. Donald Getz y présente le champ des « Event Studies ». Cette conférence semble ainsi être la toute première à se concentrer sur les questions d'éducation, de la recherche et de l'évaluation face au domaine émergent des événements.

Il s'est ainsi créé un nouveau langage pour parler de la façon selon laquelle des manifestations artistiques et culturelles sont préparées, présentées, agencées, évaluées. Les auteurs, les acteurs, les sponsors peuvent avoir des perspectives et des convictions différentes, mais ils semblent s'accorder sur les contours et le vocabulaire adéquat pour la gestion des événements artistiques. Ce langage donne une forme spécifique à la façon selon laquelle est pensée et discutée cette gestion, aux histoires et théories pour les raconter.

Dans cette thèse, je voudrais vous parler d'un événement que nous avons organisé, vous en conter ici l'histoire. Mais dès que j'essaie de le faire, les mots semblent me trahir : organiser un événement, est-ce possible ? Dire l'événement à organiser, est-ce possible ? Dire l'expérience de cet événement et de son organisation, est-ce possible ?¹

Dès que je commençais à raconter mon histoire, cela me semblait toujours plus difficile à

¹ Ces phrases font référence au colloque de Montréal : *Dire l'événement est-ce possible ? Cf. Soussana et al. (2001)*.

saisir avec quelques concepts. Ce que j'écrivais me semblait toujours en décalage et que d'autres mots étaient toujours à venir pour l'approcher. Il a fallu interroger les notions d'événements mais aussi surtout de *gestion d'événements artistiques*. En suspectant que derrière l'apparence de ces trois mots reste un potentiel de conflit, de défi chacun vis-à-vis des autres. Il devenait de plus en plus évident qu'il fallait restaurer leur relation conflictuelle et leur étrangeté pour rappeler que l'expression gestion d'événements artistiques ne va peut-être pas de soi. Alors en interrogeant (je n'ose utiliser le mot 'déconstruire' ?) les jeux de langage dans lesquels cette gestion est pensée, et ici surtout le type et la forme des récits utilisés pour la dire, j'espère ouvrir de nouvelles possibilités de penser les événements culturels et ainsi de les organiser. J'espère appeler de nouvelles possibilités à venir.

Alors qu'au départ ma recherche se demandait : « comment sont gérés les événements artistiques, et éventuellement quelles propositions pourrais-je suggérer pour cette gestion ? », l'expérience à la première personne de cette gestion, associée à la difficulté de l'écrire, lui ont donné un nouveau tour. Ce qui s'appelait dans les livres « gestion des événements artistiques » m'apparaissait finalement comme seulement une façon de raconter l'histoire, un texte imposé sur un ensemble d'actions et rencontres, une langue pour en parler. Et, je dois l'avouer, une langue qui me paraissait de plus en plus étrangère. Le questionnement a évolué ainsi :

Peut-on trouver d'autres langues pour parler de la gestion d'événements artistiques ?
Peut-on les appréhender d'une façon qui ne soit pas dès l'origine contrainte par ce langage particulier, le langage de la gestion d'événements artistiques ? Comment *a minima* contaminer cette langue par d'autres langages, notamment ceux du monde artistique ? De même, quelle forme d'histoires la gestion des événements artistiques raconte ? Ne peut-on imaginer d'autres formes de récits, et par suite d'autres façons de gérer les « événements artistiques » ?

J'ai donc participé à la gestion d'un événement artistique². AINSI, Festival Internationale des Arts Numériques, est un événement français qui mettait en rapport l'art, l'enseignement et les technologies de l'information et de la communication. Lorsque j'ai eu connaissance de ce

² Les trois mots de gestion, d'événement et d'artistique mériteraient ici et tout au long, dans la plupart des occurrences, d'être écrits avec des guillemets, pour souligner qu'il s'agit non pas d'une essence mais de ce qui est appelé ainsi. Pour éviter une telle lourdeur typographique, ces mots seront écrits sans guillemets.

projet, j'ai tout de suite accepté de faire partie de l'équipe d'organisation de l'édition de l'événement en 2007 à la ville de Loan. Dès la troisième ou quatrième réunion, nous proposons à l'équipe française d'amener le projet AINSI au Brésil dans le cadre de *l'Année de la France au Brésil* qui allait avoir lieu en 2009. Il est donc décidé que j'allais être une des responsables de la coordination générale de l'événement dans la ville de Coral au Brésil. Je devais prendre en charge les fonctions de conception, de développement, de création de partenariats, de recherche de financement, d'établissement de relations entre partenaires français et brésiliens, aussi bien que du suivi de toutes les étapes de l'exécution du projet tout en essayant d'assurer le bon fonctionnement de celui-ci. C'était la première fois que l'événement AINSI aurait lieu en dehors de la ville de Loan.

Je voudrais préciser que j'utilise à dessein l'expression *raconter l'histoire* pour souligner trois points :

1. Écrire l'histoire c'est toujours raconter une histoire. C'est ce qu'ont bien montré, en historien et en philosophe Paul Veyne (1996) et Paul Ricœur (1991). On ne saurait en effet faire d'histoire sans agencer des « faits » (sélectionnés) au sein d'un récit.
2. Le récit de cette thèse ne prétend pas être exhaustif ni fini. Je ne saurais prétendre dire tout ce qui s'est passé, ni proposer la bonne approche pour en parler. Ce ne pourra être que ma façon de raconter l'histoire, en essayant d'inclure et rendre justice autant que possible au récit d'autres participants, tout en m'interrogeant justement sur la façon de raconter une telle histoire.
3. Le type d'histoire qui est raconté dans la gestion des événements artistiques est justement l'objet de la présente recherche. Cette gestion est considérée comme un récit et c'est justement la forme, l'effet et les limitations d'un tel récit qui est sera à examiner.

Si j'affirme que la gestion des événements artistiques est un récit, une forme d'histoire, il en va également de même pour le présent récit. C'est pour cela que dans mes analyses je serais souvent amenée à contourner le type d'écriture de la science pour adopter plutôt un style personnel.

Mon approche a été de comparer les récits proposés par le monde académique sur la gestion

des événements artistiques avec ceux (y compris le mien) que j'ai recueillis à propos de l'événement auquel j'ai participé. Et de tirer de cette comparaison une réflexion sur ce qu'était ou pouvait être la gestion des événements artistiques.

Dans un premier temps, j'ai examiné la littérature de ce nouveau courant de gestion des événements artistiques. Dans cette perspective, il apparaît rapidement que pour gérer il faut pouvoir imposer une histoire, à la fois au sens de récit et d'enchaînement des actions dans le temps. J'ai donc interrogé dix participants ayant pris part dans des rôles et positions très divers à AINSI et tenté de les analyser selon la forme des récits proposés dans ce premier champ de littérature. Mais je n'ai pas réussi à obtenir le récit de AINSI. J'ai recueilli des multiples histoires sans aucune possibilité de synthèse, de méta-histoire ou même de réels recoupements. Chacun des récits apparaissait avec ses propres intrigues, son début, ses rebondissements et sa fin, sa propre temporalité, ses personnages clés, son style, etc. Mais voilà, sans l'existence d'un récit maître, d'une histoire de l'événement, de la connaissance de l'objectif, des étapes et de la répartition des tâches, il devenait difficile d'appliquer les recommandations du premier courant de littérature.

De cette première approche, il m'a fallu conclure que l'événement n'existait pas. Puisqu'il ne pouvait être contenu dans un récit. Que l'on ne pouvait donc en obtenir que des récits différents. Ce qui bien sûr pose des problèmes de management, de communication et d'entente sur la notion même d'événement. Ces récits montrent que beaucoup d'éléments clés ne font pas partie du management de l'événement proprement dit. La plupart des récits insistent sur l'importance des « rencontres ». Les rencontres sont ce qui génère de l'imprévisible, et ce qui beaucoup de mal à s'insérer dans une gestion proprement dite. L'importance des questions de communication et des aspects humains, de même que l'importance de ce qui se passe dans le présent d'une rencontre, dans ce mélange de planifié et d'improvisation, de préparé et d'accidentel, d'affects et de réflexion, de personnel, de social et de culturel, fait autant de conflits que d'accord... m'ont amené à mener une deuxième phase de recherche.

Dans une seconde phase, j'ai recherché un autre courant de littérature qui plaçait cette fois le conflit entre mondes de l'art et de la gestion en leur cœur. J'espérais en effet trouver là une approche où les valeurs de l'art se voyaient donner une voix aussi importante que la gestion. J'ai alors cherché à bâtir un récit polyphonique où la ligne de fracture entre l'art et la gestion

pouvait expliquer bien des conflits ayant eu lieu avant, pendant et après le festival. Cependant, si je pouvais lire effectivement le récit de cette conflictualité dans l'histoire telle qu'elle avait été rebâtie, je me rendais compte que la dialectique entre art et management n'expliquait que très partiellement la dynamique et les conflits dans l'organisation de l'événement. Et globalement, cette approche, même si elle parvenait à montrer les tensions entre art et management, semblait ne pas pouvoir rendre justice au troisième terme, celui d'événement.

La troisième phase commence par une histoire vivante (*living story*), ou aussi vivante que possible. Elle vise à retrouver des qualités de l'événement. Mais au bout d'un moment, elle devra se demander s'il est possible de dire l'événement, ce qui nous mettra sur la route du questionnement sur la possibilité de gérer l'événement. Pour prendre la mesure de tout ce qu'implique la notion d'événement, nous avons recherché l'approche de Derrida, qui nous mènera jusqu'au paradoxe qui est que cette gestion revendique et souhaite faire arriver l'événement, mais que plus elle le gère, moins elle ne peut s'ouvrir à sa survenue.

S'est dessinée progressivement une conception de la gestion des événements artistiques où il devenait de plus en plus clair que trop gérer l'événement (au sens planifier, organiser, contrôler...) c'était aussi l'étouffer, lui couper les ailes, ou plus précisément, l'enserrer dans une seule histoire, unique et unidirectionnelle, interdire donc les possibilités d'autres récits, d'autres cours des choses et des idées. C'était préciser un début, une fin, une intrigue unique (par ex. gagner de l'argent atteindre telle audience...), des personnages principaux et non pertinents (partis-prenantes).

Nous en concluons que si la gestion des événements artistiques vise à créer des événements, faire que quelque chose arrive, que l'événement change le cours des trajectoires, laisse une trace, qu'il soit 'intéressant', qu'il respecte ce que revendique, à leur manière, tant la gestion que l'art, alors le management ne doit pas vouloir enserrer l'écriture de l'histoire de l'événement dans sa forme de récit, qu'il doit laisser une place à ce qui lui est autre. Il doit favoriser que « quelque chose arrive », qui surprenne et suspende sa maîtrise, au risque sinon de parfaitement contrôler... un non-événement.

Chapitre 1: Discours et approches dominants sur le management et la communication des événements artistiques

Chapitre 1: **Discours et approches dominants sur le management et la communication des événements artistiques**

Dans ce premier chapitre, nous allons nous intéresser au management et à la communication des événements artistiques tels qu'ils sont énoncés au sein de l'approche la plus englobante et dominante. Dans cette approche, qui a pris un récent essor sous l'impulsion notamment de Donald Getz, ce type de management et de communication est inscrit au sein des « *Event Studies* », héritant ainsi de tout un ensemble de perspectives qui dépassent largement le management, incluant par exemple les impacts culturels et économiques. Nous verrons plus précisément dans un second paragraphe, qu'il comprend en fait trois sous-discours bien distincts, dont le management pris dans un sens étroit ne constitue que l'un d'eux bien particulier. Pourtant, nous verrons dans un troisième temps qu'à l'intérieur même de cette approche dominante, les auteurs soulignent certains manques et nouvelles perspectives qui seraient indispensables pour prendre en compte la richesse et la particularité des événements artistiques.

Ce discours dominant privilégie les aspects fonctionnels et organisationnels, gommant ou atténuant le conflit potentiel entre les notions de management, d'événement et d'artistique. Mais il est indispensable de le connaître et d'en montrer les spécificités afin de saisir comment la plupart des acteurs du management des événements artistiques envisagent et posent les problématiques de cette nouvelle discipline.

1.1 Le management des événements artistiques au sein des « Event Studies »

Dans un premier temps, nous voulons introduire un nouveau champ montrant comment les événements artistiques ou, tout simplement les festivals, devraient être conceptualisés et gérés. Nous nous pencherons également sur l'identification et l'analyse des formes, des effets et des limites des récits qui sont employés pour raconter cette gestion.

Il est très intéressant de voir qu'un tout nouveau domaine académique appelé « *Event Studies* », et à l'intérieur de celui-ci les « *Festival Studies*³ » est apparu et prend une place grandissante dans les recherches. Nous rappellerons à cette occasion quelques moments clés de l'histoire des festivals (en nous limitant à l'exemple européen) afin de replacer ce champ d'étude dans son contexte et de le réinscrire au sein d'une évolution et des relations que ces manifestations entretiennent avec la société. Ce sera aussi le moment de définir et de distinguer les concepts d'événement, d'événement planifié et les potentielles significations que peuvent y être rattachées dans ce discours dominant. Puis, nous interrogerons des concepts et théories de management plus intimement liés à la gestion d'événements artistiques tout en essayant d'identifier les étapes et procédures qui la rendent possible.

1.1.1 Un nouveau domaine: les « Event Studies »

« Historiquement, les festivals et les foires ont joué divers rôles importants qui n'ont pas été examinés ou planifiés d'avance, ils ont juste eu lieu parce qu'ils étaient nécessaires. Marchés et foires ont été nécessaires pour le commerce, les fêtes et célébrations s'ajustaient organiquement dans la vie quotidienne, les jeux n'étaient pas professionnalisés comme le sport. Mais pour la plupart, cette période est passée et la plupart des événements sont planifiés pour répondre aux nombreuses spécificités économiques, de business, sociales, culturelles et autres objectifs politiques » (Getz, 2007:24).

3 Sous-discipline consacrée à l'étude des festivals. Les concepts d' « *Event Studies* » et de « *Festival Studies* » seront définis plus spécifiquement au cours de ce chapitre.

Pour comprendre l'avènement de ce nouveau champ d'étude, il faut rappeler que les deux dernières décennies ont vu une croissance exponentielle de la réalisation d'événements et de festivals dans quasiment toutes les régions de la planète. Ceux-ci sont devenus des générateurs de fortes demandes dans les secteurs consacrés au tourisme et aux loisirs, où ils jouent un rôle très important et y apportent des contributions considérables. Par conséquent, la compréhension de l'impact et de l'héritage de ces manifestations dans la vie économique, culturelle et sociale en général, suscite un intérêt croissant de la part des managers, des éducateurs, des chercheurs et des Gouvernements (Acordia et Robb, 2000 ; Getz, 2000).

Cette puissante « *Industrie d'Événements* ⁴ », si on peut la nommer ainsi, est bien établie. Cependant, en tant que champ académique et sujet de recherche, elle est tout à fait « nouvelle et immature » (Acordia et Robb, 2000 ; Getz, 2000, 2008, 2010), ne disposant pas encore d'une reconnaissance scientifique formelle (Getz, 2007). D'un côté, cela veut dire qu'un ferme corps de connaissances, avec ses propres théories et méthodologies, n'y est pas encore établi. De l'autre, que le champ d'études nommé « *Event Studies* », « consacré à la création de connaissances et d'une théorie sur les événements planifiés » (Getz, 2007 : 2), est toujours en pleine évolution et nécessite encore de s'appuyer sur un certain nombre de disciplines.

Getz (2007) met en relief que les visions ancrées sur des perspectives d'une discipline unique empêchent le développement d'une théorie des *Event Studies*. Ce chercheur insiste sur le besoin d'avoir une contribution de plusieurs disciplines à la fois concernant la théorie et les méthodes. Il conclut que ce nouveau champ devrait donc incarner « *une recherche holistique et intégrée ; la génération d'un corps de connaissances théoriques ; une approche interdisciplinaire ; une théorie et une méthodologie clairement explicitées ; et l'application de méthodes qualitatives et quantitatives, dans les traditions positiviste et non positiviste* » (Leiper, 1981, 1990)⁵.

Les « *Event studies* » s'intéressent de fait uniquement aux événements planifiés. Il est temps de définir ces termes. A l'intérieur du champ des « *Event studies* », les notions d'événements et

4 Selon Getz (2000 : 15), « Dans la mesure où les événements génèrent beaucoup d'impact économique en termes de revenus et d'emploi, ils pourraient être appelés une industrie. Par ailleurs, de nombreuses manifestations fournissent clairement des services aux industries, telles que l'utilisation de salons ou d'expositions pour des produits de marketing. Le tourisme et le développement économique ont déjà vu les événements en général comme un sous-ensemble de « l'industrie du tourisme » ».

5 Cité par Getz (2007: 8).

d'événements planifiés sont définies comme suit. Les événements « *sont des phénomènes temporels, avec des points de début et de fin et, bien que leur expérience commence avant, possiblement, elle ne finit jamais!* » (Getz, 2010:20). De leur côté, créés par des organisations rassemblant nombreux intervenants et avec des objectifs précis, les événements planifiés (*planned events*) sont toujours le résultat d'une conception humaine intentionnelle. Par définition, un événement planifié est toujours conçu pour faciliter des expériences qui ne pourraient pas avoir lieu autrement. Dans tous les cas, son design présente une claire intention de faciliter des expériences individuelles ou collectives particulières pour le public concerné. Néanmoins, « *chacun des intervenants dans le processus veut, attend et reçoit des expériences probablement différentes et, potentiellement, attache différentes significations à l'événement* » (Getz, 2007:9).

L'événement planifié est aussi considéré comme un phénomène unique, singulier. Il ne peut pas être répliqué et, par définition, il n'a lieu qu'une fois. Bien qu'ils pourraient être semblables dans la forme par exemple, le public, les parties-prenants et même le programme proposé à chaque édition, font en sorte que l'événement est toujours, matériellement ou en tant qu'expérience, différent. En outre, ces événements occupent et influencent de façon temporaire l'endroit (l'espace, le quartier, la communauté, la ville ou le pays) où ils ont lieu. Ils sont ainsi de plus en plus utilisés de façon stratégique afin de donner une identité et de confier une image positive aux villes⁶.

Appuyé notamment sur « *les sciences sociales, le management, les arts, les sciences humaines et sur un certain nombre de domaines professionnels étroitement liés* » (Getz, 2007:2), ce nouveau champ est ainsi fondamentalement consacré à l'étude des événements planifiés et aux significations qui peuvent y être rattachées - c'est cela qui constitue « *le phénomène de base* » (*core phenomenon*) des *Event Studies* (Getz, 2007:9). Le phénomène de base est ce qui est au cœur de la discipline et lui confère sa particularité. Toutefois, Getz encourage à parcourir méthodiquement un certain nombre de thèmes venus de disciplines qui y sont liées. Pour pouvoir fonder un champ disciplinaire « théoriquement sain, complet, systématique et aisément utilisable » (2010a:30), il propose un cadre conceptuel (Figure 01), dont nous précisons ci-après les principales composantes:

⁶ Ce phénomène est connu dans le domaine et est nommé « *festivalization* ». Le terme en question fait référence à l'exploitation des festivals en marketing de place et le tourisme et, d'après Getz (2010:21), il « *est un souci pour de nombreux observateurs qui craignent la marchandisation, la perte de l'authenticité culturelle et la sur-production d'événements* ».

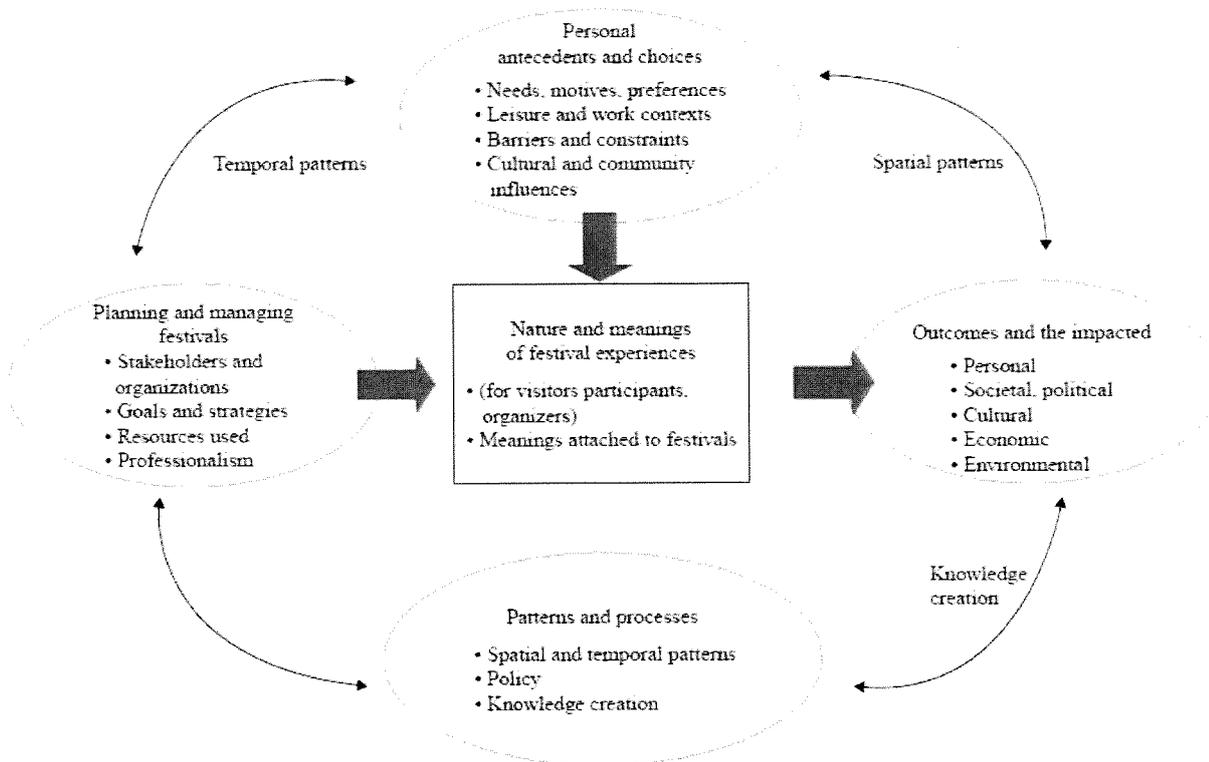


Figure 01: Le cadre conceptuel pour comprendre et créer de la connaissance sur les festivals selon Getz (2007, 2010a)

Événements planifiés et les significations qui peuvent y être rattachées

Globalement, l'intérêt des recherches tournées vers cette thématique est de saisir, à travers différentes perspectives, comment les significations (personnelles, sociales, culturelles ou économiques) sont attachées aux événements planifiés et à l'expérience de ceux-la, y compris les expériences planifiés et suggérés par les designers et celles vécues par le public ou parties-prenants.

Antécédents et Choix

Les antécédents et choix saisissent généralement une dimension personnelle, tout en examinant pourquoi les individus participent à des événements et comment leurs choix sont faits et comment leurs décisions sont prises. Ils intègrent l'étude des besoins, motifs et préférences des individus tout en prenant en compte leurs situations professionnelles et leurs loisirs ; les contraintes et les influences culturelles et sociales qui peuvent déterminer sa participation ou non. Getz commente « ceci a des implications à la fois théoriques et de

marketing, donc beaucoup de la contribution théorique a été adaptée par des recherches du comportement des consommateurs sur les loisirs et les voyages (2007 : 12) ».

Management d'Événements

Il s'agit plus largement des recherches provenant de l'administration d'entreprises avec un focus sur la mobilisation des ressources, les changements de processus, les systèmes de gestion, le professionnalisme et, notamment, le design et la planification des événements. Comme le signale Getz, « *c'est aussi le royaume du tourisme événementiel, où les événements ont des rôles précis à jouer pour attirer les touristes, en favorisant une image de destination positive, agissant comme animateurs et catalyseurs* » (2007:13).

Modèles et Procédures

Les travaux de recherche concernant les modèles et procédures évoquent plus largement les influences environnementales et les aspects dynamiques du système qui norment le domaine de l'*Event Studies*, et y composent sa thématique majeure. Dans une approche intégratrice, une attention particulière est donnée à ce en quoi devait consister la politique liée aux événements et comment elle devait être formulée. Getz souligne l'importance des disciplines Histoire, Géographie et « *future studies* » pour comprendre l'origine et l'évolution des événements, leur distribution dans le temps et l'espace, bien aussi que la façon dont les forces culturelles, politiques, technologiques et économiques influencent et façonnent les événements.

Résultats

Les contributions théoriques autour des résultats sont centrés sur les discussions autour des impacts et conséquences de la réalisation d'événements dans les dimensions personnelle, sociale, culturelle, économique et environnementale.

Outre la nécessité pour ce nouveau champ d'études d'intégrer des approches disciplinaires les plus diverses afin de rendre compte de sa propre complexité, le domaine souffre de l'absence d'une terminologie standard applicable à l'industrie des festivals et des événements. Le manque d'une terminologie commune, au-delà de rendre difficile la portabilité et l'applicabilité des connaissances du domaine, pourrait empêcher une communication claire et précise entre chercheurs et praticiens.

En ce sens, Acordia et Robb (2000) nous alertent sur le fait que les études disponibles,

proviennent communément des États-Unis ou du Royaume-Uni. Ce sont des pays qui ont une longue histoire professionnelle en ce que concerne la gestion d'événements. En conséquence, ces pays ont développé des terminologies et des expressions qui correspondent particulièrement à leurs contextes respectifs. Les chercheurs affirment qu'« *il y a des incohérences dans l'utilisation de la terminologie de la gestion d'événements* » et que « *les définitions, bien que globalement similaires, montrent des variations suffisamment importantes pour que nous ne puissions être certains quant à la vraie nature des événements* » (2000 : 156).

En fait, les événements planifiés ont une portée pratiquement illimitée de par leur variété de forme, de fonction et d'expériences. Ainsi, plusieurs adjectifs (« *hallmark* », « *méga* », « *spécial* », « *iconique* », « *prestige* », « *corporatif* », etc.) sont accolés au terme « événement » et, plusieurs définitions trouvées dans la littérature peuvent préciser la description des fonctions des événements (Getz, 2007).

Face à cette diversité, dans cette thèse, nous ne nous attacherons pas à une sous-région des événements et festivals mais plus spécifiquement à l'étude des événements artistiques, à la façon dont ils sont créés, préparés, fabriqués et réalisés, c'est-à-dire dans un sens large à leur organisation et leur management.

1.1.2. Les « **Festival Studies** »

Comme il a été mentionné auparavant, les deux dernières décennies ont vu le surgissement d'une grande variété d'événements et festivals. Ils font aujourd'hui l'objet de multiples débats sur leur nombre, leur importance en termes de création et d'emploi artistiques, leur rôle dans les vies économique, culturelle et sociale. L'actuel dynamisme de ces manifestations dans le monde nous amène donc à chercher et à examiner les raisons de son accroissement conséquent ainsi que les implications et perspectives qui en découlent.

Les festivals peuvent être considérés à leur tour comme un phénomène de base dans l'émergence d'un sous-champ d'étude appliqué, désigné en tant que « *Festival Studies* ». Celui-ci émerge en tant que sous-champ qui mérite d'être distingué, en grande partie du fait de la

place toujours spéciale et de la l'importance occupée par les festivals dans la quasi-totalité des cultures. Ils sont à présent examinés en tant que phénomènes planifiés complexes ; « *alors que les célébrations primitives auraient pu voir le jour organiquement, de concert avec les cycles agricoles et climatiques, des festivals modernes sont pour la plupart créés et gérés avec des objectifs multiples, (...) les intervenants et les significations qui leur sont rattachés* » (Getz, 2010b:7).

D'un côté les festivals ont toujours un thème spécifique, mais d'un autre côté, du fait de leur possible programmation diverse, ils peuvent favoriser et encourager chaque participant à avoir un type particulier d'expérience, ou même, des expériences dissemblables. Les festivals peuvent, par exemple, incarner à la fois une expérience intellectuelle et comportementale, ou uniquement une expérience émotionnelle. Ils peuvent aussi avoir de multiples significations dans les sociétés et les cultures qui dépassent les expériences individuelles. Et, parce que de nombreuses significations peuvent y être attachées – aux niveaux personnel, social et culturel – les festivals doivent être considérées comme « des constructions sociales » qui varient au fil du temps d'une commune à l'autre.

Dans une perspective culturelle et anthropologique classique, les festivals sont perçus en tant que manifestations qui célèbrent les valeurs d'une communauté, les idéologies ou les identités. Selon Falassi (1987, p.2)⁷, un festival peut être défini comme « *un temps de commémoration sacrée ou profane marqué par des célébrations spéciales* ». Et même si on donne souvent au mot de festival une origine ancienne, la notion de festival telle qu'elle est conçue est relativement neuve. Acordia et Robb (2000) décrivent ainsi le festival comme étant « *un bien public, une célébration librement accessible et thématique qui implique une variété de médias tels que l'art et l'artisanat, des spectacles et des démonstrations* ». Cependant, depuis peu de temps, la notion de festival va aussi de pair avec l'expansion des industries, des loisirs, du tourisme et des médias, les grandes migrations estivales, etc. De ce fait, dans une approche plus moderne qui traite les événements comme des festivals, Getz les définit en tant que « *célébrations publiques qui ont un thème*⁸ ». Il soutient que « *tandis que les fêtes traditionnelles conservent fréquemment des racines religieuses ou mystiques, les festivals contemporains sont essentiellement 'profanes ou laïques'* (Getz cité par Acordia et Robb 2000, p.157)».

7 Cité par Getz (2010b, p.2).

8 Getz (2005, p.21) cité par Getz (2010b).

Les « *Festival Studies* » peuvent donc être définis comme l'étude des festivals mais une étude toujours inscrite dans le contexte des « *Event Studies* » tel que ceux-ci viennent d'être présentés. A nouveau, le champ des festivals est très large, des qualifications seraient à chaque fois nécessaires. En tant qu'événement planifié, les festivals peuvent être soumis à plusieurs types de catégorisations et il est vrai que le terme « festival » est souvent mal appliqué et commercialisé, ce qui génère des confusions (Getz, 2010a). Afin d'éviter des malentendus, notre travail de recherche couvrira tout événement artistique qui se présente comme festival ou appartenant à une association de festivals.

1.1.3. Petite histoire des festivals

Pour comprendre la portée du phénomène des festivals, il est indispensable de leur redonner une perspective historique. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, le monde s'est couvert de festivals englobant toutes les disciplines artistiques, du plus classique aux plus contemporains, du plus élitiste aux plus populaires. Nous prendrons ici le cas de l'Europe, emblématique de la multiplication des festivals et leur inscription dans l'histoire.

Encore sous le choc d'une guerre sanglante, l'Europe appauvrie et dévastée voit l'apparition d'une nouvelle génération de festivals dont le but est notamment de renouer les liens brisés par la guerre et de conduire les peuples vers une nouvelle trajectoire de coopération, de paix et d'humanisme. En incorporant ces valeurs, les festivals joueront un rôle très important et profond sur la vie culturelle européenne (Autissier, 2008).

Principal réseau des festivals artistiques européens, la *European Festivals Association* (EFA) est ainsi fondée à Genève en 1952. Sa création a coïncidé avec cette ambition de réunir les pays de l'Europe après la deuxième Guerre Mondiale. L'EFA et ses membres s'ingénierent donc à favoriser les opportunités de rencontres entre les artistes et leurs publics, à l'Est comme à l'Ouest, au-delà des divergences idéologiques et politiques qui avaient partagé l'Europe en deux.

Depuis, les festivals ne cessent d'évoluer, d'explorer des voies nouvelles, d'incorporer des

nouvelles valeurs, de transcender les frontières et barrières linguistiques en élargissement leurs publics. Afin de mieux se rendre compte de cette évolution, Anne-Marie Autissier (2008) distingue cinq générations de festivals en Europe dans son ouvrage « *L'Europe des Festivals – De Zagreb à Édimbourg, points de vue croisés* » : la première génération est née entre 1869 et 1944 ; la deuxième entre 1945 à 1960 ; la troisième entre 1960 et 1980 ; la quatrième entre 1980 et 1990 et, une dernière et plus récente se développe entre les années 1990 et 2005.

1869-1944 : Les événements culturels entre guerres

A la charnière du XVIII et XIX siècles on voit apparaître les premiers événements organisés de façon régulière sur le continent européen : le plus ancien festival français *Chorégies d'Orange* (1869), le *Festival d'opéra de Munich* (1901) en Allemagne, le *Festival de musique de Vérone* (1913) en Italie et le festival finlandais *Savonlinna* (1912-1916). Dans les années 1920 et 1930 les festivals se développent et on compte une dizaine de ces manifestations dans le continent européen.

1945-1960 : Les événements culturels en quête de paix

Cette phase est marquée par une floraison plus importante de festivals. Datent de 1947, par exemple, le *Festival d'Édimbourg*, le *Festival d'Avignon* et le *Holland Festival*. Déjà nombreux, de nouveaux festivals de musique éclosent aussi: le *Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence* en 1948 ; le *Festival Internacional de Santander* (Espagne) et le *Festival de Schwetzingen* (Allemagne) en 1952 ; le *Festival de Vevey-Montreux* (France) en 1954 ; le *Festival des Deux Mondes de Spolète* (Italie) en 1958, entre autres. Dans la majorité des cas, l'idée de faire évoluer ces manifestations est de joindre les peuples afin de renouer les liens brisés par la guerre en « réunifiant l'Europe par la culture ». D'après Autissier, la guerre froide suscite aussi des rivalités « Est-Ouest » entre les festivals : « *à l'Est, il s'agit aussi de démontrer l'excellence des choix culturels communistes, notamment en matière de répertoire* » (Autissier, 2008 :31).

1960-1980 : Nouvelle extension du domaine culturel

Entre 1960 et 1980, la danse contemporaine fait ses premières apparitions, des événements gratuits et festifs envahissent les rues et la dimension de formation des festivals est de plus en plus affirmée. Les fonctions des festivals évoluent et se diversifient : « *attrait touristique, affirmation des cultures minoritaires, promotion des œuvres contemporaines, ouverture de*

*l'éventail musical*⁹ ».

En Europe centrale et orientale, des nouveaux festivals sont créés : la *Biennale de Zagreb* et le *Festival d'été d'Ohrid* (ex-République yougoslave de Macédoine) en 1961 ; le festival *Wratislavia Cantans* en 1966 (*Wroclaw, Pologne*) ; le *Festival de musique de Belgrade* en 1969 (actuelle Serbie), entre autres.

Dans la décennie 1970 le développement culturel est au cœur du débat public. En France par exemple, après la victoire de la gauche aux élections de 1977, la politique culturelle est décentralisée et ce sont les villes qui prennent le relais avec des programmes laissant une place souvent importante à la culture. Ces élections marquent l'irruption des « politiques culturelles » sur l'agenda politique¹⁰. Puis, à partir de 1981, sous l'impulsion de J. Lang, on assiste au doublement des fonds gouvernementaux attribués à la culture et à l'établissement de conventions de développement culturel incluant des événements festivaliers¹¹. Ces mesures ont largement favorisé la multiplication des festivals dans le pays.

1980-1990 : L'insertion des événements culturels dans les stratégies urbaines

Malgré les inégalités européennes concernant le dynamisme local, les années 1980 sont marquées par la montée en puissance des collectivités territoriales : le *Festival de Printemps de Budapest* est créé par le Bureau de tourisme de la ville (1980) ; la municipalité de Pesaro en Italie décide de soutenir le *Festival de Pesaro* (1980) ; les festivals de théâtre de Zagreb *Eurokaz* (1987), entre autres. Pour Anne-Marie Autissier, « le succès des festivals auprès des communes et des régions atteste du rôle de plus en plus stratégique tenu par les festivals en termes d'image, des visées touristiques mais aussi de qualité de vie. » (Autissier, 2008 : 36)

1990-2005 : La prolifération festivalière

Les années 1990 et 2000 voient se multiplier des événements pluridisciplinaires de toute nature. Bruce Skinner, président de IFEA¹² de 1990 à 2001, souligne que « beaucoup d'événements de niche ont commencé pendant les années 1990, comme des événements

9 Autissier 2008, page 31.

10 Philippe Poirrier, « De l'éducation populaire à la politique culturelle : un demi-siècle d'action culturelle en région » dans *Association bourguignonne culturelle. 60 ans... Déjà !*, Dijon, ABC, 2005, p. II-VII.

11 Autissier 2008, page 34.

12 L'IFEA s'est développée dans les années 1950 aux EUA comme le réseau mondial pour les professionnels travaillant dans le secteur culturel des festivals et des événements publics. Aujourd'hui l'IFEA est présente dans 40 pays sur cinq continents et est considérée comme le réseau mondial des festivals et événements le plus important.

*artistiques et les festivals du livre. Cela a été reflété dans notre croissance des effectifs.*¹³ » Il convient, pour nous rendre compte de cette variété de concepts, de formats, de programmations et d'histoires, de citer aussi la création du Festival International de Géographie de Saint-Dié-des-Vosges en France ; de la Fête Internationale *Slow Food* du fromage en Italie ; du Festival de Parme, consacré à la poésie ; de l'événement collaboratif en ligne *Endless festival* ou des festivals multimédias, comme le *Festival Emergences*, à Paris. C'est aussi dans cette phase que les groupes de médias se lancent dans le segment festif, à l'instar de Virgin avec le *V Festival* au Royaume-Uni.

En guise de conclusion, Anne-Marie Autissier trame les lignes de convergence des festivals à travers l'histoire : « *création ou recreation d'un espace public, fédération des publics épars, affirmation des valeurs ou d'une idéologie, et, de tout temps, création d'emplois pour les artistes* » (2008 : 40). Cependant, l'auteur nous rappelle que deux problèmes majeurs s'imposent dans l'actuelle conjoncture: le risque d'une programmation à chaque fois plus « formatée » ou « générique » et la réalisation frénétique de festivals au détriment des saisons permanentes, ce qui pourrait entraîner en plus des difficultés à voir émerger de nouveaux artistes et des nouvelles compagnies.

1.2.2. Le management des événements artistiques

Comme des nombreux domaines émergents, des approches profondément divergentes peuvent être attendues dans les recherches concernant le management d'événements. Thomas, O. *et al.* (2008), par exemple, conçoivent le management d'événements comme un processus par lequel un événement est planifié, préparé et produit. Dans ce cas, il « *comprend la coordination de toutes les tâches et activités nécessaires à l'exécution d'un événement, comme sa stratégie, planification, exécution et contrôle, basé sur les principes du marketing événementiel et sur les méthodes de gestion de projet* » (2008:40). Autrement, de façon assez simple et essentielle, Brown et James (2010:54) définissent le management d'événements comme étant « *le design et le management d'un événement* ».

Quant à la connaissance et les compétences essentielles pour créer, développer et réaliser un événement artistique, nous ne trouvons pas non plus une unité argumentative, et de modèles

13 www.ifea.com

divers sont proposés par la littérature. Un groupe d'académiciens et de praticiens (Silvers et al. 2006) a développé un schéma (EMBOK) de gestion d'événements en identifiant cinq domaines principaux de connaissance : design, administration, marketing, opérations et risque (Figure 02).

Figure 02. EMBOK: « Event Management Body of Knowledge »

Source : www.embok.org

ADMINISTRATION	DESIGN	MARKETING	OPERATIONS	RISK
Financial	Content	Marketing Plan	Attendees	Compliance
Human Resources	Theme	Materials	Communications	Decisions
Information	Program	Merchandise	Infrastructure	Emergency
Procurement	Environment	Promotion	Logistics	Health & Safety
Stakeholders	Production	Public Relations	Participants	Insurance
Systems	Entertainment	Sales	Site	Legal
Time	Catering	Sponsorship	Technical	Security

Silvers et al. (2006) soulignent que l'ordre des classes n'implique pas leur priorité et que les domaines de connaissance ont été subdivisés en sept classes uniquement pour des raisons de symétrie. En outre, ils expliquent que différents types d'événements auront des priorités différentes pour chacune des classes et que, celles-ci, peuvent donc être subdivisées. Cependant, bien que tout cadre pour la recherche en management d'événements artistiques doive répondre à ce type de système, il se rapporte uniquement aux fonctions de gestion génériques, ce qui nous semble trop étroit pour des fins académiques.

Autrement, Salem et Morgan (2004) nous proposent un modèle par étapes : plus élaboré, plus dynamique et plus particulièrement applicable aux festivals et événements culturels, ce modèle met l'accent sur quatre phases majeures de développement d'un événement : la décision, le planning détaillé, la mise en œuvre et l'évaluation. De leur côté, Harrison et McDonald (2004) nous parlent de trois étapes principales habituellement utilisées pour la gestion des arts en Nouvelle Zélande : processus de planification ; management opérationnel et logistique ; gestion financière.

Ces deux derniers modèles nous semblent particulièrement intéressants dans la mesure où ils mettent en évidence la force d'une planification, d'une organisation et d'une gestion d'événements détaillées. En outre, ils ne sont pas nécessairement linéaires et peuvent être

itératifs. Les activités sont réparties dans le but de faciliter les mises en parallèles possibles et l'implication des différents participants. Les étapes du management des événements artistiques sont présentées comme étant interchangeables, pouvant même avoir lieu simultanément selon les particularités et besoins de chaque événement. Tous ces caractéristiques nous paraissent fondamentales pour rendre compte de la complexité des pratiques en question, néanmoins, dans notre travail de recherche, l'important c'est l'identification des « routines courantes » liées aux processus de management, pas forcément en les insérant dans un modèle quel qu'il soit.

1.2. Les trois principaux discours sur le management des événements artistiques

Le précédent paragraphe avait pour but de positionner le management des événements artistiques au sein du champ des « Event studies » et de présenter les définitions qu'il prend alors. Nous voulons maintenant distinguer trois groupes de discours, même si ceux-ci sont rassemblés dans l'approche étudiée dans un même champ.

Il faut d'abord redire que ces études sont récentes. Les festivals ont bien sûr été étudiés depuis longtemps sous les angles de l'anthropologie ou de la sociologie, mais pas sous l'angle de l'organisation, du management ou des études touristiques. Formica (1998 : 38-57)¹⁴, par exemple, a mené une enquête sur les articles académiques liés aux festivals et aux événements spéciaux parus dans quatre des principales revues touristiques entre 1970 et 1996. Son étude montre que très peu de recherches ont été publiées avant les années 1970 : uniquement quatre articles. Ce champ académique est ainsi considéré encore très jeune et les principaux thèmes défendus à cette époque concernaient les impacts économiques et financiers, le marketing, les profils de festivals ou d'événements, le parrainage, la gestion, les tendances et prévisions.

Plus récemment, Getz (2000)¹⁵ a examiné différentes perspectives prises sur le thème des

14 Formica, S. (1998). The development of festivals and special events studies. *Festival Management and Event Tourism*, 5 (3), 131-137.

15 Getz, D. (2000b). Developing a research agenda for the event management field. In J. Allen et al (eds.), *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*, Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education, pp. 21-30. Sydney: Australian Centre for *Event Management*, University of Technology, Sydney. Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education, pp. 21-30. Sydney: Australian Centre for *Event Management*, University of Technology, Sydney.

événements, aussi bien que les tendances et les lacunes existantes dans les études des événements. A partir de cette enquête, comprenant l'analyse des articles parus dans le journal « *Event Management* » entre 1993 et 2000, le chercheur a conclu que les thèmes les plus fréquemment abordés étaient le développement économique et l'impact des événements, suivis par le parrainage et le marketing à partir d'une perspective corporative. Le tableau 01 est représentatif de la catégorisation générale et de conclusions présentées par l'auteur:

Thèmes de recherche	Nombre d'articles
Développement économique et les impacts économiques d'événements	26
Le parrainage et le marketing d'événements dans une perspective corporative	14
Marketing, y compris la segmentation	11
Autre thèmes de la gestion	9
Motivations des visiteurs ou participants	7
L'éducation, la formation, l'accréditation, la recherche, professionnalisme	7
Impacts sur la communauté, les attitudes et les perceptions des résidents sur effets des événements	6
Analyse descriptive du secteur de festivals (saisonniers, spatiale, calendriers)	5
Les estimations de fréquentation et les prévisions	5
Bénévolat	4
Politique et planification	4
Renouvellement urbain	2
Droit	1
Avantages pour les consommateurs	1
L'art et la culture	1

Tableau 01 Articles parus dans « *Event Management* » entre 1993 et 2000

Parallèlement, une étude similaire¹⁶ a été menée afin de classer et de quantifier les recherches publiées sur les événements, en Australie et à l'international. Le but étant d'identifier l'état des lieux des recherches, les résultats qui ont été tirés suggèrent aussi une prépondérance de certains sujets par rapport à d'autres, qui pourraient être tout aussi importants comme le rappelle le tableau 1. Les conclusions de cette étude ont été révélatrices de la domination des thématiques liées à l'économie et au marketing des événements, largement explorées par les chercheurs dans cette période. Cette orientation semble refléter un point de vue dominant des

16 Harris, R., Jago, L., Allen, J., & Huyskens, M. (2000). A Rearview Mirror and a Cristal Ball: Past, Present and Future Perspectives on Event Research in Australia. In, J. Allen et al (eds.), *Events Beyond 2000: Setting the Agenda, Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education*, pp. 10-21. Sydney: Australian Centre for *Event Management*, University of Technology, Sydney.

événements en tant qu'outils de développement économique ou en tant que « produits » : « *L'analyse des bibliographies des événements fournie dans cet article affiche bien cette insistance, tout en rendant claire la rareté des recherches dans toute une gamme des zones d'études d'importance significative*¹⁷ ».

Pour notre classification de cette littérature en trois sous-discours, nous nous référons à l'article de Getz en 2010a¹⁸ qui, par ailleurs, confirme les conclusions précédentes. Après l'analyse d'une revue de la littérature à l'échelle de 423 articles de recherche liées aux festivals dans la presse scientifique de langue anglaise, trois discours¹⁹ majeurs, ayant une forte tendance à dominer notre compréhension générale du phénomène, ont été nettement identifiés et décrits. L'auteur parle plus largement des festivals, mais ses analyses s'adaptent très bien aux événements artistiques. Dans son analyse, le management des événements artistiques constituent l'un des sous-discours.

1. Discours sur les rôles, les sens et les impacts des festivals dans la société et la culture

Dominant, en quête d'une autre compréhension fondamentale du phénomène, le discours le plus ancien et le plus développé dans la littérature est lié aux rôles, sens et impacts des festivals dans la société et la culture. A ce propos, l'auteur révèle que notre compréhension des festivals en tant que phénomène social ou culturel, et de l'expérience du festival pour les individus et les groupes, devrait être enracinée dans des théories de sociologiques et d'anthropologie culturelle. Toutefois il met en relief qu' « *il y a peu de preuves dans la littérature de recherche (et dans les manuels pertinents) que ces connexions sont en train d'être faites* ».

Des nombreuses thématiques sont explorées dans ce discours classique : le mythe, le rituel et le symbolisme ; la cérémonie et la célébration ; le spectacle ; les interactions hôte-invités ; le carnavalesque et le festif ; l'authenticité et la marchandisation ; le pèlerinage ; le débat politique sur les impacts et les significations des festivals, etc. Et, plus récemment, les festivals sont de plus en plus étudiés à propos d'une variété grandissante de questions :

17 *Idem.*

18 Getz, *The Nature and Scope of Festival Studies*, Volume 5, Number 1, 2010.

19 Getz (2010) définit le discours comme une ligne structurée de création d'un raisonnement ou des connaissances, y compris le développement théorique et les applications pratiques.

« leurs rôles dans l'établissement de l'identité du lieu et celle de groupe ; les impacts sociaux et culturels des festivals et du festival touristique ; la création de capital social et culturel par la production du festival ; les arts et la préservation des traditions, et une variété de résultats personnels sur la participation à des festivals, y compris l'apprentissage, le capital social et culturel acquis, et la salubrité²⁰ ».

Selon Getz, ce discours est fort pertinent quand il considère les résultats sociaux, culturels et personnels des festivals. Il écrit notamment : *« bien qu'il [ce discours] soit légèrement connecté au festival touristique et au management, ces liens ont été sous-développés ».*

2. Discours sur les festivals touristiques

Dans les études qui associent tourisme et festivals, une tendance marquée à traiter ces dernières en tant que « produits » est soulignée par l'auteur. Il souligne que la quasi-totalité de ces études s'appuient amplement sur des concepts de marketing, notamment sur le comportement des consommateurs. Malgré tout, ce dernier, en plus de ne pas tenir compte des antécédents sociaux et culturels, banalise gravement la question de la motivation et des besoins du public par la marchandisation de festivals aux côtés d'autres produits de divertissement. Getz met en relief que :

« le progrès dans la compréhension des motivations liés aux festivals a été étouffée par cette approche car elle ignore les besoins fondamentaux de la célébration et un bon nombre des raisons sociales / culturelles pour assister à des festivités et événements sociaux. Il faut également souligner que les festivals sont de plus en plus utilisés à des fins politiques, y compris pour aider à atteindre des objectifs sociaux et culturels, ce qui les place en tant qu'instruments de marketing social ».

Particulièrement instrumental, traitant les festivals comme des outils de développement touristique et économique, ce discours est dominé par des évaluations des impacts économiques des festivals et du tourisme festivalier, par la planification et le marketing des

20 Getz, *The Nature and Scope of Festival Studies*, Volume 5, Number 1, 2010.

festivals touristiques au niveau des destinations, par des études de motivation et diverses autres approches segmentées. L'auteur insiste sur le fait que « *[l]es principaux rôles des festivals dans le tourisme y ont été aussi identifiés, notamment : attirer les touristes tout en contribuant à la formation de l'image et de la marque de la destination, animer des attractions et des lieux, et agir comme des catalyseurs pour d'autres formes de développement.* »

3. Discours sur le management des festivals

Si la pratique du management d'événements a une longue histoire qui englobe de nombreuses études sur des éléments spécifiques de la gestion des événements (y compris les ressources humaines, le risque, la logistique et le marketing), on ne pourrait en dire de même pour les travaux de recherche réalisés sur le management des festivals. Nous avons vu que très peu d'études ont été publiées exclusivement sur le management des festivals. Le discours qui l'entoure est le plus récent, il est dominé par les thèmes de l'impact économique, les concepts de gestion et de méthodes génériques couvrant une gamme complète des fonctions du management, avec surtout : le marketing.

Il nous semble que le management des festivals est bien différent du discours classique, il s'intéresse plutôt à l'approche instrumentaliste du festival touristique. Getz commente notamment qu' « *il semble que c'est le reflet d'une conceptualisation moderne de festivals en tant que divertissement, reliant ainsi la gestion d'événements et l'événement touristique de façon paradigmatique (2010 : 20)* ».

Plusieurs chercheurs ont cherché à déterminer l'orientation marketing des festivals. Il a souvent été observé que les festivals artistiques présentent un manque de préoccupation certain pour le tourisme. Ils prennent souvent une orientation produit qui tend à ignorer les besoins des clients et les réalités commerciales.

1.3. Un discours fonctionnel et pragmatique, parfois conscient de ses limites

Une nouvelle spécialité, celle du management des événements artistiques, a pris récemment son essor grâce au développement des « Event Studies ». Si le management des événements artistiques ne constitue en tant que tel que l'un des trois sous-discours, il partage avec les deux autres des caractéristiques communes. Cette approche montre la dimension fonctionnelle des événements, leurs facteurs de réussite économique ou organisationnelle. Elle ne répond pas à un possible conflit entre les aspects managériaux, événementiels et artistiques et d'une façon générale elle laisse très peu de place aux conflits et aux divergences d'intérêts.

Ainsi le discours dominant insiste sur la fonction des événements artistiques et leur insertion au sein de la vie sociale ou du développement économique. Il montre les difficultés d'organisation et de communication ; il témoigne d'un champ d'étude ainsi que d'une compétence managériale propre. Des formations et manuels universitaires existent désormais, cette spécialité du management et de la communication est constituée comme un savoir en développement mais avec un penchant dominant pour la pratique.

Il faut cependant souligner qu'à l'intérieur même de ce discours, tout en partageant les définitions et perspectives, il existe une critique interne de l'approche, qui insiste sur les limites, failles et lacunes de l'approche dominante.

Les limites sont d'ailleurs soulignées par Getz lui-même. Par exemple, il prévient que « *bien que les arts et les liens du tourisme ont été préconisées par beaucoup, et certes existent en ce qui concerne les festivals, les concerts et les spectacles mis en scène, il restera toujours des tensions entre ces secteurs* » (2010 : 14).

Ces conflits entre art et management risquent selon certains auteurs d'amoindrir les possibilités et la portée des événements artistiques. Par exemple, Waterman (1998 ; 2004)²¹ a examiné la politique culturelle de certains festivals artistiques, notant en particulier la manière dont les influences du marketing de destination conduisent à des « formes d'art en toute sécurité » et combien de festivals artistiques sont dominés par des élites culturelles. De même,

21 Cité par Getz dans « *The Nature and Scope of Festival Studies* », Volume 5, Number 1, Pag. 7, 2010.

Finkel (2006)²² a étudié le Festival de Lichfield pour évaluer les tensions entre les objectifs de programmation artistique d'une part et l'influence des objectifs économiques favorisant la standardisation de la programmation.

Une autre forme de critique vient du premier type de sous-discours, à l'image de Greenwood (1972)²³ qui, dans une perspective anthropologique à propos de l'étude d'un festival basque, déplore l'influence négative du tourisme sur les célébrations culturelles authentiques.

La critique des possibles conflits entre art et management est donc embryonnaire. Sont soulignées les possibles pertes de la dimension artistique par une perspective qui se voudrait trop économique ou managériale, mais ceci ne remet pas en question l'aspect fonctionnel, harmonieux, pragmatique et peu problématique du discours dominant sur le management et la communication des événements artistiques. Nous voudrions toutefois citer cet extrait de Brown et James (dans Yeoman et al. 2010: 63) qui pourrait, si il était entendu par des oreilles plus ouvertes, ouvrir à une critique bien plus radicale du projet et des modalités de la gestion des événements artistiques :

« It is easier to dwell solely within the confines of the logistics and operational side of an event. It requires common sense, a systematic approach, attention to detail, and good data management system. (...) There will be a stack of strategic plans, SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analyses, emergency response plans, risk management appraisals, and color-coded files on shelves or on a laptop. There will also be, quite possibly, a one-dimensional event that lacks the inspired 'something' that makes an event truly great. And it probably won't last. »²⁴

22 Cité par Getz dans « *The Nature and Scope of Festival Studies* », Volume 5, Number 1, Pag. 16, 2010

23 Cité par Getz dans « *The Nature and Scope of Festival Studies* », Volume 5, Number 1, Pag. 7, 2010

²⁴ Brown, Steve et James, Jane. « Event design and management : ritual sacrifice ? » dans Yeoman, Ian, Robertson, Martin et al. (2010). *Festival and Events Management – An international arts and culture perspective*. BH, Elsevier.

Chapitre 2:
Les Récits des Entretiens

Chapitre 2: Les Récits des Entretien

Après avoir présenté ce premier cadre de compréhension du management des événements artistiques au sein des « Event studies », il est temps de l'appliquer à notre étude de cas. Le but va être de nous rendre compte de ce que ce cadre nous permet de comprendre, d'estimer ainsi sa capacité à donner du sens à cette expérience et à nous apporter les meilleures recommandations pour gérer de tels événements.

Notre cas est un festival d'art numérique, organisé à Coral, Brésil. Pour ce festival, j'ai été en position d'observation participante à une place privilégiée. En effet, j'ai été chargée de coordonner (avec Melissa) la réalisation pour la première fois dans mon pays d'origine de ce festival français, qui avait déjà eu lieu trois fois en France.

Mais dès que je veux présenter plus avant ce cas, apparaît une redoutable difficulté : qu'est-ce en effet que AINSI Brésil ?

Sauf à se limiter à l'explicitation de chaque lettre de l'acronyme, chaque réponse à cette question est une histoire. On ne peut atteindre à l'essence de ce qu'a été AINSI. On ne peut que raconter une histoire essayant de donner du sens à un ensemble d'activités qu'une personne trouve légitime de rattacher à AINSI.

C'est une difficulté attestée par les spécialistes de l'histoire. Que ce soit par exemple le Paul Veyne de *Comment on écrit l'histoire ?*, ou le Paul Ricœur des *Temps et récit* ou de *Histoire et vérité*,²⁵ plusieurs auteurs ont expliqué que lorsqu'on parle d'un événement passé, le texte dépasse toujours la liste de faits avérés grâce à des archives. Il s'enrichit en une histoire. Tout texte qui essaie de donner du sens à un événement passé est un récit.

Il est bien évident que si je devais expliquer ce qu'a été AINSI Brésil, je pourrais le faire en recourant au type de récit formulé par le management des événements artistiques tel qu'il a

²⁵ Veyne (1996). *Comment on écrit l'histoire*, Paris : Editions du Seuil ; Ricœur P. (1991). *Temps et récits. T1, T2 et T3*, Paris : Editions du Seuil ; Ricœur P. (2001). *Histoire et vérité*, Paris : Editions du Seuil ;

été présenté au chapitre précédent. Je préciserais qu'il a commencé par la décision de lancer le projet par l'équipe d'organisation à une date précise, qu'il y a eu ensuite toute une phase de préparation et de planification, qu'un budget de 500 milliers de reais a été réuni, qu'un ensemble de manifestations artistiques ont eu lieu notamment entre le 30 juin et le 12 juillet 2009 et que le projet a pris fin le jour de clôture, ou peut-être le jour où un bilan de l'événement a été présenté. J'ajouterais un ensemble d'informations caractérisant AINSI comme un festival, soulignant qu'il s'agissait d'un festival d'arts numériques, avec pour thème l'imaginaire des nouvelles technologies. Il faudrait ajouter des critères montrant son aspect événementiel. Par exemple qu'il a été le premier festival d'art numérique à Coral, troisième ville du Brésil, qu'il a eu lieu au Palais des Arts et dans plusieurs autres lieux emblématiques, qu'il a présenté 20 œuvres, été l'occasion de 30 conférences et *workshops* qu'il y a eu plus de 500 000 spectateurs et que les médias en ont parlé d'une certaine manière. Je pimenterais probablement encore le récit en le truffant d'anecdotes et d'illustrations de certaines difficultés et péripéties...

Mais si je prends conscience qu'il ne s'agirait alors que d'un récit, qu'il ne saurait s'agir de la vérité ou de l'essence de AINSI, alors tout un ensemble de questions surgissent. Notamment : est-ce que le contenu du récit sous la forme du management des événements artistiques est adéquat avec l'expérience des participants au projet AINSI ? Est-ce que la forme de récit sous-entendue par le management des événements artistiques est satisfaisante pour comprendre ce qu'a été AINSI ? C'est à ces questions que s'attachera à répondre ce deuxième chapitre.

Précisons d'emblée l'enjeu de ces questions. Si le contenu du récit n'est pas adéquat, ou seulement à la marge, alors ceci relativisera grandement la capacité et la légitimité du discours (et probablement de la pratique) du management des événements artistiques à orienter, et même décrire l'organisation d'événements artistiques tels que AINSI. Si la forme de récit est insatisfaisante, alors il faudra s'interroger sur la construction d'autres modes de récit afin de pouvoir raconter et rendre compte de ce type d'événements.

Précisons également dès maintenant un des aspects de ce que nous appelons la forme du récit du management des événements artistiques car ceci aura une importance pour le choix de la méthode d'analyse. C'est un récit où il y a un début, une série d'actions et une fin bien

déterminés, où l'intrigue se tend autour de certaines mesures de la réussite du projet et où la capacité d'action (*agency*) tient essentiellement entre les mains des organisateurs. Raconter l'histoire de AINSI dans le cadre du management des événements artistiques revient à faire ce que David Boje (2011) appelle un récit rétrospectif BME (pour *begin middle end*). Boje précise qu'il ne s'agit qu'une des huit formes de récits qu'il identifie.

2.1 Méthode du chapitre 2

Afin de juger de l'adéquation du contenu et de la forme du management des événements artistiques pour rendre compte de l'événement AINSI, nous avons interrogé huit participants au projet par des entretiens d'une durée comprise entre 30 et 90 minutes. Nous avons choisi des informants situés en des positions diverses du projet en essayant de respecter une pluralité de points de vue et d'implication (cf. Tableaux 07 à 13). L'entretien commençait toujours par la question : *Est-ce que vous pourriez me raconter l'histoire de AINSI, en expliquant comment les choses se sont passées et en n'hésitant pas à parler de votre vécu de l'événement ?* La suite de l'entretien consistait essentiellement en la relance sur les points abordés qui nous semblaient intéressants. Nous avions en réserve une petite série d'autres questions générales, qui nous ont permis quelquefois de relancer la conversation lorsque le récit semblait vouloir s'éteindre de lui-même. Il ne s'agissait donc pas purement d'entretiens non directifs, mais d'un ensemble d'échanges avec les participants dont le but était de collecter leur histoire (en limitant au maximum notre intervention ou toute suggestion dans le récit).

Pour des raisons de place, ces histoires ont été ensuite réduites en deux à quatre pages chacune. Nous nous sommes efforcée de respecter autant que possible la voix des informants, en respectant le style de discours et en accordant une place aux différents points abordés en correspondance avec les récits recueillis. L'ordre des points abordés est sensiblement celui de nos interlocuteurs, à l'exception d'un nombre réduit de points que nous avons placés au début ou à la fin afin de donner une consistance et un sens compréhensible à chaque histoire.

Cependant une question redoutable s'est posée dès le début de la rédaction de ces histoires. Étant l'une des principales organisatrices de ce projet, les répondants faisaient allusion à tout

un ensemble de faits et de circonstances qu'ils savaient que je connaissais. De sorte que leur récit ne prend pleinement sens que si le lecteur connaît déjà certains aspects de AINSI. Mais présenter ces aspects au préalable reviendrait à présenter une sorte d'histoire maîtresse, dont la validité et la partialité ne seraient pas questionnées et qui aurait un statut supérieur à celui des autres récits. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de commencer par une histoire qui se fixe pour but d'embrasser la globalité du projet, qui se fonde sur un ensemble de chiffres auditaibles, mais qui n'a pas prétention à être plus vraie que les autres récits : le rapport *Relatorio AINSI Brasil 2009*. Il s'agit du rapport de type « Processus et Résultats » commandé et envoyé au Gouvernement de l'État du Minas Gerais à l'époque. L'objectif de ce rapport est de montrer (sous un jour favorable) les réalisations de l'événement AINSI afin de rendre des comptes au gouvernement. En effet, le financement de l'événement a été en grande partie réuni grâce à une subvention directe de l'Etat du Minas Gerais ainsi qu'au crédit d'impôt accordé aux entreprises qui l'ont sponsorisé. C'est d'une certaine manière l'histoire racontée par l'équipe organisatrice de AINSI à ses partenaires officiels.

Chacun de ces récits a ensuite été analysé selon sa structure, en identifiant le début, la fin et les personnages principaux, en essayant de recomposer l'intrigue et les principales actions relatées, enfin de comprendre la logique générale sous-tendant cette histoire, quelles sont les principales causalités supposées et quelle capacité d'action sur le cours des événements était postulé pour es personnage (*agency*). Dans un second temps, nous essaierons de vérifier la compatibilité de ces récits et envisagerons la possibilité de créer un méta-récit, c'est-à-dire un récit maître qui permettrait d'organiser tous ces récits en un récit unique englobant.

2.2 Bref historique de l'organisation de AINSI 2009 au Brésil

La première édition de AINSI au Brésil, le Festival Internationale des Arts Numériques, a mis en mouvement le couloir central de la ville de Coral, avec des activités dans le théâtre et la galerie du Art-Télécom de la FUNCEM, du Conservatoire des Arts de l'Université Brésilienne et du Centro Cultural G&H. La fermeture de la biennale a été reçue par l'Instituto Cultural ICAC.

Pendant 13 jours – du 30 juin au 12 juillet 2009, l'événement a rassemblé un auditoire vaste et

diversifié pour un nombre d'expositions, de spectacles, de conférences, d'ateliers et de présentations de travaux scientifiques significatif. Toute la programmation a été complètement gratuite. Des informations sur les arts numériques avancés et alternatifs ont été diffusés et débattus intensément dans la ville, dans un échange riche entre brésiliens et français, artistes, chercheurs, enseignants, étudiants et intervenants en général.

Particulièrement, l'événement AINSI Brésil a lancé une discussion sur l'importance de l'imaginaire pour l'innovation technologique et ses usages à travers les représentations culturelles de leurs producteurs et utilisateurs. Deux axes principaux et complémentaires ont été proposés: un scientifique et l'autre artistique. Les conditions d'échanges efficaces ont été ainsi créées pour explorer le potentiel de la rencontre entre l'art et les technologies de l'information et de communication.

Pour une mise en œuvre plus efficace des objectifs proposés par le projet AINSI, le calendrier de la biennale n'était pas limité à la semaine de l'événement. Il comprenait plusieurs moments d'échanges entre partenaires français et brésiliens pendant la période précédant sa mise en œuvre en France et *a posteriori* au Brésil. Cette stratégie visait à construire un savoir multidisciplinaire sur les arts numériques résultant de la fusion de différentes approches venus d'univers socioculturels et scientifiques distincts.

Le défi de réunir un grand et large public (artistes, étudiants, professionnels, universitaires des écoles publiques et privées, enseignants, chercheurs et intéressés en général) a été accompli en raison du choix stratégique d'AINSI Brésil d'élaborer et proposer un programme qui a primé sur une approche diversifiée. Les propositions artistiques ont ainsi favorisé une commutation entre œuvres ludiques et d'œuvres d'un caractère plus réflexif, en intérieur et en extérieur, avec des interventions dans la vie quotidienne urbaine.

L'objectif de créer un environnement consacré à la réflexion sur la rencontre entre l'art et les technologies de l'information et de la communication a permis la promotion d'une initiative unique dans l'État du Minas Gerais. Bien que les possibilités apportées par la rencontre entre l'art et les technologies soient multiples, le nombre d'événements autour de ce phénomène est encore limité. Dans un domaine où les technologies sont encore "intimidantes", la possibilité que l'événement ait mis en question de nouveaux processus créatifs est primordiale.

La réalisation de l'AINSI au Brésil a également été un moyen efficace d'intégrer l'Etat du Minas Gerais dans les célébrations de l'Année de la France au Brésil²⁶ en 2009 grâce à un programme qui était entièrement en accord avec les objectifs décrits et signés entre les deux pays. AINSI Brésil a souligné la culture, la création, la recherche et l'innovation dans la France contemporaine, tout en traçant un portrait original, inattendu, mais parfaitement possible de la France d'aujourd'hui.

En outre, l'ambition de nourrir des rencontres fructueuses et durables entre chercheurs, artistes, brésiliens et français a été assurée par la création de liens et par approfondissement de relations, en établissant des partenariats avec des institutions majeures de l'État (énumérées ci-dessous).

Le choix pour Coral n'a pas été fait au hasard. Depuis le début du XXe siècle, Coral est devenue l'une des villes les plus importantes au Brésil à l'égard de la production culturelle et intellectuelle. Comme capitale nouvelle du traditionnel et moderne l'État du Minas Gerais, Coral a toujours rendu possible des mélanges culturels importants entre des nouvelles et vieilles traditions de la région. Cependant, malgré sa taille et son importance, il semble que même aujourd'hui, une grande partie des événements culturels d'envergure internationale se concentrent sur l'axe Rio de Janeiro - São Paulo. Le choix de Coral et le succès de la mise en œuvre d'un tel événement réussi, ont beaucoup contribué à l'amélioration de la diversité culturelle, non seulement française, mais aussi brésilienne.

Enfin, l'édition 2009 de AINSI au Brésil a contribué à la création d'une plate-forme artistique,

26 « *L'Année de la France au Brésil (du 21.04 au 15.11.09), décidée par les deux présidents de la République, a été ouverte le 21 avril à Rio de Janeiro. L'Année a eu pour objectif, dans le cadre du partenariat stratégique nous entre les deux Etats, à l'occasion de la visite au Brésil du Président Sarkozy, le 22 décembre 2008, de mieux faire connaître la France d'aujourd'hui, dans toute sa diversité et sa modernité, et de renforcer les liens entre les sociétés française et brésilienne. La programmation culturelle a été coordonnée en France par le commissariat français et Culturesfrance, opérateur des Ministères des Affaires étrangères et européennes et de la Culture et de la Communication, avec l'appui de l'Ambassade et des consulats de France au Brésil et l'Alliance française. La programmation économique et commerciale a été réalisée par Ubifrance. Du côté brésilien, le commissariat était appuyé par les entreprises brésiliennes, dans le cadre des lois d'exonération fiscale en faveur de la culture, ainsi que les États, les municipalités et de nombreuses institutions publiques et privées. La programmation officielle, qui comprenait près de 600 projets, dans tous les domaines, culturel, économique, scientifique, universitaire, social, sportif, s'est déroulée dans les principaux États du Brésil. Elle a privilégié les projets imaginés et réalisés en partenariat entre Français et Brésiliens.* » Source : <http://www.diplomatie.gouv.fr>.

scientifique et culturelle grâce à un enrichissement mutuel de différents milieux socioculturels et le dépassement des clichés. Pour enraciner et préciser les activités prévues dans la programmation de l'événement, le thème de « L'imaginaire des Technologies Numériques » a été connexe à toutes les réalisations et analyses artistiques, ainsi bien qu'aux réflexions soulevées par les conférences et ateliers de recherche.

Les Tableaux (02 à 05) ci-dessous illustrent les résultats « mesurables » de l'événement :

Activités AINSI Brésil 2009	Quantité Programmé	Observations
<i>Œuvres Internes</i>	12	8 artistes étrangers et 9 artistes de Minas Gerais
<i>Œuvres Externes</i> ²⁷	2	2 artistes étrangers
<i>Spectacles</i>	4	2 spectacles français et 1 brésilien. Total de 4 présentations.
<i>Conférences</i>	14	9 internationales et 5 nationales
<i>Présentation de travaux scientifiques</i>	9	3 internationales et 6 nationales
<i>Workshops</i>	6	4 international et 2 national
<i>Résidences Artistiques</i>	1	Réalisé en France et présenté au Brésil.
Total d'activités	44	100% gratuit
Total d'invités participants	70	30 Brésiliens et 40 Étrangers

Tableau 03 - Public Externe AINSI Brésil – Quantité Grand Public	
<i>Expositions au la FUNCEM</i>	7 500
<i>Expositions au Théâtre Art-Télécom</i>	3 000
<i>Expositions dans l'espace public</i>	Plus de 500 000
<i>Spectacles</i>	1 500
<i>Conférences</i>	400
<i>Workshops</i>	100
<i>Présentation de travaux scientifiques</i>	50
<i>Événement fermé aux invités à l'Institut Culturel ICAC</i>	60
Total approximatif	512 110

27 Œuvres présentées dans l'espace public, et non dans les galeries.

Tableau 04- Partenaires AINSI Brésil 2009	
Institution / Entreprise	Chancelle /Label
<i>Cia de Théâtre Marte</i>	Réalisation AINSI Brésil
<i>UNIVERSITÉ BRESILIENNE</i>	Co-Réalisation AINSI Brésil
<i>Art -Télécom</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Entreprise K</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Gouvernement de l'État du Minas Gerais</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Centro Cultural G&H</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Mairie de Coral</i>	Partenaire
<i>Fundação Cultural FUNCEM</i>	Partenaire
<i>Institut Culturel ICAC</i>	Partenaire
<i>Gouvernement Fédéral du Brésil</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Entreprise Communication</i>	Partenaire
<i>Entreprise Illumination</i>	Partenaire
<i>République Française</i>	Partenaire
<i>CulturesFrance</i>	Sponsor et Partenaire Culturel
<i>Mairie d'Loan</i>	Partenaire
<i>Ecole de Management</i>	Partenaire
<i>Théâtre F.</i>	Partenaire

Tableau 05 - Public Interne AINSI Brésil – Quantité Prestataires de services	
<i>Équipe Brésilienne</i>	25
<i>Équipe Française</i>	05
<i>Équipe Chinoise</i>	02
<i>Équipe d'élèves de l'UNIVERSITÉ BRESILIENNE</i>	30
<i>Fournisseurs</i>	20
<i>Équipe de fournisseurs</i>	120
Total approximatif	200 personnes

2.3 Le récit de quelques protagonistes

2.3.1 Florian - *Président de l'AINSI*

Pour moi, AINSI Brésil a vraiment commencé au moment de mon arrivée à l'aéroport de Coral. J'ai tout de suite compris que l'organisation allait rouler. D'abord, j'ai apprécié l'accueil. Une équipe est venue me chercher. L'ambiance était très sympathique et ça aussi, ça aide! Pour moi, AINSI Brésil était essentiel car il marquait la première étape de l'internationalisation de AINSI. Je pars du principe que si un événement de ce genre est seulement national, alors il n'est rien. S'il n'est pas capable de s'internationaliser, ce n'est pas bon. Aujourd'hui, dans la mondialisation, on ne saurait faire des choses que sont limitées au « carré du coin ». Dans la culture, pour des événements comme celui-ci, tu ne peux être connu et avoir du sens que si tu réussis à avoir une reconnaissance mondiale. C'est pour ça que quand j'ai démarré les festivals AINSI j'ai toujours fait en sorte que l'on soit dans une perspective mondiale. Lors de la première édition je ne pouvais pas faire en sorte qu'il soit mondial, la deuxième non plus. Aussi dès qu'avec la troisième j'ai eu l'opportunité et les moyens de sortir de France, je n'ai pas hésité un instant. J'ai dit : « on y va ».

Mais pour moi AINSI, c'est avant tout l'occasion de créer des rencontres. Ce qui est cohérent avec l'objectif d'internationalisation. Avec AINSI nous avons créé un système proposant des prétextes de rencontres. Bien sûr, on fournit un cadre et il se passe des choses ou il ne s'en passe pas. Cela dépend des individus, de la façon selon laquelle nous communiquons avec eux ou de choses simples comme l'accueil à l'aéroport. L'essentiel alors pour AINSI Brésil était que la rencontre soit possible entre (au moins) les organisateurs brésiliens et les organisateurs français. C'est là que bât blesse, un certain nombre d'organisateur français n'ont pas compris le message. Les gens du théâtre n'ont pas compris qu'être reconnu aujourd'hui c'est être reconnu dans la mondialisation et que, pour cela, les rencontres sont essentielles. Par exemple, lorsque Marina a été invitée chez Lourenço, elle est restée isolée des autres invités et ne cherchait pas à créer des liens. Alors que c'est exactement ce que souhaitait créer l'artiste.

Il y avait trois dangers qui pouvaient ruiner la réussite de cette internationalisation : que tout ne soit pas prêt à temps, qu'il y ait des « générateurs de conflits » et que nous soyons empoisonnés par des problèmes d'ego et de reconnaissance. Sur le premier point, j'ai eu très

peur, quand je me rappelle par exemple l'état des travaux à Théâtre Art-Télécom, à deux jours de l'ouverture de l'événement ! Mais de ce côté-là tout s'est très bien passé, et lors de la cérémonie à la fois d'inauguration du Théâtre et d'ouverture du Festival AINSI Brésil il y avait énormément de monde, l'accueil était bien fait, l'organisation impeccable. De même tous les lieux d'exposition étaient géniaux.

Une deuxième difficulté est née du fait que les relations entre les participants se sont avérées beaucoup plus complexes que je ne les avais imaginées. Je ne m'attendais pas à rencontrer autant de gens « générateurs de conflits ». Alors que tout était simple, un certain nombre de personnes sont apparues pour générer des conflits. Ce qui n'était pas du tout le cas dans mes autres expériences en Amérique Latine. Je ne saurais dire si cela provient du fait que nous étions dans un milieu artistique. C'était très intéressant à découvrir. La seule chose que j'ai pu faire c'était d'organiser des réunions de réconciliation.

Cependant, le principal problème est venu des relations de pouvoir au sein du comité français. Les Français ont adopté la posture « je représente quelque chose », « je suis AINSI » et ainsi ils voulaient être reconnus. Le mécanisme est assez classique en théorie des organisations. Un comportement courant à l'étranger consiste à croire que si on a une position sociale dans un pays A, alors la position sociale sera reconnue dans le pays B. Mais cette reconnaissance ne marche jamais. Ce qui s'est passé du côté Français était très complexe parce qu'ils sont arrivés avec une grande agressivité, renforcée par le fait qu'ils n'étaient pas maîtres du jeu. Cela révélait la manière selon laquelle le Théâtre voulait prendre le pouvoir. Mais personne n'a réussi à le prendre sur place, comme ils n'étaient pas capables de le prendre en Chine non plus. (...) Ils sont arrivés au Brésil, comme c'était l'année de la France au Brésil, pensant qu'ils allaient « gouverner le Brésil ». Mais cela ne s'est pas passé comme cela.

Le fait d'avoir trois AINSI dans trois pays en 2009 est une réussite ; et pourtant globalement pour moi cela a été un échec car, à cause de tous ces problèmes au Brésil et en Chine, il n'y aura plus de AINSI international.

Tableau 06 - Le récit de Florian président de AINSI	
Début	AINSI Brésil a commencé à l'aéroport de Coral, premier pas pour un AINSI international
Fin	L'histoire se termine avec l'édition chinoise de AINSI, car ce sera la dernière manifestation internationale
Intrigue/but	L'objectif est de réussir l'internationalisation d'un festival artistique né à Loan quatre ans plus tôt
Actions	Il s'agissait de réussir la rencontre entre brésiliens et français, en tâchant de réconcilier les différends nés de 'générateurs de conflits' ainsi que de problèmes d'ego et de reconnaissance
Personnages principaux	Les brésiliens (parmi eux les organisateurs et les artistes) et les français (parmi eux les gens du théâtre)
Agency/causalité	Ce sont principalement les problèmes d'ego et de reconnaissance qui ont décidé de l'issue de AINSI.

2.3.2 François - *Coordinateur AINSI France*

AINSI a commencé avec la première édition en 2005. Dès le début, c'était compliqué à monter. C'est pourquoi en 2007, nous avons demandé au Théâtre F. de nous rejoindre pour assurer la partie artistique, alors que l'Ecole de Management travaillait sur les réseaux d'ingénieurs et de managers. Cela a été une très belle réussite, réunissant des artistes et des scientifiques. A partir de là, les gens se rencontraient ou ne se rencontraient pas... En fait, là où il se passait le plus de choses, c'était dans les repas, c'était dans les à côtés. Il se passait énormément de choses !

En 2009, des évolutions ont été réalisées. D'abord nous avons le « globe-trotter chercheur » Florian qui avait des contacts importants de par le monde. Puis, il y avait Nadia et Melissa qui arrivaient du Brésil ; de même nous avons un lien avec une entreprise en Chine. Nous avons donc commencé à proposer le programme AINSI ailleurs. Nous disions : « voici ce qu'on pense sur le croisement des artistes et des scientifiques, chez nous c'est ça ! On va chez vous avec quelques scientifiques, quelques artistes et on essaie de refaire la même chose. » Au Brésil, il s'agissait de fabriquer le même objet – un peu différent – que nous proposons à Loan. Comme de plus c'était l'année de la France au Brésil, on s'est dit qu'on allait pouvoir bénéficier de financements publics des deux pays à la fois. Mais, il restait une question majeure : allait-on réussir à développer les principes de AINSI sur le Brésil ?

Pour l'édition au Brésil, tout a semblé très compliqué depuis le début. Le moment où nous avons décidé d'aller au Brésil c'était très, très tard. J'étais assez mal à l'aise. Trois semaines avant le festival il n'y avait pas de confirmation du financement. Je me souviens d'une téléconférence dans une salle de cours de l'INT. Ludovic est parti avant la fin, visiblement mécontent, avec l'envie d'annuler. Alexandre n'était pas encore remis d'une longue maladie disant qu'on ne pouvait pas le faire, qu'il n'assumerait pas. Et puis, il y avait Pierre qui disait qu'avec le temps qu'Melissa et Nadia travaillaient là-dessus, on ne pouvait pas leur faire ça ! Je trouvais l'argument un peu faible, il ne faisait pas la part des choses entre l'intérêt général, l'intérêt pour les études de ses doctorantes, l'intérêt pour son école... et le risque financier. Face à tout cela que faire ? En fait, il n'y avait que moi que pouvais décider! Si on décidait de ne pas le faire effectivement, ça nous mettait en difficulté avec beaucoup d'artistes qui avaient réservé leurs dates. Un artiste, on peut lui dire qu'il est libre et qu'il ne gagnera pas beaucoup d'argent, mais on ne peut lui dire la veille qu'il part à l'autre bout du monde. Moi j'avais envie que ça se passe. Alors on a décidé d'y aller. On a réservé les billets qui étaient plus chers que ce qu'on aurait dû payer. Avec la Directrice du Théâtre, on a payé deux fois le prix qu'il fallait payer. Si on est trop dans l'urgence, on paye plus cher.

Cependant, une fois au Brésil, j'ai commencé à être mécontentement. Cela a commencé dès mon arrivée, à la soirée d'ouverture. Cela a été un gros événement culturel. On peut le faire, de créer de tels événements mais ça n'est pas, ça n'a jamais été, la vocation de AINSI. Je n'aime pas qu'on essaie de nouvelles choses. L'enjeu, pour moi, c'est de dire, l'argent public ne doit pas servir à faire des grosses machines médiatiques mais à explorer les voies de l'avenir. L'accueil institutionnel d'Art Télécom m'a beaucoup dérangé car l'entreprise s'était accaparée l'occasion pour en faire son événement médiatique, quelque chose qui rentrait dans son business plan traditionnel. Il y avait certainement autant d'argent dans le champagne que dans la partie artistique. Je dis qu'avec AINSI on n'explore pas des produits de prestige, on explore les nouvelles formes de communication et la façon dont les artistes présentent le monde de demain.

Mais mon insatisfaction ne s'arrête pas là. En Chine, nous savions que nous allions tomber sur des enjeux institutionnels, mais au Brésil nous n'avons pas pensé en termes de protocole. Un problème supplémentaire provenait du fait que le co-fondateur avec moi d'AINSI, Florian, était arrivé avant nous mais ne nous avait pas traduit les choses. On ne savait pas ce qui se

passait. Des choses se passaient, il faisait des interviews, nous avons fait des interviews... mais nous avons le sentiment de ne pas très bien comprendre. C'était assez désagréable surtout pour moi qui étais en fait le politique, qui représentait le festival. Je ne cherchais pas absolument à être le chef, tout ça je m'en fous. Mais j'ai une responsabilité politique, des échanges internationaux ce n'est jamais neutre, et il y avait beaucoup d'argent public.

Puis, culturellement, il y a eu des écarts énormes. L'équipe brésilienne était fâchée avec l'équipe française pour des problèmes de respect des traditions de travail, sur la reconnaissance du travail des uns et des autres. C'était sans arrêt des problèmes. Je ne défends pas le système culturel français, je le combats même de l'intérieur mais on a un réseau d'excellence qui est le réseau des Scènes Nationales, et il faut le respecter.

Maintenant, les expositions étaient magnifiques. Il y avait une qualité d'exposition qu'on n'avait pas à Loan. Le seul endroit où il y a eu un problème c'était à la galerie d'Art-Télécom. Sur un même espace, il y avait l'exposition d'un maître brésilien qui prenait tout l'espace et les autres étaient moins mis en valeur. Un premier arbitrage du commissaire d'exposition brésilien a été en faveur des artistes brésiliens. Il y a eu un autre arbitrage du commissaire d'exposition français mais elle n'a pas été opérante. Il aurait fallu trouver quelqu'un d'impartial, il aurait été souhaitable d'avoir un commissaire d'exposition français dont la consigne aurait été d'être équitable.

Au Brésil tout était parfait, et pourtant je suis très déçu car on a complètement raté ce rendez-vous. Pour moi AINSI sert à ce les gens se rencontrent. On ne s'est pas rencontrés ! C'est abominable ! Pire que ça, sont venus toute sorte de conflits qu'on n'a pas réussi à résoudre. Une sorte de guerre de reconnaissance.

Et il y a eu aussi un autre problème, le côté financier. On a réussi à le produire avec très peu d'argent. Parce que, je n'ai pas encore les comptes, mais si j'avais les comptes je sais que ça s'est fait avec très peu d'argent. On a optimisé avec tout l'argent qu'on a trouvé, qu'Melissa et Nadia ont trouvé. On s'est tous mobilisés, on a eu une petite participation Cultures France, et le travail a été bénévole par ailleurs. Moi, je ne jamais touché un centime de AINSI et je ne suis pas encore remboursé de tous mes frais. On est sorti d'AINSI Brésil avec 40.000 euros de dettes ! J'ai cru qu'on allait faire mourir AINSI. En plus on a eu problème avec Florian et j'ai été obligé de prendre la présidence de AINSI, avec 42000 euros de dettes !

Un projet, cela vous met en danger. Il ne faut pas avoir peur. Là on a payé, cela nous a fait nous disputer. C'est normal et c'est aussi le moyen de dépasser le problème. 40 000 euros de dette c'était infaisable et pourtant AINSI va réussir, maintenant je le sais ! On a fédéré au niveau local et au niveau national de choses qui ont été importantes. AINSI arrive... ce sera un gros truc. Certes oui, il y a eu une partie de bénévolat subi. On brassait beaucoup d'argent, alors Melissa et Nadia pensaient pouvoir être indemnisées. Mais comme on a perdu 42 000 euros ce n'était pas possible. Il faudra qu'on puisse faire les comptes avec elles. Mais elles étaient étudiantes, avec une bourse, alors on ne pouvait pas, sinon on fait du show business... Là-dessus il y a eu ensuite la terrible expérience en Chine. Pierre ne nous a pas dit qu'on allait retrouver Nadia et Melissa. Or elles pensaient que c'étaient elles qui traitaient la question de la programmation en Chine. Nous, on n'a pas voulu lâcher sur ce point. Wang, l'organisateur en Chine voulait traiter avec elles car il pensait avoir ainsi des spectacles moins chers. Cela a dégénéré. On crée le projet et quelqu'un le fait passer dans un circuit commercial et gagne de l'argent avec cela. Nous, on ne fait pas de bénéfice là-dessus, il y a vraiment zéro soupçon d'intérêt direct ou indirect. On n'était pas d'accord.

Les échanges qu'on a eus avec Pierre sur la Chine n'ont pas été sympas. Il disait "on ne va pas aller en Chine sans les filles". Et puis les conférences scientifiques qu'il a organisées ! Faire parler de Derrida et Deleuze à des chinois qui font des cours de dessin ! Il n'avait pas la compétence. Depuis on ne le voit plus. Je n'avais pas confiance en lui, donc on n'a pas réussi. Il y avait aussi un conflit de revendication de paternité entre le Brésil et AINSI France pour la Chine. Nous on a dit que non, ce n'était pas les brésiliens. Non pas parce c'est la France mais parce que nous sommes un groupe. On aurait pu travailler ensemble mais pas en concurrence avec les brésiliens.

Tableau 07 - Le récit de François, coordinateur de AINSI France	
Début	AINSI Brésil est un avatar d'AINSI France. L'histoire commence en 2005, à la première édition d'un AINSI à Loan.
Fin	L'histoire ne s'est pas terminée. Les AINSI sont encore à venir.
Intrigue/but	L'objectif est de transposer les principes et valeurs d'AINSI France au Brésil.
Actions	Il s'agissait de décider si on faisait effectivement le projet au Brésil (puis en Chine), ensuite de s'assurer que les

	principes et valeurs de AINSI étaient respectés... tout en conservant l'équilibre financier.
Personnages principaux	AINSI France, les artistes, Melissa & Nadia, les commissaires d'exposition
Agency/causalité	Ce doit être la direction de AINSI France qui contrôle toutes les décisions d'organisation, après, dans ce cadre, des rencontres imprévisibles ont lieu (ou non).

2.3.3 Helena - *Gestion et Identité Visuelle AINSI Brésil*

J'ai participé à la direction de la communication visuelle de l'événement, ce qui d'ailleurs m'a beaucoup apporté. Ce projet a été une véritable opportunité. Il m'a permis d'exercer les métiers de designer, de leader, de professeur, tout en restant dans une ambiance amicale, ce qui me semble essentiel pour créer un *networking*, un réseau de personnes avec lesquelles j'ai établi des contacts. C'était, il me semble, l'intention de AINSI : promouvoir non seulement l'art, mais aussi, créer une ambiance favorable à la rencontre entre des élèves, des artistes et des designers... Et c'est ce qui s'est passé, ces gens-là se sont mélangés, se sont parlés et ont échangé leurs idées. Certains continuent d'ailleurs sur cette lancée. Donc, mon parcours, mes actions ont finalement été le reflet je crois de ce que AINSI voulait mettre en œuvre.

Mon rôle dans AINSI Brésil a été de coordonner l'adaptation visuelle du modèle de communication et de la charte graphique issus de l'évènement AINSI France à AINSI Brésil: « Il y avait déjà des choses prêtes qui provenaient de France et, on devait traduire et *tropicaliser* ces choses. (...) Je trouve d'une part, très intéressant le fait que l'évènement soit venu de France pour être adapté ici, car cela a permis aux organisateurs de l'évènement de bien comprendre et de mettre en valeur certaines particularités de la ville, de son architecture et des espaces d'exposition qui exigent la *tropicalisation* de cet évènement. Ce qui est intéressant c'est de voir le même évènement avec des visages différents. Vous avez le AINSI de la France, le AINSI du Brésil et le AINSI de la Chine. C'est le même projet, mais vu avec des yeux de nations complètement différents. »

J'étais aussi responsable de coordonner une équipe d'élèves de l'entreprise

communication Junior de l'Université Brésilienne. C'est formidable de permettre aux élèves de participer à la réalisation d'un événement tel que AINSI (...) On voit plusieurs secteurs réunis à l'appui de la réalisation de l'événement, je trouve ça super.

Cependant, j'ai trouvé que le temps imparti pour accomplir les tâches aurait dû être plus long. Je ne sais pas combien de temps on avait pour faire le travail, mais je me rappelle qu'il y avait des choses qui étaient très, très urgentes. (...) Le problème c'est qu'on organise un événement, on fait tout comme il faut et, à la fin, la communication visuelle de ce qui a été si bien organisé est parfois en deçà de ce qu'elle aurait pu être. »

Le grand défi était de voir comment les élèves peuvent traduire visuellement tout ce qu'ils connaissent déjà de AINSI [France] ? AINSI pouvait avoir un visage encore plus brésilien : sans cliché, sans le Brésil de la samba etc. J'ai d'ailleurs essayé de faire cela avec les élèves, mais c'est une des choses, je crois qu'ils n'ont pas bien réussi à faire : donner à AINSI une identité culturelle plus liée au Brésil. Je ne sais pas s'ils ont vraiment réussi à le faire. (...) Transformer AINSI en un événement qui a des caractéristiques spécifiques au Brésil. Je n'ai pas assisté à l'événement et je ne sais pas si l'événement mettait ces particularités en avant. Mais, pour la traduction visuelle, je pense qu'elle aurait pu être mieux traduite, mieux adaptée. »

En fait, ce qui m'a vraiment déçue c'est le manque d'engagement que j'ai pu remarquer chez certains élèves. Ils ont été mis en contact avec les techniques les plus récentes et les plus complètes de création de marque et d'image. Le résultat est cool, mais je crois que je m'attendais à ce qu'ils voient AINSI comme une véritable opportunité. Et, parfois, c'est ce qui a manqué. J'ai observé que certains élèves ne réalisaient pas (...) qu'ils étaient mêlés à une grande chose ! Je crois qu'ils ont trouvé AINSI cool mais ils n'ont pas saisi la vraie opportunité qui se présentait à eux.

Début	Recrutée pour la communication visuelle
Fin	Fin du festival
Intrigue/but	Comment adapter l'identité visuelle d'AINSI France au Brésil sans tomber dans les clichés de la Samba / Comment impliquer les jeunes étudiants.
Actions	Mettre en contact les étudiants avec les designers, artistes, etc.
Personnages principaux	Elèves de l'entreprise communication junior de l'UFMG
Agency/causalité	Je m'adapte à l'organisation et la structure

2.3.4 Elisa - *Production d'AINSI Brasil*

La particularité d'AINSI, est qu'il a eu le label de l'Année de la France au Brésil. Ce label le différencie des autres événements pour lesquels nous avons déjà travaillé. Cependant, pour moi, ce qui m'a tout d'abord séduit dans ce *projet* [AINSI Brésil] provient de la grande confiance d'ores et déjà établie avec la Cia. Marte de Théâtre, car rappelez-vous, on ne vous connaissait pas encore personnellement. Le second point qui nous a beaucoup plu c'est l'ampleur de cet événement qui allait faire une grande différence dans le calendrier de Coral (...). Ce sont ces deux choses qui nous ont fait accepter le projet et dominer les requins qui arrivaient par la mer. [Rires] »

J'ai été l'une des responsables de la production d'AINSI Brésil. Mon challenge était de réaliser en très peu de temps la planification et l'exécution de l'événement. Si on avait eu au moins deux mois de plus, tout aurait pu être plus tranquille et plus doux, c'est le temps qui confère plus de sécurité aux démarches nécessaires pour la mise en œuvre d'un événement. Ça nous aurait permis d'éviter de nous exposer à bien des risques. On s'est exposé à de multiples risques, mais, grâce à Dieu, on a réussi. « *On aurait pu être pendu par la gorge* » (*C'était très risqué*) *d'assumer un événement d'une telle envergure, avec un aussi grand nombre d'étrangers...* »

Mais ce qui m'a le plus frappée, c'est que l'équipe de AINSI ne disposait pas d'une structure physique pour réaliser son travail. Au début, le plus difficile a été le manque de

structure physique (une salle de travail, internet, téléphone, etc.) pour pouvoir développer le grand projet qu'on avait dans les mains. Je tiens à préciser que ce manque de structure est aussi souvent présent dans l'organisation d'autres événements culturels. Quand on a fait le FID 2006, par exemple, on a dû partager des chaises et le téléphone pour que chacun puisse développer son travail. Donc, bien entendu, un festival peut avoir ce type de problème. En fait, chaque événement a son format. Il est difficile que dire que les événements se ressemblent.

Dans le cas de AINSI, pour finalement résoudre le problème, j'ai pris la décision d'ouvrir les portes de ma maison à l'événement pour avoir un local de travail, ce qui m'a beaucoup marqué. On a fini dans mon appartement, ce qui a été super ! [Rires]. Ça été quelque chose d'assez inhabituel... Parfois j'y repense et me dit que cet appartement est depuis inscrit dans l'Histoire, il a fait partie de l'année de la France au Brésil ! [Rires] Sans la possibilité de nous installer dans mon appartement, peut-être qu'on n'aurait pas atteint ce résultat si positif qu'on a réussi à obtenir. Donc, dans ce cas ce qui est très particulier, c'est peut être justement que la solution a été trouvée littéralement dans la cuisine de ma maison » [Rires]. Toutefois, c'est plutôt l'aspect « bordélique » qui dominait dans mon appartement surtout quand les gens de l'équipe finissaient leur travail et partaient chez eux. C'est ce qui me dérangeait le plus. Parfois, je me sentais comme troublée et j'ai même parfois regretté, d'avoir fait ce geste pour le projet. Mais, après avoir partagé cette difficulté avec l'équipe, une gouvernante a été ajoutée à l'équipe pour s'occuper des tâches journalières de ménage, du rangement et de l'alimentation.

Autre chose m'a beaucoup marqué : c'est quand l'œuvre Standard Time est arrivé au Brésil « bloquée ». La présence de cette œuvre dans les expositions avait déjà été diffusée dans les médias et on se demandait comment on allait faire pour le débloquer. Puis, il y eut toute une histoire de décodification et, deux techniciens ont finalement résolu le problème. Donc, pour moi ça été très émouvant de voir que la première de cette œuvre a bien marché et qu'on n'allait pas ne pas avoir cette œuvre dans l'exposition. Parce que, dans un premier temps, j'avais compris qu'on n'allait pas pouvoir la présenter dans trois espaces d'expositions différents comme il avait été convenu auparavant. (...) Ces moments de tension, de pression et, puis, de soulagement, parce que tout marche finalement bien, ce sont des moments qui nous marquent.

Pour Elisa, les moments les plus marquants d'un événement sont donc ceux pendant lesquels il y a eu beaucoup de stress. Mais finalement, tout a été positif, je n'ai pas gardé de mauvais souvenirs de AINSI. Des difficultés ont émergé mais on est parvenu à les surmonter. La grande « cachaça » de la production passe par ces moments-là rencontrer des difficultés et les surmonter ensuite. C'est dans ces moments que l'on constate que ses propres idées ouvrent des possibles et amènent là où l'on était censé arriver.»

En outre, je trouve que cette expérience avec AINSI a beaucoup influencé ma vie professionnelle. Je vois que j'ai beaucoup mûri. Les relations que nous avons créées sont des relations très fortes. Nous sommes encore ensemble aujourd'hui et gardons beaucoup de respect pour le travail des uns et des autres. Tout le monde est uni et on a mûri ensemble. Donc, ça été une expérience très positive ».

Pour moi, il a s'agit d'un événement très important et d'ailleurs tout le monde a parlé de cet événement. Les œuvres exposées étaient totalement différentes de celles que nous avons déjà pu voir et recevoir à Coral. Je crois que, jusqu'à aujourd'hui, il n'y a pas eu un autre événement qui ait exposé ce type d'œuvres dans des espaces publics avec la volonté en plus qu'elles soient accessibles à tous. Tout a été gratuit et ouvert au public. (...) Je crois que tout ça a vraiment fait la différence pour Coral. Coral n'avait jamais vu ça auparavant.

L'événement m'a beaucoup touchée... C'est un événement qu'on a réalisé en un temps record, sans structure et avec peu d'argent. C'était un événement qui aurait vraiment pu ne pas marcher, et qui finalement a été un succès.

Tableau 09 - Le récit d'Elisa - Production d'AINSI Brésil	
Début	Inscription du projet à l'Année de la France au Brésil
Fin	L'événement a été un succès.
Intrigue/but	Faire que tout le monde se sente bien
Actions	Ouvre les portes de sa maison, cultive l'amitié.
Personnages principaux	Les gens de l'équipe de l'organisation AINSI Brésil
Agency/causalité	Si l'on fournit l'infrastructure et la motivation tout le monde travaillera de bon cœur.

2.3.4. Cardoso - *Coordinateur Technique AINSI Brésil*

Pour Cardoso, AINSI Brésil « a été cool ».

En général, ce qui attire le plus mon attention dans le secteur artistique, c'est « *la fusion entre la technique et l'art, et les possibilités de langage qui le traversent. La technique, au lieu de simplement aider ou de juste servir au spectacle, devient ici un véritable langage avec beaucoup de particularités. Cette abstraction m'intéresse beaucoup, cela me fait voyager.*

Quand j'ai été invité à participer à l'équipe AINSI Brésil, j'ai cherché à me renseigner sur AINSI France sur internet tout de suite et j'ai trouvé que c'était très intéressant, parce que *AINSI est une subversion de la technique qui bien que très fortement technologique se transforme en art. Elle n'est pas présentée strictement comme un support pour d'autres types d'art comme la danse ou le théâtre, mais devient l'art même. J'ai bien aimé et j'ai trouvé cela très intéressant, les travaux sont extrêmement fascinants, et cela m'a même donné envie de devenir un artiste de la vidéo, « whaou », c'est vraiment cool ! On fait une installation, c'est prêt et, en plus, on gagne de l'argent avec !* [Rires]. »

Mais, en fait, bien que Cardoso ait une longue et respectable carrière dans les arts en tant que coordinateur technique, il n'avait « *jamais vu des œuvres pareilles* » avant de travailler pour AINSI Brésil. Il reste très reconnaissant d'avoir bénéficié de cette opportunité parce qu'il a pu rencontrer des gens et connaître des techniques qu'il ne connaissait pas avant : « *des méthodes de travail fascinantes; des idées comme celle du Conservatoire [œuvre sur la façade du Conservatoire l'Université Brésilienne], qui interagissent avec les gens. D'ailleurs ce que j'ai trouvé vraiment très bien c'est que la majorité des œuvres interagissaient avec le public. Il y a un fort lien avec la pensée du théâtre contemporain, où on voit le tomber du quatrième mur, non seulement le public entre sur scène, mais la scène va jusqu'au public. Et en ce qui concerne l'art vidéo, j'ai trouvé ça très intéressant, cela permettait une interaction directe avec le public.* »

D'ailleurs, suite à l'évènement AINSI Brésil à Coral, j'ai remarqué que certains travaux d'art vidéographique exposés par la suite dans la ville ont été « *influencés par AINSI* » : « *donc, c'est intéressant, c'est cool. Par exemple, il y a une exposition d'Andy Warhol chez Art-Télécom en ce moment dans laquelle on peut voir que l'art vidéographique commence à créer des choses qui n'existaient pas auparavant. Et cela, c'est en partie grâce à AINSI aussi. Je trouve que AINSI a été une véritable source d'inspiration surtout ces deux dernières années j'ai vu beaucoup de choses intéressantes émerger ces derniers temps.* »

En outre, en ce qui concerne mes premiers contacts avec ces nouvelles technologies et avec ceux qui, de très loin les avaient ramenées au Brésil, Cardoso a trouvé qu'en général, « *les gens étaient gentils, et très patients. J'ai beaucoup apprécié la disponibilité dont ont fait preuve les français malgré les quelques problèmes liés à la technologie. En France certains types d'utilisations sont presque banals alors qu'ici au Brésil, par exemple, Macintosh et d'autres équipements ne se trouvent pas très facilement.* »

Cependant, je pense que malgré ces problèmes d'ordre à la fois techniques et relationnels, le résultat a dépassés nos attentes. *J'ai vu la réponse du public (...) C'est cela qui m'intéresse le plus : la perception du public, c'est de travailler pour des choses qui ont un impact effectif. C'est cela même qui m'intéresse ; c'est la fonction culturelle de ce qu'on est train de faire, c'est l'implication avec le public, l'impact que ces œuvres ont pu avoir sur celui-ci, comment cela influence la pensée (...) C'est pour le public qu'on travaille.*

Je me sens absolument prêt pour une prochaine édition, parce que ça a été très bien, ça a été très agréable. Au fond, même si notre production était une production pauvre, on est allé chez Elisa. J'ai beaucoup aimé cela ! C'est ce qui nous a donné un corps, une intégration très forte. Tout le monde était si proche dans les difficultés que finalement AINSI a marché ! Et c'est ça que je trouve important: croire à un projet et lui donner une suite même si c'est très difficile. Peut être qu'au Brésil on est plus habitué à cela, mais à l'étranger ils sont très peu habitués à tout ça. Et Florian était impressionné par cette question, n'est-ce pas? Les français... Les parisiens sont horribles pour cela, à cause de leur manière de faire les choses [Rires]. Donc, c'est bien cet aspect là justement qui valorise notre travail, celui de réussir à surmonter les difficultés, de faire ressortir le meilleur malgré les difficultés qui se présentent. »

Tableau 10 - Le récit de Cardoso - Coordinateur Technique AINSI Brésil	
Début	J'ai été invité à participer à AINSI Brésil.
Fin	Prêt pour la prochaine édition.
Intrigue/but	Surmonter les difficultés pour que ce soit réussi
Actions	Observer
Personnages principaux	Lui, Elisa, les artistes, Florian
Agency/causalité	Chacun à sa place.

2.3.5. Fabiana – Responsable Administratif AINSI Brésil

Même si au début de la pré-production personne ne savait très bien quelle fonction elle assumerait dans l'organisation d'AINSI Brésil, j'ai été invitée par Melissa à intégrer l'équipe. Puis, elle a entendu dire qu'elle serait l'adjointe aux finances du projet et travaillerait sous la coordination de la Comptable du projet. Mais, selon Fabiana, *« en fin de compte, il s'est avéré que la comptable n'avait pas joué son rôle de coordinatrice et, je ne sais pas si aujourd'hui je jugerai cela comme une chose négative, parce que cela m'a permis d'en apprendre beaucoup plus. Car j'ai dû me débrouiller et je n'imaginai pas que j'en étais capable ce qui pour moi a été une très bonne chose. »*

Bien qu'ayant toujours eu le soutien, notamment de Maria et Elisa, et des coordinatrices d'AINSI Brésil, J'ai eu peur : *« pour moi c'était beaucoup de responsabilité que de signer un chèque de R\$50.000,00, par exemple. Moi, je n'ai jamais eu autant d'argent dans les mains avant.. .Et j'étais en train de remplir un chèque de R\$50.000,00 ici! [Rires] (...) J'avais la certitude que, si un chèque en blanc disparaissait, j'aurais le soutien des gens qui sauraient que je n'y étais pour rien. Mais en même temps, tout l'argent était sous ma responsabilité. »*

J'ai tout de même fini par assumer presque toute la partie financière de l'événement : *« c'est assez amusant d'avoir participé à cette histoire car j'ai toujours eu beaucoup de difficultés avec la pensée logique et les mathématiques. Et, là, je remplissais des tableaux*

excel pour réaliser le paiement des gens! [Rires] Parfois j'avais l'impression d'être la seule à comprendre ces tableaux, mais, à la fin, cela fonctionnait."

Parfois, je travaillais jusqu'à 2 heures du matin dans la semaine. J'ai même dû travailler certains dimanches. Dans la salle vide, je regardais et refaisais souvent le contrôle des tableaux excel, des chèques et des factures. Un jour, alors que j'appelle Maria, celle-ci lui demande: « *Que fais-tu là le dimanche à 17h de l'après midi?* » Et je réponds: « *Tu n'imagines pas la paix que je ressens en ce moment* ».

AINSI m'a aidée à murir d'un point de vue professionnel et m'a permis de vivre « *des choses que je n'avais jamais vécues avant ! Une chose qui a été cool et m'a aidé à mûrir beaucoup, a été ma relation avec Nadia et Melissa. Parce qu'on a créé une ambiance de travail très amicale, on a travaillé plusieurs fois chez Elisa. On travaillait tous ensemble, il n'y avait aucun moyen de s'isoler ni même de véritablement séparer les tâches : nous travaillions tous au même endroit, dans la maison d'une personne de l'équipe. On est devenu une famille pendant un temps... et comme toute famille nous avons parfois eu des conflits... Mais cette expérience m'a aidé à mûrir : en observant Nadia et Melissa travailler en tant que directrices d'un grand événement et en étant leur principale responsable.* »

Il y avait une solidarité « organique » (dans le sens de naturel) pour réaliser AINSI Brésil. *Elisa a proposé sa maison et tout le monde a essayé de faire quelque chose pour aider. Enfin, tout le monde s'est engagé. (...) C'est cette forte solidarité qui nous a permis de réaliser AINSI.* » De plus, « *On a eu une très bonne équipe, il n'y a pas eu de problème du genre "ça n'est pas mon rôle!". Les gens ont finis par embrasser le projet d'une façon très naturelle. Je ne sais pas si c'est une structure idéale de travail mais, ceux qui travaillent dans la culture doivent avoir ce "jogo de cintura"²⁸ pour savoir réagir et s'adapter à cette répartition des tâches, a priori non définie. Deux choses expliquent cette solidarité « organique » la première est que, je crois que l'équipe AINSI a été constituée par des personnes passionnées par la culture et passionnées par la mise en place de cet événement (...). L'autre chose est qu'on a fini par travailler avec des gens plus sensibles, qui se mobilisent vraiment. Quand ils disent qu'ils assument une chose, ils l'assument vraiment.* »

28 Littéralement « jeu de ceinture », l'expression désigne la capacité à s'adapter aux circonstances avec beaucoup de flexibilité.

Toutefois, à mon avis, AINSI Brésil a eu une structure plus petite qu'il ne le méritait. *Je dis qu'il ne méritait parce que c'est un projet innovant qui arrivait à Coral. CORAL n'est pas une ville qui reçoit ce type d'événement. Elle avait toutes les caractéristiques d'un événement qui aurait pu avoir lieu à São Paulo ou à Rio, et il allait venir ici. Donc, c'est dans ce sens que je parle de mérite. Des initiatives comme celle-ci devraient être mieux reçues par la ville, par l'État. (...) Ceux qui travaillent dans la culture, selon les règles de financement de ce secteur, savent que c'est toujours en deçà des conditions idéales. Je crois que ceux qui travaillent avec la culture doivent se dire que si c'est pas comme ça, ça n'aurait jamais lieu! C'est très bien, et je suis d'accord, mais à mon avis, ça ralenti la croissance du métier car, sans ces personnes, les choses n'ont pas lieu. A Minas Gerais il n'y a pas un programme de professionnalisation dans le domaine de la production culturelle, par exemple. Ca n'est pas une profession populaire et, parfois, les gens ne savent même pas ce que c'est. »*

<i>Tableau 11 - Le récit de Fabiana - Responsable Administratif AINSI Brésil</i>	
Début	L'histoire a vraiment commencé quand j'ai intégré l'équipe
Fin	Le succès de l'évènement.
Intrigue/but	<i>CORAL va-t-elle savoir organiser un festival aussi important que ceux de Rio ou Sao Paulo ?</i>
Actions	J'ai fini par assumer toute la partie financière de l'évènement
Personnages principaux	Nadia, Melissa et elle-même
Agency/causalité	L'équipe est devenue une famille

2.3.6. Hélio - Directeur Artistique AINSI Brésil

Quand j'ai été convié à devenir le directeur artistique de l'événement au Brésil, je venais juste de revenir d'une présentation à Montpellier, au sud de la France. Au Brésil, j'étais impliqué dans le festival ART.Move1. C'était l'Année de la France au Brésil et il me semblait tellement intéressant de fusionner ces deux cultures, en essayant de les mettre en relation pour voir comment elles allaient interagir. La possibilité de contact avec la culture chinoise, plus différente, m'a également intéressée. Une culture qui semblait montrer une

certaine anxiété quant à sa capacité à comprendre les mécanismes de l'Occident. C'est comme si nous cherchions chez eux les choses les plus avancées qu'ils produisent alors qu'eux cherchaient ici, en Occident une façon de faire, une façon de penser.

Tout a commencé par une demande très explicite et bien définie : on allait travailler avec trois artistes brésiliens et une exposition française qui devait arriver déjà prête au Brésil. Mais j'ai réalisé, durant les travaux, que les choses n'étaient pas aussi structurées que nous avions pu l'imaginer, Il y avait une certaine désorganisation et des incohérences...). Tout était encore en cours de construction, mais c'était loin d'être prêt, ce qui dénote une certaine fragilité. Le fait est que vingt jours avant la cérémonie d'ouverture de l'événement, la programmation artistique faite par des collaborateurs français n'avait pas encore été confirmée.

Il fut alors décidé que nous pouvions travailler avec plus d'artistes, ce qui nous a donné l'opportunité de construire une exposition plus intéressante. J'imagine le travail du commissaire d'exposition comme un travail qui propose des chemins possibles pour les visites. J'ai toujours pensé qu'il était possible de créer une sorte de narration à partir du travail des artistes invités. Nous cherchions une proposition qui ait un sens, qui puisse se comprendre, et non pas exposer bout à bout des œuvres « cool », intéressantes qui sans lien entre elles, ne ferait pas émerger un certain fil conducteur, une histoire, un voyage. Parce qu'à la fin, les travaux envoyés par les français ne composaient pas cette unité désirée. Cette unité doit être recherchée, qu'elle soit thématique, technologique ou esthétique. Sinon, l'événement peut devenir une « expo-sciences » où l'intérêt du public se résume simplement à « regarde comme c'est beau! », ou « j'appuie sur ce bouton et cela arrive ». Dans le cas de AINSI, tout à coup pouvoir travailler avec plus d'artistes et plus de tendances, a permis de donner plus de sens à la proposition artistique que le « simple échantillon » qui a été confirmé au début. Avec cette volonté de construire un récit, qui a un certain sens, tout s'est amélioré.

Cependant, lors de la réalisation d'AINSI Brésil mon travail a été remis en question par deux artistes et par le directeur artistique de la France. Jamais auparavant cela m'était arrivé de recevoir des plaintes d'un artiste qui concernait la visibilité de son travail. Il se plaignait de l'espace réservé pour son travail. Peut-être que nous étions encore plus enclins

à nous plaindre que les artistes eux-mêmes et le directeur français. Je ne sais pas quelle est l'expérience du directeur français à l'international, je ne me rappelle même pas de son nom, d'ailleurs, ni même de ce qu'il représente pour la France... Pour vous donner une idée, je ne me souviens pas d'avoir parlé avec lui. D'ailleurs si nous travaillons pour un événement commun, il me semble que le minimum aurait été que nous nous présentions tous les deux et que nous discussions un peu. Ce n'est jamais arrivé. J'ai juste reçu des nouvelles du type 'le gars est nerveux, le gars est en colère! Le gars n'a pas aimé l'endroit de l'œuvre, il pense ceci et cela.' Le problème dont il se plaignait était que la projection de l'œuvre de Lourenço était trop grande, trop monumentale. Il s'est également plaint d'un « empiètement » de celle-ci sur l'œuvre Y. En réalité, ce n'était pas ses affaires, il n'avait pas son mot à dire sur les autres travaux. C'était un problème à résoudre entre l'artiste et le curateur qui était responsable d'avoir placé l'œuvre dans cet espace et qui, dans ce cas, était moi.

Une des artistes responsable des travaux a été bouleversée et a hurlé même. J'étais un peu perplexe, c'est d'un orgueil injustifiable. Parce que si je l'avais entendu de Lorenço, ou d'un Bill Viola ... 'Ops, attendez, il y a quelque chose!' Je ne parle pas de la qualité esthétique de l'œuvre, mais de l'expérience d'exposer. Si moi, par exemple, j'ai déjà monté 50 expositions, Lourenço en a effectué 200, 300, donc il a bien plus d'expérience que moi. Il y a trente ans qu'il travaille, il a remporté des prix internationaux, il a exposé plus d'une centaine de fois dans des festivals internationaux et il est reconnu dans le monde entier. Or ici, il s'agissait d'une fille, qui nous présentait son premier travail... Je crains qu'elle ait manqué d'un peu d'humilité, de reconnaissance. Je le dis sans vouloir rabaisser ni son travail, ni elle, mais son attitude, à coup sûr. Je pense que nous devons tous avoir un peu d'humilité et apprendre les uns des autres. Enfin, on s'interroge: qui est ce directeur artistique français qui a fait une exposition à la périphérie de Paris ? Qui est cette jeune fille qui a exposé à l'école, lors de la campagne française pour la première fois, sa première œuvre, et qui fait un scandale en hurlant ?

J'ai finalement décidé de simplement ignorer la situation. Au moment du scandale je ne me suis pas présenté comme celui qui allait résoudre le problème, j'ai fait semblant et j'ai leur ai dis que nous discuterions de tout cela un peu plus tard et que nous déciderions de ce que nous allions faire... J'ai fait mon possible pour écouter les critiques formulées par l'artiste, puis, avec l'aide de la coordination technique j'ai déplacé l'un des objets qui composaient le

travail de Lourenço : c'est ainsi que nous avons résolu le problème. Pourtant, je n'ai pas diminué la taille de la projection de Lourenço, qui était d'ailleurs à la bonne taille, celle que nous avions d'ores et déjà convenu entre nous. En effet, l'ombre d'une œuvre projetée sur le travail de l'autre est un problème esthétique, un problème qui doit être résolu par le commissaire d'exposition, mais sans crise de nerfs, nous pouvons et devons parler!

Cependant, l'événement m'a surpris, et d'une manière très positive. À la fin, on a pu montrer un peu, à partir des artistes sélectionnés, la façon dont je pensais l'art et la technologie. Je m'intéressais à ce que ces technologies et ce que ces machines pouvaient apporter d'un point de vue de l'expression artistique, de la compréhension du monde, ou même du changement social qui les ont conduites. Puis, l'infrastructure, le soutien et la communication qui sont essentielles pour la réussite d'un événement ont bien fonctionné. Le choix des stratégies de production et de communication de l'événement ont été très bien choisis. En ce qui concerne, le quotidien de l'événement, ou plus précisément la réception des invités au bureau de presse, des pièces de la communication à l'hospitalité des invités, l'organisation générale a supplanté la première impression de désorganisation, ce qui je pense n'était pas trop la faute de la coordination du projet brésilien.

Peut-être que tout ce gâchis, cette jalousie générée est arrivée parce qu'en fait, ce que nous attendions... Lorsque nous, brésiliens, recevons un événement aussi spécial, nous espérons qu'il soit très bien organisé, très bien fait. On attend qu'il ait également une cohérence, qu'il dessine « un chemin » qui nous permet de regarder ce qui vient de l'étranger et de penser 'c'est beaucoup plus novateur que ce que nous faisons.' Dans le cas de AINSI, la grande surprise des français et de quelques brésiliens, c'est que ce qui a été fait au Brésil a été de loin supérieur à ce qu'ils [les français] sont habitués à faire. C'est de là qu'est venue la jalousie de la part des français qui se sont sentis humiliés par un pays du tiers monde. En comparaison, même sans être allé à AINSI France et à AINSI Chine, mais ayant eu accès au site Web de l'événement, en voyant leur travail, l'histoire de l'événement et même ce que j'ai pu entendre dire des expositions qui ont été faites en France, AINSI Brésil a été sans doute le plus intéressant des trois événements. AINSI Brésil a réussi à faire émerger l'excellence de la production (réception, communication, presse) de très haute qualité artistique. Les travaux qui ont été sélectionnés pour être présentés lors de l'événement étaient de grande qualité esthétique, très intéressants, qui n'avaient rien à envier aux autres.

Enfin, le travail de conservation réalisé à fini par attirer l'attention des représentants de AINSI Chine qui sont venus à Coral à l'époque. Les Chinois ont apprécié les solutions esthétiques proposées et m'ont invité pour participer à la direction artistique de leur événement. Étrangement, avec cet appel soudain, j'ai senti que quelque chose ne se déroulait pas bien, mais j'ai été rassuré par la coordination de AINSI Brésil et par Florian qui m'a dit, 'tu vas te rapprocher des chinois et nous serons dans le même bateau.' J'ai été informé que chaque édition de AINSI était produite indépendamment de l'événement original créé en France.

J'ai donc envoyé une proposition artistique à la Chine et ils l'ont accepté. A partir du moment où la proposition a été acceptée, je me suis considéré comme engagé. Il y a eu plusieurs échanges mail avec les Chinois, ainsi que certains questionnements de la part du coordinateur français, François, qui, au premier abord, était très désagréable et puis un peu plus sociable. Mais quand j'ai été témoin des changements d'humeur, de ton, d'une même personne, je n'en revenais pas. Depuis le début mes relations de travail ont été établi avec Wang et je ne répondais pas aux courriels que François m'adressait. Il m'a écrit au moins deux ou trois fois, pour savoir comment se déroulaient les négociations avec les Chinois.

Les négociations avec la Chine ont continué jusqu'à ce que je découvre que les choses s'étaient déroulées différemment, et c'est alors que j'ai réalisé qu'il serait impossible de produire l'exposition. Je me suis senti floué parce que j'ai abattu un travail important qui n'a pas été récompensé. Non pas que je sois une victime, mais à un moment donné j'ai été trahi, en particulier par les Chinois. A partir du moment où ils m'avaient indiqué qu'ils approuvaient ma proposition, il aurait été normal qu'à un moment donné, ils viennent vers moi me prévenir dire: « nous sommes désolés, mais ça marchera d'une autre façon!' Je ne parle pas de compensation financière mais, au moins, d'un 'désolé, ça n'a pas marché'.

En fin de compte, j'ai été exclu de l'ensemble du processus. Et j'ai vu, de loin, non seulement le processus se produire, mais j'ai aussi vu l'un des artistes, celui qui me rendait le plus fier de pouvoir présenter à l'exposition brésilienne, aller en Chine pour présenter un travail dont je suis co-auteur. C'est à partir de ce moment là, qu'Eduardo, l'artiste en question est devenu un jeune artiste, juste parce que je l'ai mis sur l'affichage. Il avait des

prétentions, mais jamais affichées. Depuis que je l'ai propulsé dans une exposition, il est reconnu dans le monde artistique, il a remporté des prix, etc (...) J'ai un travail de commissaire qui me permet de parler avec l'artiste. Il ne s'agit simplement de prendre le travail tel qu'il est, je dois m'assurer que ce travail va bien dans le sens de ma proposition. Ce travail est un travail de dialogue, parce que le travail n'a pas été conçu comme il a été présenté. La présentation de celui-ci est une construction personnelle. Mais je n'ai même pas signé l'œuvre, c'est pourtant quelque chose que j'ai l'habitude de faire après un travail en concertation avec un artiste. Alors quand ce travail va en Chine, je me sens trahi dans un sens. Comment cela ? J'aurais dû être invité au moins pour monter le travail auquel j'ai participé, car j'ai collaboré à sa conception.

Des précautions doivent être prises pour respecter l'autre, pour respecter ce qui est dit. Si nous respectons le travail des autres, la compétence de l'autre, cela magnifie la relation. Je ne pense pas aujourd'hui que j'accepterais de travailler avec cette même équipe de Chine. Comment pourrais-je avoir confiance ? J'essaye toujours de croire et d'encourager les choses qui n'existent pas encore pour qu'elles puissent un jour exister. Qu'il s'agisse de professionnels, d'artistes ou de projets. Mais quand les choses se passent mal deux fois de suite puis une troisième, alors il n'y a plus de quatrième tentative. Quoi qu'il en soit, je peux revoir ma façon de penser et je pourrais même faire quelque chose un jour avec l'équipe de la Chine à condition qu'il s'agisse d'une opportunité pour rétablir, réparer quelque chose qui, à un moment donné, n'a pas été de leur faute. Bien sûr qu'il ne s'agit pas d'un coupable, mais plutôt de la manière de mener les affaires, finalement ce qui n'est pas sans conséquences.

Tableau 12 - Le récit de Hélió - Directeur Artistique AINSI Brésil

Début	Invité à devenir directeur artistique
Fin	Exclusion de l'organisation de l'exposition chinoise
Intrigue/but	Réaliser des expositions de haute qualité artistique
Actions	Gestion de conflits, défense des artistes brésiliens
Personnages principaux	Lui, jeune artiste française, François, son homologue français, les chinois.
Agency/causalité	La susceptibilité et les jeux politiques des français ruinent les efforts pour faire de belles choses.

2.3.7. **Eduardo**– *Artiste AINSI Brésil*

L'invitation à participer à AINSI m'a été proposée par Hélió. Il a essayé d'impliquer des artistes déjà connus comme Lourenço et Marcos, aussi bien que de nouveaux artistes dont le travail étaient quelque peu représentatifs de ce qui était développé à l'Université Brésilienne à l'époque. Ce qui était intéressant c'est qu'il s'agissait d'une première exposition du travail « W » et que cela a donné lieu à d'autres expositions, comme à AINSI Chine ensuite une exposition dans la ville de Recife. Le fait d'avoir exposé ici a renforcé notre proposition pour exposer là bas. Car quand on a une exposition qui a déjà été réalisée, c'est beaucoup plus facile de se faire comprendre, par le biais de photographies, par exemple.

AINSI c'est un événement qui a réussi à avoir une grande visibilité. Les espaces du festival étaient très bien connectés et ils ont réussi à créer des situations de rencontre au-delà de sa programmation, tout a bien marché. L'expérience a très bien fonctionné et les choses étaient tranquilles. C'était vraiment cool de rencontrer des gens et de connaître leurs travaux. J'ai eu beaucoup de contact avec certains artistes français, avec Ludovic et Pierre. Chez Lourenço c'était cool aussi, j'ai pu discuter avec Wang, avec Marine. Je ne sais toujours pas si le malentendu avec eux n'a pas eu une influence sur mon invitation à travailler là-bas, car AINSI m'avait demandé de créer de bons et nombreux liens avec les chinois. A la fin je n'ai pas compris exactement comment les choses se sont passées.

C'était entre les réalisations des deux AINSI [Brésil et Chine] que j'ai remarqué qu'il y avait quelque chose de bizarre dans l'organisation, mais ce quelque chose ne m'a pas été bien expliqué. Quand j'étais au Brésil je ne savais pas s'il s'agissait de conflits normaux de travail ou autres. Je crois qu'à AINSI Brésil il n'y a pas eu de conflits si importants (...) J'avais compris qu'il y avait une double direction artistique comme au Brésil, où il y avait une direction artistique française et une autre brésilienne. Mais tout est devenu évident quand Lourenço m'appela en me demandant plus d'informations sur l'événement en Chine car il n'arrivait pas à joindre Hélió. Il restait deux semaines environ avant l'ouverture de l'événement et il voulait savoir si les choses étaient confirmées. Moi, à ce moment là, j'avais déjà le visa chinois, le billet d'avion et j'étais en contact avec AINSI France. Je lui ai donc dit que je n'en savais pas plus sur le déroulement des choses. Tout cela m'a rendu

encore plus confus. Je savais qu'il y avait une confusion, mais je ne savais pas à quel moment de la communication, cette confusion a été déclenchée.

Le conflit est devenu vraiment évident dès le premier ou le deuxième jour de l'événement, alors que j'étais déjà en Chine. J'ai compris l'ampleur du problème quand Hélió a envoyé un mail, très direct qui critiquait fortement la façon dont les choses avaient été réalisées, à toutes les parties prenantes. Le mail était adressé à Wang, mais c'était ouvert à tout le monde: Ludovic, Florian, François, Nadia, Melissa et tous les artistes brésiliens. Hélió avait reçu le feu vert pour inviter des artistes qui finalement ne sont pas venus car ils ne figuraient pas dans le programme chinois. Donc c'est à ce moment qu'on comprend que l'image d'Hélió est ici compromise ce qui explique son mécontentement et ses critiques.

Il y a donc eu à partir de ce moment là, en Chine, un malaise constant et, après avoir demandé à une fille qui s'occupait de l'organisation si elle avait perçue quelque chose, elle m'a répondu : 'c'est complètement absurde, c'est un truc d'enfant! Ah non, ces conflits nous donnent trop de boulot! Au moment de décider du placement à tables ils veulent tout changer à cause de ça!'

Quand je suis rentré au Brésil, je suis allé voir Hélió et Lourenço. Ils m'ont demandé comment ça c'était passé en Chine et j'ai commencé à raconter les problèmes rencontrés lors des montages. En Chine il y a eu des problèmes de montage et j'ai compris leurs difficultés sur le moment, il me semble que la ville de Khan n'a pas l'habitude des expositions artistiques. Un processus de montage à Shangai ou à Beijing, aurait pu être complètement différent, je crois. Tous les problèmes dont j'ai parlé, ne devraient pas exister lors d'un événement d'exposition artistique. Même le séminaire a eu lieu dans un hangar de l'entreprise Télécom Chine, avec une réverbération du son très forte ce qui faisait qu'on ne comprenait pas ce que les gens disaient. La traduction simultanée du chinois en l'anglais était horrible. Je me rappelle que le médiateur était aussi horrible, il disait des choses qui n'avaient pas de sens et on ne savait pas si on pouvait faire confiance à ce que l'on entendait. Cela a créé des situations de malaise générales, mais, en même temps, je ne sais pas comment sont les événements en Chine. Je sais, par exemple, que les collaborations académiques avec la Chine sont toujours compliquées à cause de la langue.

Toutefois, en général, mes impressions concernant le festival en Chine ont été assez

différentes parce que les deux festivals étaient différents. Le centre d'intérêt là-bas, c'était l'animation et il y avait une ambiance beaucoup plus officielle. Là-bas il y avait une présence gouvernementale très forte qui n'était pas toujours très agréable d'ailleurs [Rires] mais, le repas avec les délégations, c'étaient tout de même drôle, cool ! Ca été une expérience un peu folle, ce n'est pas vraiment cela que je trouve intéressant lors d'un festival. C'était tout particulièrement l'animation qui a créé quelque chose d'extraordinaire, qui ne ressemblait aucunement à ce que l'on avait pu voir à AINSI Brésil ou France mais qui je crois était directement inspirée de la culture locale. Tout d'abord, le public était très nombreux. De plus, l'inauguration de l'exposition là-bas a été très différente, il y avait beaucoup d'enfants et c'était surprenant. En fait, lorsque je suis partie en Chine je m'attendais déjà à un événement différent, j'avais l'esprit ouvert à tout ce qui pouvait s'y dérouler, sensible aux différences culturelles qui existent entre les deux pays et qui d'ailleurs étaient visibles. Par exemple, la participation d'un grand sponsor du domaine privé. Les caractéristiques du sponsor étaient déjà en elles mêmes un truc de fou, ils produisaient aussi bien des produits militaires que de l'animation [Rires]. Enfin, c'était déjà tellement absurde que je n'y suis pas allé en m'attendant à un événement d'art traditionnel ou à un événement comme AINSI Brésil. C'est-à-dire que je n'avais pas d'attentes particulières, je ne savais pas du tout ce que j'allais y voir.

Bon, à la fin, Hélio et Lourenço ont beaucoup rigolé et ont fait des blagues en disant que c'était Ludovic qui ne savait pas bien travailler. Ils ont pris tout ça avec beaucoup de bonne humeur.

<i>Tableau 13 - Le récit de Eduardo - Artiste AINSI Brésil</i>	
Début	Invité à participer par Helio
Fin	Retour au Brésil avant l'aventure chinoise, blague (chute) de fin
Intrigue/but	Promouvoir ses œuvres, conserver ses relations dans le réseau
Actions	Passivité. Profiter de l'aventure chinoise
Personnages principaux	Helio, Ludovic, les artistes français
Agency/causalité	Je dépends de la décision des responsables artistiques

2.3.8. Pedro - *Directeur Scientifique AINSI Brésil*

Il était déjà tard quand j'ai reçu un appel skype de Melissa. Elle me parlait d'un événement et je me suis dit 'très bien, si c'est avec vous je vais le faire!' La formalisation du partenariat a été faite juste après auprès de la Coordination de post graduation de l'Université Brésilienne. C'est à ce moment que les coordinatrices de AINSI ont rencontré Hélió pour la première fois. C'est le moment donc de commencer à penser l'organisation d'un événement.

Ce qui était tentant c'est qu'un tel événement allait vraiment être une nouveauté. S'il n'y avait pas de nouveauté dans l'organisation d'un événement, ce qui était intéressant était le type de congrès, les rencontres proposées. Et cela m'a excité, m'a motivé. Il s'agissait de rencontrer et connaître les partenaires pour ensuite comprendre comment l'événement allait se positionner...

Au contraire des autres événements qui avaient déjà eu lieu, cet événement a gagné les rues. Donc, sa scène c'était la ville et cela allait changer le public. Un événement qui entre dans les flots de la ville c'est très tentant. Il faut se rappeler que c'est le public qui confère de la valeur à ce qu'il regarde. Tout événement existe par son public. Je crois qu'AINSI Brésil avait cette volonté. Une des caractéristiques qui nous est propre à nous, les brésiliens, est que l'on s'approprie les choses, on y adhère. Et ce n'est pas que pour notre dimension continentale, ici c'est l'endroit du mélange! Maffesoli disait que le Brésil est un pot postmoderne. Non, le Brésil c'est une 'feijoada'!

Il m'a semblé que l'art numérique n'était pas accessible et qu'il y avait là un certain paradoxe lorsque l'on imagine l'art en réseau. Le réseau de base d'une ville c'est la rue. Et ce n'est pas que ça, c'est la cartographie, la manière dont les gens se représentent et parcourent leur ville. Et, soudain, on expose une œuvre là-bas. Et c'est ainsi que des espaces destinés à - traverser la rue pour prendre le bus, à aller au travail, à attendre que le trafic s'améliore - deviennent aussi des espaces d'exposition. Cela devient un espace où l'œil peut, en quelques secondes, t'éloigner de cette réalité, te faire te poser des questions, te faire faire autre chose, envoyer un message, rentrer dans une galerie, découvrir des espaces non découverts auparavant, être invité par l'œuvre qui est dehors pour connaître celles qui se trouvent dans les galeries. Cela a été une trame très cool. Si cela existait en

tant que projet, lorsque l'événement a vraiment eu lieu, qu'il est allé dans la rue, sa réalisation a été très intéressante.

Lorsque l'évènement a été institutionnalisé, on a réalisé alors que AINSI avait aussi une dimension de formation car il regroupe des gens et les fait collaborer en fonction de leurs compétences, intérêts et habilités. Pour cela, il a été créé un laboratoire de cours [Lab_AINSI] qui devait soutenir et appuyer l'évènement, ainsi qu'un partenariat avec le format Entreprise Junior pour la création des produits qui devaient être diffusés. Tout a très bien marché.

Mais, d'une manière plus générale, je trouve qu'un des problèmes était la date, qui ne nous favorisait pas. Si au début il y avait l'idée selon laquelle le Festival d'Hiver de la ville de Diamantina pouvait attirer et donc promouvoir la participation à l'évènement... mais non, il est devenu une concurrence, les gens y allaient déjà, ils étaient pris par autre chose. La participation du public a donc été massive dans les galeries, car il s'agissait de gens qui étaient déjà à Coral et qui avaient adhéré à l'évènement. Donc, on voit que l'espace de construction du savoir se trouve vidé parce qu'on n'arrive pas à y amener le public. Les gens ont raté cette opportunité car on a commis une erreur par rapport à l'agenda. La production devait être faite au moins deux semaines avant, et on a mis du temps à clore la programmation.

Autrement, l'évaluation de la participation des élèves de l'Université a été absolument positive. Le contact et la relation client de l'entreprise Junior sont devenus un cas « gagnant » lors de la rencontre Nationale d'Entreprises Jr. Cela a été non seulement intéressant et important, mais les élèves ont compris l'extension de l'évènement. Cette reconnaissance a changé le statut de tout ça.

J'ai participé aussi à la sélection des propositions scientifiques. Un grand nombre de propositions sont passées par mes mains et j'ai pu voir que l'évènement pouvait bénéficier d'une très grande diversité de compréhension. Le mot "alternatif" qui compose le titre de l'évènement, a attiré un grand nombre d'autres artistes, de gens intéressés ou d'étudiants. Même si le ton de l'évènement était marqué par le contenu numérique, il y avait des propositions audiovisuelles, des choses presque mécaniques... Donc il y avait la possibilité d'une plus grande ouverture du concept de l'évènement, ce qui aurait pu attirer beaucoup

plus de monde. A cause d'une erreur stratégique de notre part, nous avons raté l'opportunité d'ouvrir plus encore ce même concept, ce qui aurait augmenté la participation.

Concernant l'aspect relationnel, il y a une dimension très intéressante à prendre en compte. Il y avait des gens qui occupaient des postes intellectuels de prestige à très long terme et des gens qui en occupent depuis peu, mais, personne ne soulignait cette différence. Cela est fondamental pour l'échange. Il n'y avait pas de chef ni de professeur, il y avait un groupe de personnes, de chercheurs, de personnes intéressées qui se plongeait dans un projet commun. C'est pour cela que la discussion lors de chaque conférence a été fructueuse. La relation entre les participants favorisait la constitution d'un réseau et non le renforcement d'un point de vue élitiste. C'est très important. Si on fait un événement avec ce format, il ne devient pas simplement une conférence sur une recherche spécifique. Il y a inter-locution et ça devient un groupe de travail avec un intérêt déterminé. Et ça fait beaucoup de différence pour un événement de formation académique. Je me rappelle du professeur César Guimarães qui me disait: 'comme les gens perdent à ne pas être ici!' Et c'est très intéressant parce que les choses qui se sont passées lors des débats ont portés leurs fruits. Par exemple, dans mon travail de post doctorat. Ou certaines personnes ont trouvé d'autres résonances possibles et ont été chercher d'autres études et d'autres possibilités pour leurs systèmes. Il y a des artistes d'ici qui ont rencontré d'autres artistes invités et qui continuent d'échanger jusqu'à aujourd'hui ; donc, il y a des faits tangibles.

Pour moi, c'est très risqué de faire des parallèles entre AINSI au Brésil et AINSI en Chine car ce sont des cultures complètement distinctes, avec des façons absolument distinctes de s'approprier un événement. En Chine on a eu un public discipliné qui nous écoutait avec do-ci-li-té. Un groupe d'occidentaux arrive en Chine et parle à un groupe dis-ci-pli-nés, organisés sur des thématiques qui ne font pas partie de leur quotidien. Il y avait là-bas une différence de matrice théorique. Ce qui était lié aux questions pratiques, d'application et de construction a été compris plus facilement que les choses plus théoriques. Il y avait donc une différence dans la façon de s'approprier l'objet, ce qui a provoqué des difficultés. Il y avait donc un public 'préparé' pour l'événement, un public très bien choisi. Au Brésil on a eu un mélange, où les gens s'arrêtent et demandent ce qui se passe, ils disent s'ils aiment ou s'ils n'aiment pas ; les gens se jettent dans le flot, c'est plus spontané. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est juste parce que ce sont des cultures très différentes, très particulières. C'est très intéressant car ils ont, par exemple, une autre relation avec l'image,

avec la production d'images et avec les dispositifs d'image qui sont différents des nôtres.

Concernant les problèmes entre les équipes organisatrices françaises et brésiliennes, mon commentaire est hypothétique. Hypothétique dans le sens où j'imagine qu'une partie de l'équipe française est arrivée au Brésil en pensant que le Brésil était autre chose, et que l'événement au Brésil était encore une autre chose qui n'était pas l'événement. Et, quand ils ont découvert le Brésil et l'événement, ils ont été surpris. Et cette surprise a une connotation absolument antagoniste, pour le meilleur ou pour le pire. C'était une évidence et j'ai remarqué que, notamment, la visibilité les dérangeait. On a compris la possibilité, l'ampleur possible que pouvait avoir l'événement. Je ne peux pas en dire davantage parce que je ne sais pas ce qui s'est passé avant. Je ne sais pas s'il y avait un germe latent qui a éclaté ici ou si c'est la graine de la discorde qui est née ici. Mais si il y avait réellement une graine avant, elle a bénéficié d'engrais ici, en territoire brésilien, et elles ont été irriguées par l'image de bouillon. En tous cas, cela ne m'a pas dérangé car je ne suis pas en train de me disputer avec qui que ce soit. Ce que je veux c'est que les choses avancent. Ce conflit ne me concernait pas, ça n'a pas dérangé, ça n'a pas empêché d'accomplir des choses.

Tableau 14 - Le récit de Pedro - Directeur Scientifique AINSI Brésil

Début	Rencontre avec les deux organisatrices lors de la cérémonie de remise des diplômes.
Fin	Le voyage en Chine
Intrigue/but	Le festival doit affecter les gens tant dans la rue que dans l'université
Actions	Faire le lien entre l'organisation et l'université. Se tient à l'écart des conflits qui ne le concernent pas.
Personnages principaux	Moi, Melissa et Nadia, les équipes françaises et brésiliennes, les jeunes chinois.
Agency/causalité	S'impliquer pour les décisions clés, ne pas rentrer dans les questions relationnelles.

2.4 Analyse des récits AINSI

Nous avons recueilli les récits de huit participants clés d'AINSI Brésil. Nous espérions en tirer une identification des points clés, des personnages les plus influents, des actions déterminantes. Mais le recueil de ces récits ne peut que nous laisser perplexe. Malgré la richesse de tous ces récits, c'est comme si nous savions encore moins ce qu'a pu être cet événement dont tout le monde parle, que tout le monde semble comprendre et délimiter mais qui apparaît de plus en plus énigmatique.

En effet, comme les tableaux à l'issue de chaque histoire laissent apparaître, aucun des récits ne semble superposable avec les autres. Si nous nous demandons quand commence l'histoire d'AINSI Brésil, alors presque chaque récit nous donnera un point de départ différent. Est-ce quand Florian atterrit à Coral ou au moment du premier événement AINSI en France quatre ans plus tôt... ? De même, quand AINSI Brésil se finit-il ? Lors de la clôture officielle du festival, lorsque les participants sont rentrés chez eux ou avec toutes les conséquences et répercussions, dont certaines ne sont pas encore achevées, des productions et conflits qui ont eu lieu ? Que nous voulions savoir quel était le but de l'événement, et nous obtenons à nouveau autant de réponses que de participants. Quelles ont été les principales actions ou quels processus, rebondissements, faits, moments ? Nous avons encore des rapports presque sans correspondance. Même lorsqu'il s'agit de savoir quels ont été les principaux personnages ou acteurs, nous semblons en savoir de moins en moins, tant les personnes citées, leur citation au sein de groupe à l'étiquette particulière, s'embrouillent et se démultiplient à nous en faire perdre notre latin.

L'histoire de AINSI Brésil se dérobe à chaque approche, à chaque tentative de la raconter. Si on veut avoir un compte rendu de, ou même s'il nous prenait l'envie de définir ce qu'est AINSI Brésil, nous serions bien en peine. Nous ne pourrions rien obtenir d'autres qu'une collection d'histoires. Mais des histoires qui ne s'emboîtent pas les unes dans les autres, qui ne différeraient pas seulement par une différence d'accent, de point de vue ou de sensibilité, mais bien plus fondamentalement. Aucune ne semble pouvoir intégrer les autres. Aucune ne semble être en mesure de constituer un récit maître, qui organiserait ou donnerait le sens, la clé pour situer les autres. Et cette absence est d'autant plus préoccupante qu'il semble que le management des événements artistiques se veut un tel récit maître. Mais peut-il y en avoir ? Qu'est-ce que le récit du management des événements artistiques alors en regard de ces autres

récits recueillis ?

A la lumière de ces huit récits, le récit du management des événements artistiques apparaît dans toutes ses limitations. Le management des événements artistiques n'est qu'un récit possible. Une manière très particulière de raconter l'histoire AINSI Brésil. Une définition arbitraire des débuts, fins, intrigues, personnages... De même beaucoup d'aspects contenus dans les autres histoires ne sont pas présents dans le récit du management des événements artistiques. Mais surtout, ce qui est le plus flagrant est qu'aucun récit recueilli ne correspond vraiment – même chez les dirigeants – au modèle de récit du management des événements artistiques.

On prend ainsi conscience d'une des hypothèses majeures du management des événements artistiques. Le management des événements artistiques a besoin pour se développer d'une définition claire d'un début, d'une fin, d'une intrigue (ou dira un objectif), des personnages clés et des principales actions (ou tâches). Sans définition assurée de ces éléments, il n'est pas possible de faire de management des événements artistiques.

On pourrait bien entendu rétorquer que le récit du management des événements artistiques est d'un autre ordre, qu'il serait plutôt un méta-récit, sorte de récit générique dans lequel les autres auraient à rentrer. Ou sinon d'un sur-code, codage de l'événement qui viendrait s'ajouter aux autres codages que constituent les récits des participants, imprimant un style propre, ou un souci politique.²⁹ Mais ici ce méta-récit, ou ce sur-code n'arrive pas à prendre, n'arrive pas à s'imposer, à partir des récits des participants.

Ainsi on voulait mieux savoir ce qu'est AINSI Brésil, mais à l'issue de l'enquête on ne peut pas savoir ce qu'a été cet événement. D'une certaine manière, on pourrait dire que AINSI Brésil n'a pas eu lieu, qu'il n'a pas existé. Qu'il ne semble rien d'autre qu'un enchevêtrement de récits, avec chacun des débuts, fins et intrigues divergents, des actions et personnages différents, des temporalités et peut-être des espaces distincts, des sensibilités et des styles propres... sans qu'il ne semble réalisable de recoder les comptes rendus d'un récit dans le

²⁹ La théorie du sur-code a été développée en particulier par L. Sfez, dans sa Critique de la décision (1992, Les Presses de Sciences Po) Par exemple la décision est un récit qui vient imposer un code propre à tous les autres codes imprimant leurs contraintes à la situation (économique, social, financier, politique, marketing, RSE...). Ce code, se mêlant aux autres codes vient ajouter une marque propre ainsi qu'une certaine liberté.

code et la cadre d'un autre. Et c'est là que le management des événements artistiques s'effondre. Sans possibilité de confiner l'événement dans un récit partagé, sans que les participants acceptent et se reconnaissent dans un récit particulier, il n'est pas possible d'appliquer le modèle du management des événements artistiques.

Mais il faut encore quelque chose de plus. Il faut que ce récit partagé et accepté soit énoncé sous la forme d'un récit linéaire, sans conflit. Il ne saurait y avoir de dialectique qui le mette en mouvement. Tout doit être défini et programmable au départ. Le management des événements artistiques fournit un modèle où les dimensions de management, d'événement et d'artistique sont compatibles et sans accroches, sans contradiction ni paradoxe. Management, événement et monde artistique peuvent se combiner, s'intégrer dans un même récit, un même modèle. Et il est inutile de préciser, un récit où l'intégrateur, où la position de maître, où l'articulation est le management.

Chapitre 3 :
« Artistes versus Managers »
- Les récits venus de la sociologie de l'art

Chapitre 3 : « Artistes versus Managers »³⁰ - Les récits venus de la sociologie de l'art

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons vu que grâce au développement des « Event Studies » une nouvelle spécialisation de la gestion, celle du management des événements artistiques, a pris récemment son expansion. Elle se distingue du plus classique management des organisations culturelles en s'appuyant sur la notion d'événement et en l'insérant dans le champ des « Event Studies ». Mais il en garde la logique. Dans cette approche, le management des événements artistiques demeure une sous-discipline de la gestion. Il subsume les spécificités de l'art ainsi que celles de l'événement dans sa propre logique gestionnaire. Le management enveloppe l'art et l'événement. Il les inclut dans sa propre façon de mettre en récit les projets. Il raconte une histoire des événements artistiques en les prenant dans son moule de récit linéaire, où le temps se découpe en une série de tâches et de jalons. Il analyse, transforme l'événement en un ensemble de paramètres coûts, délais et qualité, sans chercher à entendre ce que l'art veut dire, sans se demander ce que signifie l'événement.

D'une façon générale, cette approche fonctionnelle et pragmatique des événements laisse encore très peu de place aux conflits et aux divergences d'intérêts. De ce fait, une critique autour des conflits possibles entre les aspects managériaux, événementiels et artistiques reste embryonnaire ou imprécise dans ce tout nouveau sous-champ d'étude. On dit qu'il faudrait garder la magie, on dit qu'on a affaire à un contenu bien spécifique, on dit que l'événement pourrait souffrir d'un excès de gestion, mais il ne s'agit que d'une adaptation à la marge. Tant que la façon de parler des événements artistiques restera dans ce mode de récit, il sera difficile d'entendre d'autres voix, et donc de chercher d'autres voies.

³⁰ En référence à Chiapello, E. (1998) *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié.

Dans cette étude nous nous intéressons spécifiquement aux services culturels³¹ et plusieurs chercheurs à l'intérieur du management ou de l'économie de la culture ont déjà proposé une critique de cette approche. Evrard (2011) nous rappelle que situer les pratiques culturelles à l'intérieur d'une perspective économique, c'est les considérer comme de l'« entertainment », les faisant appartenir à l'industrie du divertissement. Dans cette perspective, « *les règles du commerce international s'appliquent aux activités culturelles comme aux autres secteurs économiques* ». C'est-à-dire que les pratiques culturelles seraient placées au sein du « temps de loisir »³² ; elles y coexistent avec des loisirs non culturels (tourisme, sports...), des activités semi-utilitaires (jardinage, bricolage...), ainsi que des pratiques de sociabilité (amis, famille...).

Selon Evrard (2011), une approche qui s'appuierait sur la « nature spécifique de l'art » chercherait une légitimation spécifique des activités culturelles, tout en faisant de la culture une exception dans les traités internationaux du commerce. « *Elle est également un des éléments qui fondent la spécificité du 'marketing culturel', mais aussi qui en expliquent le rejet (...) à la perspective du divertissement* », affirme l'auteur.

Si le marketing, et plus généralement les outils et logiques gestionnaires rencontrent un certain 'rejet' dans le monde artistique, c'est parce que certains voient un conflit entre ces deux mondes, et ne pensent pas, ou ne souhaitent pas, que les événements artistiques soient dominés par la logique gestionnaire.

Cette opposition, cette guerre des mondes, entre les univers artistiques et managériaux est en fait très ancienne. C'est plutôt la tentative de les réconcilier sans questionnement qui serait contemporain. Il nous faut à présent faire un pas en arrière, regarder avec plus de distance historique, et chercher un autre type de récit. Des récits qui mettent l'opposition entre art et management en leur cœur. Pour cela, il nous faut aller voir du côté de la sociologie de l'art. Nous verrons plus particulièrement les perspectives qui mettent en avant la critique artiste,

31 D'après Yves Evrard (2004, 2011), la définition institutionnelle du champ culturel intègre quatre groupes principaux d'expression et de diffusion artistique : la filière de l'écrit (la presse, l'édition de livres) ; la filière du son (la radio, l'édition phonographique) ; la filière de l'image (la télévision, le cinéma, l'édition vidéo) et les services culturels (comprenant les activités plus traditionnellement associés au champ culturel, comme le spectacle vivant, le patrimoine, les musées et les arts plastiques).

32 Selon l'auteur, « *l'univers des loisirs correspond au point de vue du consommateur qui va choisir d'affecter son temps libre à telle ou telle activité, en tenant compte des contraintes financières résultant des coûts relatifs à ces activités.* »

cette critique du monde de l'entreprise et du management au nom de valeurs artistes. Notre objectif est de mieux comprendre les spécificités du rapport qu'entretient le couple art et management afin de pouvoir saisir ce qui peut être considéré paradoxal, et récemment convergent dans leur relation. Voir comment nous pourrions construire un autre type de récit. Et si nous y arrivons, voir comment celui-ci s'appliquerait à notre étude de cas.

3.1 Sociologie de l'art et critiques de la modernité

Porté par le courant romantique, l'art du XIX siècle connaît un tournant caractérisé par la double opposition d'une part à la représentation classique de l'art et d'autre part à la société moderne capitaliste. Deux formes de critique du capitalisme issues de la révolution industrielle voient le jour : la critique sociale, qui dénonce les inégalités et la misère qui s'installent au cœur de la nouvelle société marchande ; et la critique artiste, qui dénonce quant à elle la mystification d'une société marchande et l'amortissement des capacités créatives des individus. La critique sociale est très importante, toutefois dans ce travail de recherche, nous nous orienterons uniquement vers les éléments qui pourraient nous fournir une meilleure compréhension de la critique artiste.

3.1.1 La critique Artiste

Appuyée sur la représentation romantique de l'art et des artistes, la critique artiste de la modernité commence à se structurer entre le XVIII et XIX siècles. Cette critique, née des révolutions industrielle et démocratique, est portée contre le développement de la société moderne, dite industrielle, capitaliste et bourgeoise : « *Plus largement ce sont les risques de domination de la vie par la productivité et l'utilité, l'industrie moderne et la technologie qui sont dénoncés* » (Chiapello, 1998, p.14).

Cependant, ce sera seulement dans les années 1830, qui marquent en France le rattachement politique de la bourgeoisie et son installation constitutionnelle au pouvoir, que la critique artiste se manifestera plus fortement contre les valeurs imposées par le surgissement de cette nouvelle société.

Malgré sa puissance économique, jusque là, la bourgeoisie ne pouvait pas imposer ses vertus et son mode de vie. Avec la révolution de Juillet, seules, les classes riches gouvernent le pays : les activités les plus favorisées sont celles des commerçants et celles financières. En même temps, on constate non seulement une situation sociale des masses dégradée, des abus terribles concernant les conditions de travail des ouvriers³³, mais aussi des inégalités portant sur les libertés des femmes, des enfants et des esclaves. C'est dans ce contexte que, selon Chiapello (1998), trois valeurs majeures véhiculées par cette nouvelle société bourgeoise seront mises en accusation par les critiques : l'individualisme, le matérialisme et le rationalisme.

L'individualisme³⁴ peut être considéré comme l'élément fondateur de la société moderne. L'idée est de libérer l'individu des contraintes sociales et des traditions pour qu'il puisse être libre d'agir à sa guise. Il est également censé profiter des nouvelles libertés du commerce, de la finance et des nouveaux contrats, il est autorisé à faire prédominer ses intérêts individuels sur les intérêts collectifs. L'appropriation privative étant favorisée et les formes historiques de propriété collective étant supprimés, les affaires purent prendre une ampleur sans précédent. L'individualisme de l'époque présente le versant positif du progrès de la personnalité individuelle et le versant négatif du développement de l'égoïsme. C'est-à-dire que, en même temps qu'il alimentait les demandes de liberté et d'égalité pour tous en favorisant la démocratisation, il finit par entraîner une détérioration du tissu social et des solidarités.

Le matérialisme capitaliste marque aussi ce nouveau moment de la société. S'enrichir devient la grande inquiétude de l'individu car c'est par l'acharnement au travail et par l'épargne qui favorisent l'accumulation du capital qu'il s'élèverait dans la société. La position sociale doit être donc méritée, dès lors « *l'importance énorme (est) donnée très tôt aux compétences et à l'éducation* », pour « *certifier l'appartenance à l'élite* ». Celui qui échappe au système est dévalué socialement et considéré comme « *non-productif* » (Chiapello, 1998).

³³ Aussi « au nom de la liberté des contrat » les pouvoirs publics ne légifèrent pas sur la relation entre les patrons et les ouvriers entraînant de graves abus. Les salaires baissent, le travail devient plus dur et la faim augmente dans la société.

³⁴ De fait, la conception moderne de l'art et la nouvelle conception de l'artiste en tant qu'un « être d'exception » n'implique pas l'ensemble de l'humanité et ne permet pas de critiquer la nouvelle société au nom de la solidarité. La critique artiste ne permet pas de critiquer l'individualisme attaché à la nouvelle société et, sur ce plan, elle laissera donc le champ libre à la critique sociale.

En même temps, seules, la raison et la science sont considérées comme sources de progrès social, économique et moral. L'objectif est d'élever l'organisation sociale au service de la production. Alors, le rationalisme se manifeste principalement par le développement sans précédent des sciences et des techniques, et « *la raison scientifique va s'efforcer de trouver des lois pour chaque phénomène* ». L'esprit de calcul, de mesure et d'ordre envahissent peu à peu tous les aspects du fonctionnement de la société et l'individu se trouve ainsi 'libre' de la connaissance concrète d'une situation : « *ce mouvement aboutit à valoriser fortement les abstractions et à décrypter le réel en fonction des lois considérées comme vraies* » (Chiapello, 1998).

3.1.2 Critiques de la représentation classique de l'art

Ce nouvel âge est marqué également par une volonté de rupture concernant les conceptions antérieures de l'art, aussi bien que par le désir de l'artiste d'exprimer les particularités de son époque et de ses contemporains.

En ce sens, la théorie du beau est remise en question et on voit naître de nouvelles conceptions esthétiques tournées vers de nouveaux sujets. D'un côté, tous les nouveaux aspects de la vie contemporaine pénètrent dans les nouvelles productions artistiques : la vie quotidienne, les événements historiques et la science. De l'autre, on assiste à un renouvellement des moyens et des techniques d'expression dans les mondes de l'art. Des lois de la perspective, de la figuration et même des règles de l'harmonie seront abandonnées par les artistes à l'avantage des nouveaux moyens d'expression (photographie, progressivement le cinéma, les synthétiseurs, etc.) et des nouveaux matériaux (carton, plastique, électricité, etc.) rendus disponibles.

En même temps, il n'est plus question d'impersonnalité de l'œuvre et les artistes se refusent d'être considérés comme leurs simples producteurs. L'art se détache ainsi du principe d'imitation au profit de la création. Elle « *se voit promue au rang de 'connaissance extatique' permettant la révélation des vérités ultimes 'inaccessibles aux activités profanes'* »³⁵. Elle est

³⁵ Schaeffer (1992) cité par Chiapello, 1998:33

sacralisée face à une « *double crise spirituelle* » issue des Lumières : celle concernant des fondements religieux (affaiblissement du Dieu chrétien)³⁶ et celle des fondements transcendants de la philosophie. Selon Chiapello (1998:34), « *l'art est sacralisée pour contrebalancer le désenchantement du monde lié à la sécularisation et à la rationalisation de la société* » et « *c'est une re-sacralisation de l'être, de la vie et de l'univers qui est visée* ».

En conséquence, il n'est donc plus possible de dire ce qui est de l'art et ce qui ne l'est pas en déduisant d'une définition du beau idéal et universel. Et c'est ainsi qu'on aboutit à la centralisation de l'artiste (le génie créateur) dans la définition de l'art :

« C'est qui est valorisé c'est le chant propre de chaque artiste, l'expression de sa singularité. C'est l'unicité qui constitue l'œuvre comme telle, qui fera du nom propre de chaque artiste un nom commun (ne dit-on pas un Picasso, un Modigliani?), de sa signature la valeur et le prix, quelques fois en dépit de l'œuvre, au point de devenir à elle seule toute l'œuvre ou par sa seule apposition d'imposer comme l'art le 'n'importe quoi' (Duchamp) par une sorte de magie qui défie la raison. » (Chiapello, 1998 : 33)

Maître concepteur et réalisateur de son œuvre, libéré de toutes les contraintes extérieures à lui (comme des églises, des académies, des commanditaires), l'artiste acquiert pour la première fois un statut socio-économique reconnu par la loi. Son œuvre acquiert en même temps le statut d'un « bien négociable » et susceptible de garantir son indépendance économique. Cependant, l'artiste, toujours en refusant « *la soumission dégradante aux lois du marché* », ira jusqu'à une revendication totale d'autonomie de l'art, jusqu'à 'l'art pur', l'art 'hors de prix', non négociable et non partie de l'univers des échanges commerciaux. Cette position radicale sera suivie par diverses générations d'artistes avec la notion d'avant-garde³⁷ qui s'impose à la fin du XIX siècle : l'essence de l'art sera petit à petit dénudé par le mouvement de la création d'un art sans cesse renouvelé.

Cette nouvelle conception philosophique de l'art et de l'artiste offre ainsi à la critique d'artiste la potentialité qui lui est nécessaire pour remettre en cause quelques traits de la société moderne :

³⁶ « En 1793, Dieu a été officiellement détrôné à la Cathédrale de Notre Dame de Paris, et la déesse de la Raison a été mise à sa place » (Berthold, 2006:381)

³⁷ « La notion d'avant-garde implique l'idée d'un progrès sans fin entendu comme la pénétration de plus en plus profonde de l'essence de l'art » Chiapello, 1998:36

« son capitalisme, son matérialisme, son rationalisme, son culte de l'utilité et du profit, la prudence circonspecte du bourgeois qui met de la mesure et du calcul en toute chose ainsi que sa vie industrielle, routinière et austère. Elle permet de revendiquer 'a contrario' la possibilité d'exercer une activité gratuite sans autre fin qu'elle-même, le droit de ne pas avoir un travail soumis à l'autorité et au bon vouloir d'un autre, de produire des œuvres uniques et singulières loin de la reproduction de masse que permet l'industrie ; elle valorise l'élan créatif, l'inspiration, préconise l'invention chaque jour de sa vie, le détachement des puissances matérielles et temporelles qui portent atteinte à la liberté sacrée, la sortie de la prison du raisonnable et du raisonné. » (Chiapello, 1998 : 37)

Hobsbawm (2001 : 387) nous raconte que peu de sociétés, comme la société bourgeoise du XIX siècle, *« ont été disposées à dépenser de l'argent pour les arts, et aucune auparavant n'a acheté autant de livres, d'objets, de tableaux, de sculptures, de biCoralts, ni de billets de concert ou de théâtre. (...) En particulier et paradoxalement, peu de sociétés avaient été tellement convaincues qu'ils ont vécu dans un âge d'or des arts créatifs ».*

Toutefois, cette configuration plutôt florissante des arts n'occultera pas les nouvelles difficultés qui s'imposeront à une grande partie de la classe artistique. De fait, seuls les artistes héritiers ou bénéficiaires de rentes réussissent à une pratique vraiment libre de leur art. Car, lorsque les artistes prennent pied sur le marché, seuls certains s'enrichissent et nombreux sont ceux qui restent inconnus ou qui ne satisfont pas les goûts du public. Ils sont ainsi placés aux marges de la société, sans reconnaissance économique ni sociale. L'artiste éprouvant l'anonymat et le rejet, se trouvera chaque fois plus dépendant des jugements du marché.

3.2 Les différences théoriques de l'art et du management

Eve Chiapello résume dans le tableau ci-dessous les principaux points de conflits entre les mondes de l'art et du management.

Tableau 15 : Points de conflit entre l'art et le management (Chiapello, 1998:59)

Management Historique	Art Moderne
<u>Rationalisme</u> Rationalité Calcul Standardisation Prévisibilité, régularité, routine Ordre Mesure, quantification	Sensibilité Imagination, intuition Singularité, unicité Créativité, innovation Rupture Goût, plaisir
<u>Capitalisme</u> Profit Argent	Art pur Hors de prix
<u>Utilitarisme</u> Intérêt Utilité	Sacré Gratuité
<u>Hétéronomie</u> Contrôle Travail organisé par autrui Moments de travail séparés du temps libre	Liberté Vocation Temps unifié, l'œuvre se nourrit de la vie de l'auteur
<u>Méritocratie</u> Compétence acquise par le travail et l'école	<u>Aristocratie</u> Génie, don inné
<u>Les masses</u> Consommatrices	Béotiennes, vulgaires

Ce tableau nous permet de visualiser quelques formes et situations que pourrait prendre le conflit entre la logique de l'art et celle du management. À ce propos, nous pouvons prévoir les contextes les plus délicats comme étant : ceux de la rémunération de l'artiste, de la commande d'une œuvre et de la transaction commerciale de celle-ci. Puisqu'ils touchent l'autonomie et le rapport de l'artiste à l'argent, ils peuvent être considérés comme des situations conflictuelles les plus typiques.

Également, le tableau 06 nous permet de réfléchir sur certains points « possibles » de convergence entre les valeurs véhiculées par l'art et le management, notamment :

l'individualisme, le culte du progrès, l'activisme, le besoin d'innovation et la prise de risques (Chiapello,1998).

3.3 Évolution du management et l'affaiblissement de la critique artiste

Tout en accompagnant les transformations du paysage économique, les principes d'utilité et d'efficacité du management franchiront progressivement les limites des lieux de production et se généraliseront à l'échelle de la société, réglementant comportements collectifs et individuels : « *la culture de l'entreprise est sortie de sa sphère « micro », pour devenir la doctrine de la civilisation à vocation planétaire* » (Musso, 2009).

De cette dynamique managériale de conquête élargie de la maîtrise du travail et de la production jusqu'à la domination de l'imaginaire social, l'art et la culture ne feront donc pas exception. C'est à partir des années 1980, avec la politique culturelle de Jack Lang, que les logiques de l'art et du management se rapprochent de façon plus évidente en France, par exemple. On y constate une rupture d'avec l'action gouvernementale traditionnelle et une reconnaissance de la dimension économique de la culture³⁸. Les pouvoirs publics créeront divers autres mesures protectrices: la loi sur le prix unique du livre ; l'instauration de quotas de programmes d'expression française ; des avantages fiscaux pour les industries culturelles qui sont à la fois poussées à davantage respecter les impératifs culturels ; le statut juridique, fiscal et matériel des artistes est développé et amélioré ; etc³⁹. Toutefois, selon Chiapello (1998 : 207), « *l'élément clé de la politique des années Lang (...) est l'importance notable accordée à la création contemporaine* »⁴⁰.

Particulièrement depuis le grand retournement de marché mondial du début des années 1990, le management s'efforcera encore plus de se détacher de son modèle industriel et « *les cinq principes de Fayol (Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler) ont trouvé à*

38 En 1982, par exemple, l'AGEC (Association pour la gestion des entreprises culturelles) est créée par l'État français pour inciter les acteurs du monde de l'art à davantage se gérer. Par le détour de contrats, les organisations du secteur sont aussi amenées à améliorer leur gestion et à tenter de nouvelles sources de financement.

39 Pour les désireux d'intégrer le marché culturel, en 1984, HEC Paris ouvre une spécialisation. L'année suivante c'est l'université Paris-IX Dauphine qui lance un cours de gestion des organisations culturelles.

40 Dans ce cas, le soutien public est souvent fait par le biais des achats et commandes publics.

s'assouplir » (Chiapello, 1998 : 217). Il va ainsi inventer d'autres règles d'action pour tenir compte des spécificités des activités gérées dans chaque secteur de l'économie, notamment, dans le nouveau segment des services, en plein accroissement dans les pays développés.

Et, puisque les postures managériales ne cesseront d'évoluer tout en s'adaptant et respectant au maximum les spécificités du secteur culturel, la critique artiste du management trouvera de moins en moins d'arguments pour le critiquer. Par ailleurs, la figure spirituelle de l'artiste n'est plus au goût du jour et il est ramené au grade d'un simple collaborateur aux mondes de l'art ; ses revendications sont ramenées à un point de vue parmi les autres ; ses cibles de critique changent et « *les formules rhétoriques du passé ne sont plus utilisables* » (Chiapello , 1998 : 239). La critique artiste du management perdra ainsi ses repères, son efficacité, sa crédibilité et s'affaiblira de fait :

« On ne peut plus dès lors considérer qu'il existe un monde artistique dont le fonctionnement serait complètement à l'opposé du monde économique. L'étanchéité des deux mondes n'est plus garantie ; les frontières sont plus floues rendant possibles des transferts de logiques, de personnes, des hybridations réciproques. Le management se transforme pour accompagner cette poussée. Il est difficile de l'accuser d'ignorer les spécificités des activités qu'il sert et cette critique tombe d'elle-même aujourd'hui » (Chiapello, 1998 : 220).

3.4 La récupération de la critique artiste par le capitalisme

Dans leur œuvre *Le nouvel esprit du capitalisme*, Boltanski et Chiapello (2011) partent du constat de l'avènement d'une nouvelle configuration idéologique du capitalisme depuis quelques décennies. Ils défendent la thèse selon laquelle, des années 1960 à nos jours, c'est le « nouvel esprit » du capitalisme et son influence sur les décideurs qui lui ont permis non seulement d'affirmer sa légitimité dans la société, mais aussi de désarmer les critiques contraires à sa logique tout en promouvant son propre renouvellement grâce à la récupération de la critique artiste. A ce propos, les auteurs soulignent aujourd'hui « *les insuffisances de l'activité critique tout autant que l'incroyable malléabilité du processus capitaliste capable de*

se couler dans des sociétés aux aspirations très différentes à travers les temps (...) et de récupérer les idées de ceux qui étaient ses ennemies à la phase antérieure. (2011 : 312) »

Boltanski et Chiapello (2011 : 85-86) nous rappellent que « *l'anticapitalisme est en effet aussi ancien que le capitalisme* » et que « *les sources d'indignation qui ont continûment alimenté sa critique sont restées à peu près les mêmes au cours des deux derniers siècles* ». Ils nous expliquent que la critique artiste dénonce le capitalisme essentiellement en tant que source de désenchantement et d'inauthenticité du type de vie qui lui est associé ; aussi bien que son opposition à la liberté, à l'autonomie et à la créativité humaines. En même temps, le capitalisme comme source de misère, d'opportunisme et d'égoïsme en détruisant les « *liens sociaux et des solidarités communautaires* », est particulièrement dénoncé par la critique sociale. Une partie fondamentale de l'action de ces deux critiques est « *la codification de 'ce qui ne va pas' et la recherche des causes de cette situation dans le but d'aller vers des solutions* » (2011 : 93).

Toutefois, afin de désarmer ces critiques adverses qui s'étaient très fortement développées après les événements de Mai 68, le capitalisme aurait habilement récupéré les concepts d'origine de la critique artiste tout en les transformant pour mettre en place de nouvelles formes de gestion. Il s'agit alors de mettre en place des organisations en réseau, innovantes et par projets, où on n'y parle plus de « cadre », mais de « chef de projets », « manager » ou « coach ». Par ailleurs, ces derniers se voient demander certaines nouvelles qualités comme l'intuition créatrice, la capacité de prendre des risques et celle de mobiliser des salariés à tous les niveaux organisationnels. Ils doivent également faire preuve de mobilité, d'enthousiasme, de flexibilité, de disponibilité, et de compétences relationnelles (le « savoir-être »).

Selon Boltanski et Chiapello (2011 : 163), « *ces orientations du néomanagement sont souvent présentées, (...), comme un effort pour orienter le monde du travail dans un sens 'plus humain'* ». Cependant, en retour, elles finissent par faire naître de nouveaux risques d'exploitation : renforcement de l'auto-contrôle, du contrôle informatique, détérioration de la sécurité de l'emploi, etc. En ce sens, les auteurs estiment que la critique s'est montrée impuissante, elle n'a pas suivi et n'a pas compris « *l'évolution qui se produisait* » tout en « *laissant le champ libre à la réorganisation du capitalisme* ».

Bref, vers la fin des années 70, la critique s'est progressivement éteinte et, pour renaître, elle devrait s'appuyer sur « *des nouvelles formes d'oppression et de marchandisation qu'elle a, involontairement, contribué à rendre possibles* » (Boltanski et Chiapello, 2011 : 633).

3.5 L'art comme activité et l'artiste placé au centre d'une chaîne de coopération

A partir d'une définition sociologique empirique et inductive, dans son ouvrage *Les mondes de l'art*, Howard Becker (1982) nous présente une image descriptive et construite pas à pas d'un ensemble d'actions et d'interactions au sein d'un réseau de coopération qui a pour résultante la production d'une œuvre d'art, qu'il appelle un « monde de l'art ». Comme le décrit l'auteur lui-même :

« L'art est le produit d'une action collective, de la coopération de nombreux agents dans le cadre d'activités variées sans lesquelles des œuvres particulières ne pourraient voir le jour ou continuer à exister. Ces agents coopèrent grâce à des présupposés communs, les conventions, qui leur permettent de coordonner ces activités efficacement et sans difficultés. Lorsque de telles coopérations ont lieu de manière répétée et même habituelle entre les mêmes individus, ou des individus suffisamment semblables pour être considérés comme identiques, on peut parler de l'existence d'un 'monde de l'art' » (1998 : 99).

Pour Heinich (2004), l'approche tenue par Becker a pour « *objectif exclusif* » la description de l'expérience réelle de l'univers de coopération artistique, et « *non pas les représentations que s'en font les acteurs* », car celles-ci seraient présentes par l'auteur qu'au titre « *d'illusions à dénoncer* ». En outre, à son avis, l'originalité majeure du travail de Becker consiste à mettre en évidence « *la nécessaire coordination des actions* » d'une pluralité de catégories d'acteurs impliqués dans les processus de conception, exécution et réception d'une œuvre d'art. Néanmoins, Heinich voit dans sa description des mondes de l'art une démystification de certaines conceptions traditionnelles : celles de la supériorité intrinsèque des arts et de la singularité du génie artistique.

Pour Le Theule (2010) l'un des apports essentiels de Becker est d'une part sa typologie représentative de quatre catégories d'artistes : les intégrés, les franc-tireurs, les naïfs et les

artistes populaires, et d'autre part sa méthode d'enquête. Inspirée par le courant sociologique dit de l'école de Chicago, sa méthode est celle d'une observation participante établie sur la participation au groupe étudié sur de nombreuses années. En se faisant l'un des leurs, il devient capable d'en comprendre de l'intérieur les logiques, le quotidien et ce que c'est que d'être artiste.

Elle se servira de sa méthode pour étudier divers mondes de l'art : l'édition pour la jeunesse, les squats d'artistes et un théâtre promouvant des œuvres qui souvent étaient refusées ailleurs. Cela lui permet d'observer tout un ensemble de paradoxes intrinsèques à une volonté de gestion de la création. Parce que gestion et création entretiennent des rapports paradoxaux, s'opposant par exemple quant à la norme, aux conceptions du temps ou de la valeur, il lui faut voir comment ceux-ci cohabitent dans les organisations contemporaines. Elle voit que les gestionnaires sont de plus en plus souvent placés en position de décideurs pour des choix qui étaient autrefois largement dévolus à des artistes : le choix des livres à éditer se fait par exemple selon la logique du compte de résultat prévisionnel. Les gestionnaires sont donc placés de position de passeurs de création. L'art et la gestion sont des univers paradoxaux l'un vis-à-vis de l'autre mais de fait, ces univers sont amenés à cohabiter dans les organisations artistiques. Elle reste cependant sur une inquiétude : les gestionnaires se rendent-ils compte de ce qu'ils génèrent dans le monde de l'art du fait des décisions qu'ils sont amenés à prendre selon leur logique ?

Sous une perspective similaire à celle de Le Theule, Menger (1982) nous rappelle dans la présentation de l'ouvrage de Becker que celui-ci doit beaucoup de son originalité à la combinaison d'influences de toute la tradition des recherches interactionnistes sur le travail, les professions et les organisations et aux ré-élaborations conceptuelles qu'elle permet. Cela parce que les chercheurs avaient déjà démontré que *« l'art peut être analysé dans les mêmes termes et avec les mêmes outils méthodologiques que n'importe quel autre domaine d'activité »* (1982 : 5)

Selon Benghozi (1990), la définition de ces mondes de l'art que nous montre Becker est *« volontairement imprécise »* parce qu'il ne les envisagerait pas en tant que dispositifs structurels qui puissent être déterminés *a priori*, autrement dit, comme des structures *« qui garantissent la prévisibilité des comportements et des relations entre acteurs »*. Néanmoins, l'auteur trouve que Becker insiste en permanence sur deux outils conceptuels contradictoires

dans son ouvrage : la forte dynamique de ces mondes là, et la régularité des relations et le fort degré de coopération qu'ils manifestent. Il ajoute quant à la spécificité de l'art :

« Sans faire preuve d'essentialisme, il est indispensable de tenir compte de la spécificité de l'activité artistique sur ce plan pour comprendre la constitution de mondes de l'art. Sinon, il est impossible de rendre compte du caractère extrêmement passionnel des relations qu'ont les membres d'un monde de l'art à l'égard de l'objet qu'ils créent. Les « artistes » (au sens très large du terme) ne cherchent pas simplement une reconnaissance symbolique ou matérielle ou encore l'accès à un certain nombre de ressources, ils sont aussi personnellement engagés, souvent très profondément, dans une démarche de création et de concrétisation de la vision qu'ils portent. » (Benghozi, 1990)

La position prise par Becker sur les mondes de l'art place le réseau de coopération permettant la réalisation d'une œuvre artistique au centre de son analyse. Même si d'un côté nous partageons la même pensée de Benghozi sur la nécessité *« de tenir compte de la spécificité de l'activité artistique »*, et du philosophe Hugo Letiche⁴¹ quand il questionne *« où est l'illusion dans l'œuvre de Becker »* ; les mondes de l'art dont nous parle Becker s'avèrent en tout cas très utile pour notre thèse dans la mesure où elle nous aide à discerner un monde de l'art d'autres mondes qui n'ont rien à voir avec l'art. Et, après tout, nous partageons avec lui la question : *« comment peut-on théoriser ou étudier quoi que ce soit si l'on ne peut en définir la nature et en séparer les manifestations d'autres manifestations qui n'en relèvent pas ? »* (Becker, 1998).

Nous avons ainsi pris les positions de Chiapello et celles de Becker comme deux exemples d'une autre histoire des liens entre management et art. Nous aurions bien sûr pu prendre d'autres exemples, notamment celui de Bourdieu. Mais ce qui nous importe ici n'est pas tant le contenu de leur critique que l'existence même d'un autre mode de récit. Un récit qui n'est d'un coup plus agencé de la même manière. Le récit s'articule autour d'un conflit entre les deux mondes. Pour Chiapello ce conflit est de nature dialectique. La société bourgeoise engendre son contraire dans la figure de l'artiste romantique et cette opposition est l'un des moteurs majeurs de l'évolution des deux mondes. Notamment à la fin du vingtième siècle, la critique artiste provoque une évolution importante des modes de management des entreprises. Cette adaptation capitaliste provoque en retour un affaiblissement de la critique, jusqu'à un prochain surgissement appelé par les vœux de Chiapello et Boltanski qui entrainera de

41 Hugo Letiche lors d'une discussion sur la question des mondes de l'art de Becker à l'Institut Télécom.

nouvelles évolutions de l'organisation capitaliste.

La causalité n'est plus celle du dirigeant mais celle d'un mouvement dialectique. Le temps est fait de ruptures. Art et gestion se trouvent cette fois en conflit et le récit managérial est toujours dépendant de son contre discours. Les récits des événements artistiques prennent place dans une perspective de longue durée qui relativise les notions de début et de fin du récit.

Le récit managérial n'est plus le récit maître qui doit englober dans son mouvement les récits spécifiques de l'art et de l'événement, il est en dialogue avec son autre artistique. Art et gestion sont vus comme deux pôles contradictoires (ou paradoxaux) et complémentaires. On se demandera malgré tout la place qui peut être accordée dans ce deuxième type de récit à la notion d'événement. Pris dans l'histoire longue de la relation dialectique, l'événement, et sa nature d'irruption du nouveau, sa position de rupture par rapport aux récits en cours, semble encore une fois marginalisé.

Dans le chapitre suivant, nous reprendrons le cas d'AINSI Brésil, et nous essaierons de lui ajuster un second récit qui respecte cette perspective d'un conflit entre art et management. Nous tenterons un récit polyphonique afin de voir ce que cette seconde perspective peut nous apprendre sur le management des événements artistiques. Nous voudrions savoir les possibilités que nous ouvre ce second type de récits.

Chapitre 4 :
Polyphonie autour des conflits

Chapitre 4 – Polyphonie autour des conflits

Pour le chapitre 2 de cette thèse, nous avons réalisé des entretiens non directifs grâce à un ensemble d'échanges avec des participants de AINSI afin de collecter leur récit de l'événement. Certaines traces de l'histoire de AINSI Brésil ont été développées à chaque approche, à chaque tentative de la raconter. Toutefois, à l'issue de l'enquête nous n'avons obtenu qu'une collection d'histoires, et rien de plus. Aucune histoire ne semblait pouvoir intégrer les autres. Aucune ne semblait être en mesure de nous permettre de constituer un récit maître, qui organiserait ou donnerait le sens, la clé pour situer les autres. A l'issue de cette première phase d'enquête, il n'était finalement plus possible de savoir ce qu'avait été cet événement. Nous n'étions parvenus qu'à un imbroglio de récits, chacun avec un début, une fin et une intrigue divergents, de même que des actions, des sensibilités et des styles propres aux personnes interrogées. Or, nous étions pourtant arrivés à la conclusion que pour un management des événements artistiques il fallait arriver à un récit partagé, accepté et énoncé sous la forme d'un récit linéaire, sans conflit. Tout devait pouvoir être suffisamment défini et programmable. Le management, l'événement et l'artistique devaient pouvoir se combiner, s'intégrer dans un même récit, un même modèle.

Compte tenu ce premier résultat d'enquête, nous voulions tenter d'aller plus loin. Ils nous a paru ainsi pertinent de recourir également à d'autres types de « matériaux empiriques narratifs⁴² » dans l'espoir d'arriver à la constitution d'un récit qui puisse mieux rendre compte des « réalités » organisationnelles de l'événement AINSI. Comme le récit linéaire, avec son début, sa fin, son intrigue, ses personnages clés, son action, etc. était impossible à trouver, nous sommes allés chercher une autre forme de récit.

42 Terme employé dans l'article de Barbara Czarniawska « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue française de gestion* 6/2005 (n° 159), p. 359-371.

4.1 Le récit

Selon Alastair McIntyre, la vie sociale est un récit (Czarniawska 2004 : 3). Il est la forme la plus basique de vie sociale et est largement répandu à toutes les époques, à tous les endroits et dans toutes les sociétés. C'est-à-dire que toutes les classes et tous les groupes humains ont leurs propres récits (Barthes, 1977 : 79, cité par Czarniawska 2004 : 3). De même, et c'est cela qui nous intéressera, une entreprise ou une organisation, à travers leurs divers processus collaboratifs et interactifs, ont également leurs propres récits, sont des récits.

4.1.1 Les relations entre langage et organisation

La vision selon laquelle le langage serait un simple instrument employé pour décrire et rendre compte d'une réalité est assez limitée car, outre le contenu qu'il transporte, le langage est aussi un contexte et une manière de re-contextualiser son propre contenu (Boje *et al.*, 2004). Par ailleurs, selon Boje *et al.* (2004), « *nous ne faisons pas qu'un rapport et une description avec le langage ; nous créons aussi avec lui* ». Les auteurs expliquent que ce que nous créons dans le langage fournit un point de vue dans lequel nous croyons « savoir » la réalité. De ce point de vue, une organisation peut être vue comme un phénomène à la fois de langage et dans le langage.

4.1.2 Les difficultés liées à l'élaboration d'un récit organisationnel

Nous n'abandonnons donc pas notre volonté de faire un récit de l'événement AINSI Brésil. Mais il nous faut comprendre comment il serait possible de l'écrire. Un des principaux problèmes nous est par exemple décrit par Czarniawska (2004). Sur une lecture de Bakhtine, elle affirme que l'utilisation d'un matériel empirique narratif sur le terrain afin de construire une représentation sous la forme finale d'un récit est écartelée entre deux types de forces⁴³ : une qui vise à établir une logique séquentielle (force centripète) et une autre qui cherche à préserver la variété des prises de parole (force centrifuge).

43 Cette réflexion de Czarniawska repose sur le principe bakhtinien de « discours panaché », dont l'objectif serait d'attirer l'attention sur l'existence d'une multiplicité de voix dans le monde contemporain.

Néanmoins, Czarniawska nous avertit que la préparation et la réalisation de deux activités, bien qu'inévitables, sont loin d'être évidentes. Elle nous explique que, quand le chercheur engagé dans l'étude d'une organisation invoque dans son propre langage académique l'expression de la multitude des langages du terrain, cela constitue « une activité de traduction ». Dans ses propres mots, « *traduire c'est effectuer un ensemble de déplacements centripètes et centrifuges dont les conséquences ne doivent pas être abordés d'un strict point de vue littéraire mais plutôt en termes politiques. La traduction des voix issues du terrain qui s'opère lors d'une recherche sur les organisations acquiert le statut de représentation politique* ». Le chercheur réalise « une activité de représentation » puisqu'il est amené à rendre compte de l'existence d'une multitude d'acteurs en leur lieu et place.

Elle tente d'illustrer ce double mouvement à partir d'une des ses recherches où elle analyse une conversation managériale. Elle réussit à créer un texte maître, qui établit une conversation entre les divers textes des managers, mais pour cela elle traduit ces textes du langage naturel en un langage scientifique. Toutefois, elle se rend compte que, en constituant le récit, c'est elle-même, en tant que chercheuse, qui avait forcé ces textes à se répondre, selon ses propres conditions et, en outre, c'était encore elle qui en avait tiré les conclusions et qui avait eu le mot final. En fait, sa propre voix de chercheuse se trouvait en concurrence avec celles issues du terrain, c'est-à-dire, avec les voix de la conversation managériale en question. Czarniawska se pose alors la question suivante : « *Qu'en est-il alors de mon supposé attachement à rendre compte des différentes voix présentes sur le terrain ?* »

Nous rencontrons le même problème ici dans notre volonté de créer un récit de AINSI respectant les différentes voix du terrain. Ce problème posé par les voix issues du terrain a été traité par le biais de différentes approches disciplinaires (de la sociologie, de l'anthropologie, etc). Mais plutôt que d'y prendre parti, Czarniawska privilégie la perspective développée par MacIntyre car elle lui semble pouvoir être appliquée directement aux études sur les organisations. Cette perspective propose que « *au lieu d'interpréter les traditions rivales comme des moyens mutuellement exclusifs et incompatibles de comprendre l'un et le même monde, un seul et même sujet, laissez-nous les comprendre plutôt comme offrant des perspectives très différentes et complémentaires pour envisager les réalités dont ils nous parlent*⁴⁴ ».

44 MacIntyre, 1988, p. 352 cité par Czarniawska, 2005.

Bref, Czarniawska reconnaît ainsi non seulement les difficultés de représentation textuelle du terrain, mais aussi sa nature complexe et polyphonique, où des langages les plus divers s'affrontent et se confrontent. Pour elle, il est cependant nécessaire d'essayer de composer un récit « *sans avoir recours à un langage artificiellement monophonique* », ce qui requiert de la part du chercheur une certaine habileté pour conserver un « équilibre fragile » entre les mouvements centripète et centrifuge.

Mais ces questions et difficultés soulevées par Czarniawska à propos de la constitution d'un récit ne sont pas les seules. Il nous semble également important de déterminer le type de récit de AINSI que nous souhaitons créer et jusqu'où nous sommes libres pour le faire. Toutefois, une question persiste : comment, et avec quels moyens, pourrons-nous créer un récit « vivant et changeant » en respectant les prises de parole dans l'organisation de AINSI ?

En effet, l'éventail des possibilités est large. Boje *et al.* (2004) nous informent qu'il y a différentes façons d'aborder les organisations en tant que phénomènes « linguistiques discursifs ». Ceci a beaucoup contribué à nos réflexions pour la constitution d'un récit pour AINSI, du fait d'avoir attiré notre attention quant aux « possibles » offerts à propos des quatre aspects suivants :

- (1) « *Foci of engagement* », concernent la manière selon laquelle nous voulons utiliser le langage. Celui-ci sera considéré comme un véhicule pour analyser et explorer l'organisation et ses processus organisationnels, mais on pourrait également voir ce que ce monde de l'organisation fait au langage lui-même, comment celui-ci est adapté à ce contexte particulier de l'organisation d'un événement ;
- (2) « *Methods of engagement* », concernent le choix des méthodes utilisées, au sein d'un éventail riche de méthodes alternatives disponibles, comme l'intertextualité, l'analyse critique du discours, l'analyse du contenu, la déconstruction, etc ;
- (3) « *Levels of engagement* », concernent les niveaux choisis de l'analyse organisationnelle, allant du « micro » (ex. épisodes organisationnels discrets) au « macro » (ex. des grands récits et des méta-discours) en passant par le « méso » (ex. des réseaux d'interaction organisationnelle) ;

(4) « *Modes of engagement* », concernent les perspectives privilégiées dans les théories et méthodes, soit monologiques, dialogiques ou, notamment, plus polyphoniques.

En même temps, Boje (2008) met le relief, tout en attirant notre attention sur une solution à « *la crise dans les méthodes de narration modernes* » : l'emploi du concept de « *antenarrative* » (anté-récit).

Mais avant de nous y atteler, il nous faut d'abord reprendre la distinction faite dans ce courant de littérature entre les concepts de récit et d'histoire. D'après Boje (2001), la principale différence serait que le récit est un raconter privilégiant une séquence linéaire avec un début, un milieu et une fin organisés « *autour d'une seule intrigue qui change peu au fil du temps* ». Le récit est rétrospectif et monologique, il sera de la meilleure étoffe pour être récupéré par les discours managériaux. L'histoire, contrairement au récit, est plus susceptible d'être dispersive. « *L'histoire résiste au récit. L'histoire est un anté-récit et à l'occasion elle peut être un anti-récit (en refusant d'être cohérente). Le peuple des organisations habite un espace où des histoires se racontent en dehors de l'intrigue, et non des mieux de récits bien rangés et rationalisés.* » (*Idem*, p.2)

L'argument central de Boje est que le récit, au cours de la modernité, est devenu une force (centripète) de contrôle et d'ordre. Il semble que pendant trop longtemps, afin de parvenir à une cohérence et une objectivité dans l'analyse des organisations, les scientifiques ont supposé l'existence d'une seule logique⁴⁵ (séquentielle et interprétative) qui laisserait très peu de place à l'imagination. En ce sens, Boje (2008) nous explique que le langage « *est fondamentalement ambigu, ouvert, négocié, inachevé et irrésolu* ». Puisque les histoires dérivent du langage, elles sont héritières des mêmes caractéristiques de celui-ci, y compris une place significative laissée à l'illusion. Mais lorsque la cohérence logique (d'un début, d'un milieu et d'une fin) est exigée des histoires, elles finissent par avoir leurs qualités de discontinuité, de fragmentation et d'ambiguïté déplacées et finalement dominées par le récit.

Pour Boje (2008), le problème du récit est qu'il aurait une tendance à monopoliser la vérité, alors que la réalité est plurielle : « *C'est par exemple le cas dans les entretiens qualitatifs, où*

45 Le managérialisme, défini en tant que le point de vue du gestionnaire, est un bon exemple de la domination de la polyphonie des voix, une fois qu'il apparaît souvent comme la seule voix légitime d'une organisation.

les acteurs sont invités à donner leurs comptes de processus spécifiques de changement organisationnel ». Le chercheur nous explique que « *même si un certain nombre d'acteurs dans des positions différentes sont interrogés, le problème n'est toujours pas résolu parce que nous n'avons pas accès aux interactions entre ces acteurs et leurs 'entre-deux' mondes physique et subjectif. Autrement dit, nous ne voyons pas que l'acteur agissant et parlant dans cet entre-deux, ainsi que la plus grande part des actions et des paroles portent sur cet entre-deux (Arendt, 1998, p. 182)* ».

Ainsi, d'après Boje (2008), la contre-force du récit serait l'histoire elle-même, une fois qu'elle peut établir une force (centrifuge) en faveur de la diversité et du désordre. Mais il nous avertit que pour cela, l'histoire ne doit pas être totalement soumise à l'ordre du récit. Par ailleurs, au contraire du récit, il semble qu'au cours de la modernité, l'histoire ait retenu plus d'interaction avec la vie et les réalités du monde. En conséquence, elle suppose l'analyse des actions et des discours dans un monde pluriel ou polyphonique. Bref, chaque « *storytelling*⁴⁶ » d'une organisation obtient un équilibre unique entre les impératifs d'ordre du récit et le désordre supposé par l'histoire.

C'est alors pour résoudre les difficultés issues de cette relation entre récit et histoire que Boje nous propose l'utilisation du concept d'« anté-récit ». Le préfixe 'anté-' reçoit de Boje une double signification (Boje, 2001). D'abord celle d'antériorité. L'anté-récit est ce qui vient avant le récit, avant qu'il ne soit constitué en récit fermé et structuré. On pourra entendre également plus originaire. Mais une seconde signification vient s'ajouter à la première. Elle vient ajouter un sens de pari, de mise, qui a à voir avec le jeu et la spéculation. L'anté-récit est donc aussi un pari de récit, le pari qu'un récit pourrait se former à partir de ce début, qu'un récit menace de se former à partir de ce début. L'anté-récit se tient donc juste avant le récit, avant qu'il ne soit figé en récit, lorsqu'il n'est encore qu'une promesse ou une possibilité de récit.

Selon l'auteur, l'anté-récit est « *une tentative de secouer le récit en soulignant que la langue est fondamentalement une composition non limitée, inachevée, en suspens, dialogique, ambiguë et plurielle.* » Il serait également une tentative de rendre les histoires libres de

46 « *'Storytelling Organisations' porte sur la manière dont les individus et l'organisation créent un sens du monde grâce à la narration et l'histoire* ». (Boje, 2001).

« *l'obsession moderne avec la cohérence* » qui, à son tour, impose une séquence linéaire de début, milieu et fin aux récits. L'anté-récit chercherait ainsi à aller au-delà des « BME-récits », tout en essayant de reconstituer les conditions historiques et les circonstances dans lesquelles les histoires ont grandi, évolué et changé dans une organisation.

Finalement, puisque le principe de l'analyse de l'histoire est l'anté-récit, il nous semble plus judicieux d'adopter cette perspective méthodologique qui soit plus ancrée dans l'action humaine, l'interaction, l'imagination, les intentions et intérêts (Boje 2008) ; ce qu'implique entre autre de privilégier le caractère polyphonique du matériel narratif à partir duquel nous créerons l'histoire AINSI.

4.2 Méthode pour une deuxième stratégie narrative de AINSI

Compte tenu de ces réflexions, à propos de la constitution d'un « anté-récit AINSI », nous tenterons d'écrire une histoire polyphonique (« *polyphonic strategy story* »), telle que définie par Boje (2011) : « *une construction par de nombreuses voix, logiques et perspectives incarnées* ». Cette méthode d'écriture d'une histoire consiste à choisir des participants de chaque groupe d'intervenants en permettant que la voix et les logiques de chacun d'entre eux soient pleinement énoncées et soumises à des questionnements.

En tant que matériel narratif, cette fois-ci nous emploierons une collection d'emails échangés entre les principaux responsables de la réalisation de AINSI en France, au Brésil et en Chine pendant l'année 2009. Notre ambition est de constituer, à partir de l'ensemble de ces mails, un anté-récit (polyphonique) dans lequel les personnages de l'histoire pourraient au mieux parler avec leur propre voix sur les processus et actions qui ont permis (ou gêné), l'organisation de AINSI au Brésil. Par polyphonique, nous entendons un (anté-)récit qui comprend et respecte différentes voix et prises de paroles, non seulement dans l'évaluation des 'faits', mais dans la sélection et la description même des éléments à faire entrer dans le récit. L'analyse devra ensuite examiner si l'on retrouve là l'opposition entre gestion et valeurs artistiques.

A propos de la sélection des emails qui composent notre matériel narratif, dans un premier temps, environ 900 mails, de la période du cinq mars 2007 au trois juin 2011, ont été

recueillis à partir des messages échangés entre 10 membres de AINSI et qui sont toujours disponibles dans la boîte email de AINSI Brésil. Dans un deuxième temps, de cette collection, ont été écartés environs 600 mails, soit que le sujet du message, soit que son contenu étaient jugés non suffisamment pertinents. Finalement, un ensemble d'environ 90⁴⁷ mails a été retenu et employé pour la constitution de l'anté-récit AINSI.

Notre principale préoccupation lors du tri des emails était de recueillir uniquement ceux qui, à notre avis, pouvaient nous guider dans notre tentative d'écriture de l'histoire AINSI, tout en essayant de rendre justice aux diverses prises de parole. Et, pour l'écriture de l'anté-récit, nous nous appuyerons sur certains des concepts et méthodes d'analyse du matériel narratif dans les organisations qui ont été proposés par Barbara Czarniawska et par David Boje, dont les grandes lignes ont été évoquées précédemment.

4.2.1 Limitations de cette méthode 2

Créer un récit polyphonique présentait un ensemble de défis, et nécessitait aussi un ensemble de compromis. Afin de ne pas composer moi-même les voix des participants, et de ne pas tomber dans le piège de me fonder sur les récits rétrospectifs que ceux-ci me feraient de l'événement AINSI, j'ai dû choisir de me fonder sur les emails. Ceux-ci étaient écrits sur le coup, « à chaud », et sans prétention à ce moment de boucler le récit de ce qui advenait. Ils étaient justement des paris, des façons de raconter le récit qui étaient proposés, négociés, imposés par les différents membres à différents moments.

Néanmoins, en contrepartie, ce choix, qui mes emblait indispensable pour approcher autant que possible d'un récit polyphonique, entraîne au moins deux limites principales :

1 - Je me suis servie des voix des différents acteurs telles qu'elles étaient écrites dans les emails. Ceci ne saurait capturer en intégralité et en conservant toutes les variations les voix de chaque acteur puisque ces emails ont été écrits dans un but d'influencer le cours de l'événement. Ils étaient donc parfois intentionnellement partiels et partiels.

47 Le contenu original de chaque email utilisé figure dans l'annexe.

2 - Nous n'avions pas l'intégralité des emails échangés par tous les acteurs entre eux, mais seulement ceux dont j'ai été soit l'auteur, soit le destinataire en premier ou en copie (ou au nom de l'équipe d'organisation de l'événement). Ceci réduit bien entendu l'ampleur et l'amplitude de chacune des voix mais cela a été indispensable pour réduire au maximum ma présence dans chacune des voix et donner, à mon avis, un supplément de rigueur dans la construction de l'histoire. Une des principales limites de ce parti-pris, comme nous les verrons au milieu du récit raconté, est que la majeure partie des conflits qui ont eu lieu pendant les jours du festival ne sont pas passés par l'intermédiaire des emails et non donc pas pu être introduits dans le récit. Néanmoins, ces conflits durant l'événement ont pour beaucoup été déjà relatés dans les récits monophoniques du chapitre deux.

4.3 Récits des mails

L'histoire commence sans conflit. Elle commence par des rencontres, desquelles un possible va prendre forme. L'événement se prépare. Il fallait la combinaison de beaucoup d'actions, de rencontres, de décisions et d'émotions pour que l'événement ait lieu. Mais au milieu de cette élaboration, de ce qui précède et va permettre le surgissement de l'événement AINSI Brésil, puis tout au long du festival, et par la suite encore, un conflit va traverser tout AINSI Brésil. Une ligne de fractures multiples, ou peut-être plusieurs lignes d'opposition ou de fuite, va ou vont permettre de suivre la trame d'un récit possible de l'événement. Une analyse s'attachera ensuite à examiner si l'on retrouve là entre opposition entre gestion et valeurs artistiques.

4.3.1 « Délocalisation » : AINSI à Coral

Le récit peut commencer en suivant le vécu de deux des personnages principaux. Le mien, Nadia et celui d'Melissa qui sont toutes les deux brésiliennes. Après un master en communication, elles poursuivent leurs études en France. Les années passées en France leur ont permis d'établir des relations avec des chercheurs et des artistes avec lesquels elles partageaient à la fois des intérêts académiques, artistiques et humains. Ces relations ont été fortement marquées par une forte volonté de travailler et de développer des projets internationaux ensemble.

Vient ensuite un troisième personnage. Entre les années 2005 et 2006, elles avaient travaillé avec le Professeur Florian dans un projet lié aux nouvelles technologies de la santé à l'Ecole de Management⁴⁸. Florian est président de l'association AINSI (Festival Internationale consacrée aux Arts Numériques) qui met en rapport l'art et les technologies de l'information et de la communication. Il veut en promouvoir le rayonnement et fait découvrir aux étudiantes le projet de festival. Il apprécie leur dynamisme et leur propose d'intégrer l'équipe de production de l'édition de l'événement en 2007 à Loan, en soulignant les possibilités que cela pourrait leur offrir.

Voici maintenant l'équipe française au complet. Afin de préparer l'édition de 2009, le comité français de gestion de l'événement se réunit une fois par semaine au Théâtre F⁴⁹. C'est lors de la troisième ou quatrième réunion, qu'Melissa et Nadia proposent à l'équipe française d'amener le projet au Brésil. Ce serait la première fois que l'événement aurait lieu en dehors d'Loan ! Le 12 octobre 2007, le compte rendu de la réunion AINSI France affirme l'intérêt porté par l'équipe française à cette proposition :

« 2009 est l'année de la France au Brésil, ce serait l'occasion d'exporter AINSI à Coral. Melissa et Nadia travaillent sur cette question dans le cadre de leur thèse. François, Florian et Marina vont écrire à Cultures France avec l'intention

48 « L'Ecole de Management, avec le pôle scientifique (...) s'est constitué un second axe d'innovation intitulé « @ » au sein duquel l'Ecole de Management a été désigné pour piloter l'enseignement supérieur. Fortement impliqué dans ce pôle de compétitivité, il est aussi porteur de projets novateurs(...). L'Ecole de Management entend également rester proche des questions sociétales et constate que, grâce aux arts numériques, nous assistons chaque jour à une réelle transformation de nos modèles culturels. Il a développé un département de sciences humaines « cofondateur » de AINSI et porte ces quelques grands enjeux au sein de l'école : présenter une vitrine pour les nouvelles pratiques culturelles des Français, très en pointe sur les usages de l'Internet 2G ; offrir une programmation internationale qui conforte la présence de nombreux étudiants étrangers à l'Ecole ; favoriser une éducation artistique qui développe d'autres approches cognitives des mondes virtuels pour les futurs chercheurs/managers/ingénieurs ; créer un espace de recherche et d'innovation pour faciliter le transfert de savoir entre les artistes, les enseignants chercheurs et les étudiants ; susciter des échanges avec des chercheurs des sciences humaines pour décrypter les conséquences de ces usages « émergents ». » Extrait du dossier de présentation du projet Brésil. Email du 06/05/08, intitulé « Demande parrainage de AINSI pour l'année de la France au Brésil », par François.

49 « Le Théâtre F. a pour mission de fédérer le meilleur des compétences culturelles locales tout en favorisant la circulation des œuvres au niveau national et international. Son dernier contrat d'objectif avec le Ministère de la Culture stipule clairement que les arts numériques et les échanges artistiques internationaux sont un fil conducteur majeur de sa programmation. Ce projet se veut le reflet d'une ville jeune (la plus jeune de France avec une moyenne d'âge de 26 ans) et composée d'habitants issus de plus de quarante nationalités. » Extrait du dossier de présentation du projet Brésil. Email du 06/05/08, intitulé « Demande parrainage de AINSI pour l'année de la France au Brésil », par François.

d'inscrire cette « délocalisation » dans le programme de l'année. »⁵⁰

Donc le récit commence sans conflit. Les projets des uns et des autres sont alignés. Il est décidé qu'Melissa et Nadia seront les responsables de la coordination générale de l'événement dans la ville de Coral. Les contours de cette attribution ne sont pas clairement définis, ni les marges d'autonomie que cela implique. Elles sont cependant le seul contact avec le Brésil. Le comité français a donc besoin d'elles pour les fonctions de conception, de développement, de création de partenariats, de recherche de financement, d'établissement de relations entre partenaires français et brésiliens, aussi bien que pour le suivi de toutes les étapes de l'exécution du projet tout en essayant d'assurer le bon fonctionnement de celui-ci.

4.3.2 Post séjour

Rapidement, la préparation d'AINSI Brésil à Coral dans le cadre de l'Année de la France au Brésil se développe. Il y a de nombreuses discussions entre l'équipe française et Nadia et Melissa. Le projet devient de plus en plus concret. Il y a un grand enthousiasme mais semble-t-il aussi une crainte face à l'inconnu et aux risques que cela implique. L'équipe française d'organisation veut s'assurer des conditions réelles de la ville pour accueillir l'événement. Un déplacement à fin de repérage⁵¹ à Coral est décidé.

Fin juillet 2008, accompagné par les deux brésiliennes, Ludovic, directeur artistique d'AINSI France, vient ainsi présenter le programme du festival aux partenaires brésiliens (l'Université Brésilienne⁵², la FUNCEM⁵³ et la Cia. Marte de Teatro⁵⁴). Après le séjour à Coral, Ludovic

50 Cité dans le compte rendu de la *Réunion AINSI France du 12 octobre 2007*, écrit par Jean.

Participants : Jean, Alexandre, Marina, François, Florian, Julien, Louise, deux étudiantes en thèse de l'École de Management Melissa et Nadia. L'ordre du jour étant : Budget 2007, édition des actes, recrutement du Chargé de mission multimédia du Théâtre F, résidence, AINSI 2009. Le constat concernant AINSI France 2007 était que le projet s'est monté dans un calendrier très serré, qui n'a pas permis de remplir tous les objectifs, en termes d'organisation et de projets. Les principales difficultés portaient sur la communication et sur le budget (un déficit de presque 4.000 € subsiste).

51 Pour cette première visite à Coral, les brésiliennes payent les frais du voyage avec leurs finances propres et elles en sont remboursées quelques mois après par le Théâtre F. Le billet de Ludovic a été payé par le Théâtre directement.

52 « *L'Université Brésilienne est considérée une référence dans le Système Fédéral d'Éducation Supérieure brésilien. Avec 2.444 enseignants et 34.174 élèves, l'Université Brésilienne est une des plus importantes universités du Brésil et elle dispense un enseignement très large des Arts Plastiques aux Sciences de la Nature, du Droit aux Sciences de la Vie, de la Littérature à l'Éducation, des Sciences Humaines aux Technologies. Elle bénéficie également d'une solide réputation pour la qualité de ses diplômés et son ouverture à l'innovation.* » Extrait du dossier de présentation du projet Brésil. Email du 06/05/08, intitulé « *Demande parrainage de AINSI* »

rentre en France. Il se déclare vraiment content de l'accueil fait au projet et de cette semaine passée à Coral. Lors d'un rendez-vous avec la direction de l'Ecole de Management, il vante le bilan positif de son passage au Brésil ainsi que la qualité du travail d'Melissa et Nadia. Il écrit aux « miss » brésiliennes, dans un email du 10.07.2008, que le projet 2009 est maintenant officiellement soutenu par l'Ecole de Management (représenté par son directeur, en personne). Pour lui cela se présente bien, il est très optimiste envers le projet. De leur côté, les brésiliennes restent au Brésil quelque temps de plus. Il faut donner suite aux négociations initiées semble-t-il de façon positive. Elles se réjouissent de l'engagement de l'Ecole de Management qui leur assure plus de poids dans les négociations.

« *Dans l'ensemble nous sommes plutôt confiants*⁵⁵ », se félicite François sur les démarches initiées et menées au Brésil. Mais on ne peut pas avancer plus dans le projet sans suffisamment de visibilité et d'assurance quant aux financements. Il trouve urgent de faire le point sur l'organisation générale et les perspectives budgétaires « *avant de s'engager dans la dernière ligne droite* » car il sait que dans les semaines qui viennent arriveront tous les dossiers de subvention, les contrats avec les artistes, la logistique, la communication... Il déclare que le moment est venu de statuer sur des questions très diverses, notamment : la finalisation du programme ; la réalisation ou non d'une édition de AINSI en Chine ; la question d'un organigramme fonctionnel qui ne fasse pas l'impasse sur les « *mauvais oublis qui durent* », comme certaines formes de bénévolat qui ont déjà montré leurs limites en 2007 (par exemple réfléchir au statut d'Melissa ou Nadia) ; la répartition des tâches et des responsabilités en s'assurant que les informations circulent bien ; la mise en place de principes de concertation moins aléatoires et, l'anticipation sur l'évaluation des besoins de "main d'œuvre" à venir s'ils mènent de front AINSI Loan et Coral.

pour l'année de la France au Brésil », par François.

53 « *La Fondation Culturel de l'Etat de Minas (FUNCEM) est le plus grand et plus représentatif centre de production, de formation et de diffusion culturelle de Minas Gerais et un des plus grands de l'Amérique Latine, la FUNCEM compte environ 400 permanents – artistes, enseignants, techniciens et administratifs. Ce complexe architectural de 18.000 m2, (...) situé au cœur de la ville de Coral est à la fois un centre de formation et un centre culturel ouvert à toutes les pratiques artistiques : arts visuels, concerts, théâtres, opéras, littérature et même salles de cinéma.* » Extrait du dossier de présentation du projet Brésil. Email du 06/05/08, intitulé « *Demande parrainage de AINSI pour l'année de la France au Brésil* », par François.

54 « *Constituée en 2001 par des acteurs formés par le Centre de Formation Artistique de la FUNCEM, la compagnie a une grande expérience des Festivals Brésiliens (FIT, Rio Scène Contemporain, ECUM...) et a été plusieurs fois primée pour ses créations originales. Son travail l'amène actuellement vers des recherches esthétiques qui mêlent théâtre, danse et nouvelles technologies ; elle possède également une forte expérience dans la recherche de financements, privés ou publics et le management culturel.* » Extrait du dossier de présentation du projet Brésil. Email du 06/05/08, intitulé « *Demande parrainage de AINSI pour l'année de la France au Brésil* », par François.

55 Email du 11/09/08 – François.

Avec la nervosité et les enjeux, les premières tensions apparaissent. Pour la vice-présidente d'AINSI, Marina, la priorité est avant tout de « *se concentrer d'abord sur ce qui se passe en France en mars 2009* ». Malgré tout, lors de la réunion du 15.09.2008⁵⁶, après de longues discussions, une décision est prise sur la réalisation ou non de AINSI Brésil : « *le point de « go/no go » sera déterminé par la labellisation et la réalisation d'un budget "à minima" d'un AINSI Coral.* » AINSI Brésil est donc en suspens.

Deux jours après arrive enfin le courrier confirmant l'intégration de AINSI à la programmation officielle de l'Année de la France au Brésil⁵⁷. Mais les inquiétudes ne sont pas toutes levées. Il reste le souci budgétaire : comment financer AINSI à Coral ? La préparation de l'événement à Loan en mars 2009 accapare toute l'attention de l'équipe française et les inquiétudes concernant les financements du projet au Brésil reviennent à chaque réunion. Nadia et Melissa, conscientes de l'ampleur du travail pour réunir tous les financements, proposent alors de partir au Brésil dès fin novembre 2008 pour un nouveau travail de prospection auprès des entreprises et des partenaires institutionnels locaux. L'équipe AINSI France doit pourtant leur répondre que l'association n'a pas d'argent pour le moment. Premier point de blocage, qui est pourtant levé. Un arrangement est trouvé : l'association s'engage oralement⁵⁸ à rembourser les deux brésiliennes si elles réussissent à obtenir des financements pour l'événement à Coral. Même si elles sont peu à l'aise financièrement, elles décident de faire un investissement personnel pour y aller.

4.3.3 M. François et M. Florian partent en Chine

Juste avant de partir au Brésil, Melissa et Nadia apprennent qu'une réunion de équipe AINSI a lieu le 01.12.08 au Théâtre, elles décident de s'y rendre pour prendre quelques documents qui leur permettraient de mieux présenter l'événement à Coral. Lorsqu'elles arrivent, elles sont confrontées à quelque chose d'étrange et de désagréable. Voici le témoignage de Nadia⁵⁹ :

56 Compte Rendu AINSI du 15/09/08 - par Ludovic.

57 Compte Rendu AINSI du 17/11/08 – par Flora.

58 Cet accord oral a été fait avec témoin lors des réunions.

59 Ce que raconte Nadia n'est pas trouvable dans les emails mais il nous a paru intéressant d'ajouter ce témoignage pour comprendre la suite des échanges. Cet extrait provient d'un entretien de Nadia avec Sophie qui lui demandait de raconter les événements de AINSI.

« Nous sommes arrivées au Théâtre et l'équipe française y était réunie comme d'habitude. Ils ne s'attendaient pas à nous voir arriver ce jour-là. On ouvre la porte de la salle de réunion, on voit et entend Florian et François en train de discuter sur un certain voyage en Chine⁶⁰. On s'inquiète encore plus de cette conversation lorsque nous remarquons, une fois entrées, que toute l'équipe adopte soudain un air un peu embarrassé. On apprend tout de suite que tous les deux, Florian et François, allaient partir en Chine du 5 au 12 décembre 2008 et, le détail qui nous a vraiment étonnées, était que pour eux, les billets d'avion allaient être financés par l'association AINSI⁶¹. Pourquoi étions-nous les seules à ne pas être au courant de cette affaire ? Ils venaient juste de nous annoncer quelques jours avant qu'ils ne pouvaient pas nous avancer de l'argent pour notre voyage au Brésil, qu'AINSI France n'avait pas d'argent ! J'étais très déçue et je me sentais trahie. Je me souviens aussi d'avoir dit à voix basse à Melissa : ' Je crois que nous sommes toutes les deux seules dans cette affaire'. Mais, malgré notre déception avec l'équipe française, on était toutes les deux convaincues que, une fois à Coral, on allait trouver des financements pour réaliser le projet. On avait nos petits budgets d'étudiantes, avec lesquels nous avons acheté des billets et sommes partis au Brésil le lendemain même. »

Florian et François partent en Chine comme prévu par l'équipe française⁶². Le compte-rendu de réunion explique que pour la préparation de AINSI 2009 deux opportunités de coopération ont été suggérées à Florian grâce à ses déplacements et contacts pris au Brésil et en Chine, des possibilités d'ailleurs renforcées par l'implication de doctorants Brésiliens (Nadia et Melissa) et Chinois (Wang) dans l'élaboration de AINSI. Ils se diront, par la suite, tous les deux enchantés par l'accueil reçu en Chine, ainsi que par tous les efforts apportés par les chinois pour faire honneur à leurs partenaires.

Cependant, le comité français a besoin d'assurances et d'engagements institutionnels. Pour le Brésil, l'élaboration de cette manifestation a été facilitée par l'obtention du label « Année de la France au Brésil » par le Commissariat artistique mis en place par le Ministère des Affaires étrangères. Pour la Chine, les assurances sont trouvées auprès du Directeur de la société Télécom Chine de Khan, capitale de la province du Jiangxi. Ushi est également Président de la Chambre de commerce du Jiangxi. A travers l'entreprise Télécom Chine, il est en train de construire un campus technologique associant un institut de formation, un outil de production

60 La question du voyage de Florian et François est explicitée dans le compte rendu AINSI du 01/12/08, par Flora. Ce compte rendu nous informe aussi que l'implication du Théâtre F pour AINSI Chine doit être rediscutée.

61 « L'association AINSI a pris en charge les billets (2.200 euros tout compris) et les frais de séjour étaient offerts par l'entreprise Chine Télécom » Cette affirmation a été extraite du compte rendu de visite de la Chine du 16/12/2008 – par François

62 Les principaux détails de leur visite à la ville de Khan peuvent être retrouvés dans le compte rendu du 16.12.2008.

d'animation, un musée et un parc de loisir. François met en relief que, en fait, M. Ushi est vigilant et attentif à deux choses : que les français apprécient leur culture et qu'ils leur témoignent tout le respect que l'on doit à la tradition artistique chinoise ; et que cette échange n'est pas en sens unique, il a besoin de soutiens explicites de la France pour faire accepter cette coopération qui n'est pas évidente pour lui (François répétera plusieurs fois dans les différentes réunions qu'il ne sait pas ce que c'est mais que c'est important).

Ce compte-rendu de voyage en Chine pointe aussi « *des difficultés à surmonter* ». Il y a une inquiétude sur des écarts culturels importants et, pour la réalisation de l'événement en Chine, il semble nécessaire d'adapter le programme de AINSI. Selon François, si l'on réfléchit au thème d'AINSI 2009, *l'imaginaire des technologies numériques*, on perçoit le décalage entre ce concept et la réalité des pratiques locales. Mais il remarque qu'il ne faut pas généraliser cette difficulté à toute la Chine puisque Shanghai organise un Festival d'arts numériques en octobre de chaque année. C'est la raison pour laquelle, avec Florian, ils ont proposé aux chinois que les colloques scientifiques soient davantage tournés vers la diversité culturelle, ce qui permettrait de reprendre des questions traitées lors du AINSI 2005, comme la démocratisation de la culture, la diversité des modes d'expression dans les arts numériques ou l'émergence d'une nouvelle économie numérique.

Quant aux propositions artistiques, Florian et François, avec le soutien de Ludovic, considèrent que les installations à Loan de 2009 sont pertinentes. Par contre ils disent qu'il est souhaitable d'orienter différemment les spectacles vers des grands formats, spectaculaires. Ils pensent à *Double Vision avec Electronic Shadow* de Caroline Carlson, une soirée de films sur l'histoire des films d'animations (du Français Émile Cohl en 1908 aux derniers effets spéciaux) de Frédéric Curien et à un son et lumière grand format (on pense à des propositions de la Fête des Lumières à Lyon).

4.3.4 Inquiétudes financières : « la balle est dans votre camp »

On est en janvier 2009⁶³. Nadia et Melissa sont toujours au Brésil à la recherche de financements et des partenariats. Les négociations auprès des entreprises locales se poursuivent et les choses semblent bien avancer pour AINSI CORAL. Cependant il n'y a encore aucune certitude. Les financements doivent se caler sur les rythmes annuels ainsi que tenir compte des procédures fiscales brésiliens. L'argent ne sera pas définitivement engagé et débloqué avant plusieurs mois. Or AINSI Brésil est programmé en juillet prochain.

Pour François, « le moins que l'on puisse dire » est que Nadia et Melissa ne sont pas très correctes avec l'équipe de AINSI France. Il commence à être très inquiet. Il se plaint qu'elles ne lui donnent des nouvelles seulement quand elles le veulent bien et que, malgré plusieurs appels de sa part, et après de longues semaines de silence, il n'a toujours aucun bilan de leur dernier séjour à Coral. Les difficultés d'organisation à distance et de répartition des pouvoirs de décision deviennent de plus en plus flagrantes. Dans l'email qu'il adresse à toute l'équipe et, notamment à Nadia, il va lui dire qu'elle et Melissa ne peuvent pas engager des négociations directement avec des artistes sans en parler avec Ludovic et sans connaître la situation actuelle du AINSI Loan, ni celle de AINSI Coral qui ne reçoit presque pas de soutien de Cultures France. Il lui dit aussi qu'il pense qu'il serait souhaitable qu'elles leur fassent d'abord un compte rendu très précis de leur recherche de financement.

Un premier conflit précis concerne des négociations directement engagées par Nadia avec un artiste (Benoît C.) dans le but de mieux connaître ses conditions pour essayer d'avoir une de ses œuvres lors de AINSI Brésil. Nadia pense que cet artiste apporterait un plus pour le festival. Elle initie donc des négociations avec l'artiste et écrit ensuite à Ludovic pour avoir son avis et pour lui demander de s'occuper de la suite des négociations. Nadia lui dit aussi qu'il faut réserver au plus vite sa participation parce que l'artiste a déjà beaucoup de demandes pour l'année 2009. L'email adressé à Ludovic comprend toutes les traces de ses échanges avec l'artiste. Ludovic lui répond qu'il est évidemment favorable à avoir une œuvre de M. Benoît C. à AINSI Coral mais que, avant de lui confirmer son intérêt, il souhaiterait avoir les garanties financières de pouvoir l'accueillir. Il explique à Nadia que, en effet, le Théâtre F n'aimerait pas avoir à subir les conséquences négatives s'ils devaient annuler la venue de M. Benoît C. à Coral (surtout s'il avait refusé de s'engager ailleurs

63 Emails du 28, 29 et 30/01/2009, ainsi que celui du 11/02/2009

pour pouvoir être présent à la manifestation). Il commente aussi que, en conséquence, l'équipe française souhaiterait pouvoir faire un point avec elle et Melissa sur le budget et la logistique de AINSI Coral dès que possible. Il y a donc un conflit sur la façon de contracter avec les artistes, avec en arrière-fond des tensions autour du budget, des plaintes sur les difficultés de communication à distance, et les prérogatives de chacun...

Ludovic contacte de son côté l'artiste qui avait été contacté par Nadia. Il explique à sa productrice que, en l'état actuel des choses, et même si tout se présente très bien, AINSI n'a qu'un engagement oral de la part des partenaires financiers privés au Brésil pour l'événement. Il affirme donc qu'il ne saurait se permettre à ce moment (le 11.02.2009) de lui confirmer officiellement l'engagement d'AINSI pour sa participation à cette exposition à Coral. Les termes de l'accord devraient se contractualiser peu après. Le problème est que les dates avancées étaient trop tardives par rapport à celles que l'artiste avait demandées à AINSI. La participation de M. Benoît C. n'aura pas lieu.

Une réunion par télécommunication entre d'une part les deux organisatrices brésiliennes et d'autre part l'équipe française est décidée pour « *mettre toutes ces questions sur la table* ». À sa suite, François adressera un email exclusivement à Nadia et Melissa le 25.02.2009. Il leur dit que cette dernière réunion leur avait permis de s'expliquer calmement sur les difficultés de AINSI en France et sur leurs inquiétudes par rapport au Brésil. Il ajoute : "*La balle est dans votre camp*". Il explique : « *les financements seront Brésiliens ou ne seront pas !* ».

Environ un mois après, plus précisément le 19.03.2009, la chance semble sourire à Nadia et Melissa. Un premier résultat plus « visible » de leur travail apparaît : la plus grande entreprise de télécommunications du Brésil annonce le résultat de son programme national de financements à la culture tout en officialisant son apport d'environ 70.000 euros pour la réalisation de l'événement à Coral.

Les deux organisatrices sautent de joie. Elles sont très contentes vis-à-vis de cette première conquête budgétaire. Elles pensent ainsi que c'est peut-être le meilleur moment pour demander à l'équipe française le remboursement des frais de leur deuxième déplacement au Brésil en décembre 2008. Aucune réponse ne leur sera donnée. Il leur faut attendre.

4.3.5 AINSI France 2009 : “avec gratitude et émotion”

Pendant ce temps, un AINSI a lieu à Loan. Toute l'énergie de l'équipe en France est bien entendu mobilisée par son organisation. En employant juste quelques mots sans critiques, ni regrets, après la clôture du festival à Loan, François⁶⁴ remercie et félicite l'équipe de ce AINSI France ! Franchement, la capacité de cette petite équipe fondée sur des passions communes et des échanges amicaux lui fait chaud au cœur, car le résultat est là : « *AINSI 2009, ce sont des artistes ou des chercheurs bien accueillis, écoutés avec respect et ouverture* ». Il s'adresse alors au petit groupe d'environ 14 personnes, plus ou moins assidues aux rendez-vous hebdomadaires, qui de son point de vue ont partagé bien des contrariétés et ont su rester soudées et solidaires. François semble presque triste. Ces moments vont lui manquer. L'équipe même va lui manquer. Mais, heureusement affirme-t-il, cela n'est pas fini ! Il dit qu'il continuera à être râleur et irascible pour préparer Coral et Khan !

Le lendemain, en réponse à son email, Nadia⁶⁵ félicite aussi cette « *petite équipe fondée sur des passions communes* » qui à son avis a aussi bien assuré le succès d'AINSI 2009 en France. Elle les remercie énormément pour cette enrichissante opportunité de participer à des aventures comme celles des AINSI. Dans la suite du message, elle précise qu'avec Melissa, elles n'avaient plus que trois petits mois (Avril, Mai et Juin) pour préparer l'ensemble des choses au Brésil pour bien accueillir l'équipe française, les artistes et les chercheurs invités. Elle évoque qu'il y a aussi des questions qu'elles considéraient urgentes et qui devaient être réglées avant leur nouveau déplacement au Brésil.

Puisque maintenant « *la balle était dans leur camp* », leur but était d'arriver à Coral le plus vite possible pour confirmer les financements encore manquants et pour mettre sur pied toute une équipe de travail pour Coral Brésil. De nouveau se pose la question du financement de leur voyage. Cette fois, il leur faut insister auprès de l'équipe française car, disent-elles, elles n'ont vraiment plus d'argent. Elles demandent, notamment, s'il était possible de payer les frais de leur troisième déplacement au Brésil et de rembourser leurs dépenses concernant leur deuxième voyage en décembre 2008. Ces deux demandes de soutien financier se voient refusées. AINSI France refuse car « *nous n'avons plus d'argent à AINSI France* ». Pour AINSI

64 Email du 29/03/09 – par François.

65 Email du 30/03/09 – par Nadia.

France, les caisses sont vides et les incertitudes, le manque de visibilité du projet à Coral ne les pousse pas à l'audace. La réponse est ainsi claire : il n'est pas possible de payer pour ces nouveaux billets et de plus elles devront rembourser (sur le budget d'AINSI Brésil) leur tout premier voyage, incluant les frais de Ludovic, ce qui correspondait à une somme d'environ 5.400 euros. Pour les brésiliennes cela ne peut avoir de sens : pourquoi doivent-elles maintenant rembourser l'association AINSI de leur premier voyage de repérage alors que l'association leur avait déjà remboursé ces mêmes frais ? Les questions autour des financements deviennent de plus en plus conflictuelles.

Mais l'important à ce moment, au tout début avril 2009, est ailleurs. Les accords et négociations préalables, réalisées lors des précédents voyages au Brésil, doivent être honorés. De nombreuses organisations publiques et privées ont été sollicitées, et celles-ci réclament la présence de leurs interlocutrices pour organiser l'événement à venir. Par ailleurs, les galeries centrales de la ville de Coral⁶⁶ sont d'ores et déjà réservées, plusieurs engagements moraux devaient être honorés et étaient nécessaires, des signatures sont requises, etc. Par ailleurs, l'Université Brésilienne, par exemple, avait déjà créé spécialement une formation universitaire en rapport avec l'organisation d'AINSI Brésil 2009 et Nadia et Melissa étaient là aussi réclamées pour intervenir et donner suite au projet.

Les deux brésiliennes se sentent ainsi coincées entre leurs engagements et les difficultés financières : leurs comptes sont à découvert à la banque à cause du précédent voyage non remboursé. Elles ont du mal à comprendre pourquoi l'obtention de 70.000 euros de la part d'investisseurs brésiliens n'était pas jugé suffisant pour obtenir un remboursement de deux billets. Comprenant qu'elles étaient dans l'incapacité de payer leur troisième voyage, AINSI France propose de leur prêter de l'argent pour leur permettre de se rendre au Brésil. Elles refusent. Elles ont l'intuition de que si AINSI France leur prête de l'argent, alors elle se chargera aussi de prendre leurs billets d'avion sans s'occuper de les prendre au meilleur prix.

Nadia et Melissa décident de prendre leurs billets d'avion grâce au 30 jours de découvert

⁶⁶ Il est habituel que les organisateurs d'un événement de cette envergure soient sur place pour l'organiser minimum 6 mois avant la date de sa réalisation.

autorisés par leurs cartes de crédit. Elles empruntent de l'argent à leur famille et proches pour se rendre au Brésil et poursuivre l'organisation de l'événement. Mi-avril, sur place, elles peuvent reprendre les rencontres sur place et l'organisation de l'évènement à venir.

4.3.5 Il fait beau pour AINSI à CORAL

Florian échange plusieurs emails sur le déroulement des travaux à Coral. Il se sent responsable d'aider les organisatrices. Il leur envoie des documents supplémentaires sur AINSI⁶⁷. De son côté, François est de plus en plus nerveux concernant le festival à venir. Il leur écrit⁶⁸ que c'est évident qu'elles sont heureuses de retrouver leur pays, leur famille et leur amis... mais qu'il s'attendait à ce qu'elles pensent un peu aussi au comité français. Il s'inquiète des contacts pris pour le festival et insiste pour pouvoir les joindre (conférence téléphonique) afin d'avoir des nouvelles. La tension de nouveau monte, du fait du manque de nouvelles. Ne pas savoir est difficile quand on est à des milliers de kilomètres.

Au 25.04.09, Nadia partagera uniquement avec Florian une nouvelle, une très bonne nouvelle selon elle: une autre grande entreprise à Coral va investir environs 50.000 euros pour l'accueil de AINSI à Coral. Le budget actuel d'AINSI Brésil s'élève à ce moment à 120.000 euros !

Seulement deux jours après, le 27.04.09, elle s'adressera à François et aux autres membres de l'équipe française. Elle leur dit qu'elle et Melissa sont très contentes d'être au Brésil et qu'il fait beau non seulement pour elles mais pour AINSI à Coral aussi. Elles ont beaucoup de choses à faire et il leur manque du temps pour faire un compte-rendu plus complet. Ce n'est que lors de la réception de cet email de Nadia que l'équipe française va enfin découvrir le calendrier de leurs activités du mois d'avril, aussi bien qu'une petite partie descriptive de l'état de l'art d'AINSI Brésil. L'email contient aussi des messages marqués en rouge adressés à chaque membre d'AINSI France. Ceci a pu être perçu comme autoritaire. Elles précisent qu'elles ne voulaient pas être rudes, mais qu'en vue de l'urgence des actions à effectuer et de leur manque de vocabulaire qui parfois les gênait pour bien communiquer les choses, cette impression pouvait s'expliquer...

67 Email du 14/04/2009 – par Florian.

68 Email du 14/04/2009 – par François.

Après de fortes tensions et attentes, à la suite de cet email, on peut dire que le projet se déroulait au mieux. François sera le premier à se manifester, presque immédiatement : « *Chapeau les filles ! Quel beau travail !* ». Le lendemain arrivent deux autres réactions positives. Pour Alexandre⁶⁹, réussir à ramener 120 000 euros au total pour financer AINSI Brésil, c'était une grande performance. Pierre⁷⁰, de son côté, a regardé leur emploi du temps et se dit très très impressionné par le nombre de rendez-vous qu'elles ont pris. Il souligne le degré de finesse dans la préparation de chaque chose (la soirée d'ouverture, les détails sur la peinture, sur les moyens vidéos), l'implication qu'elles avaient réussi à créer dans l'Université Brésilienne, avec des cours dédiés et des étudiants prêts à faire de leur mieux. Pour Pierre, dire bravo étant insuffisant, il pensait que dire « *merci* » était bien plus approprié.

4.3.6 Œuvres au Brésil

Concernant la programmation scientifique du festival, Pierre affirme que les choses avancent lentement mais bien. C'est un point de sécurité car le festival est une rencontre artistique mais aussi universitaire. Des deux côtés de l'Atlantique, l'organisation académique semble être prête. Les conférences sont programmées, mais l'appel à communication n'a pour l'instant pas eu beaucoup de réponses. Par contre, la programmation artistique d'AINSI Brésil semble souffrir des difficultés et être très en retard.

On est déjà en Mai, presque en Juin 2009. Une question d'ores et déjà soulevée demandait à ce moment une réponse urgente: est-il possible de payer des artistes étrangers par le biais du Théâtre F. ? Une telle solution permettait d'éviter une partie des impôts au Brésil qui peuvent atteindre 60% des sommes payées. De même, il est déjà très tard pour exécuter les procédures pour l'obtention de visas de travail pour les artistes étrangers. Le Brésil envoie une demande de soutien sur ce point à Marina, François et Florian⁷¹. Marina confirme à François⁷² qu'elle verrait avec Michel et Ludovic comment apporter un peu de souplesse pour résoudre ce problème de financement...

69 Email du 28/04/2009 – par Alexandre.

70 Email du 28/04/2009 – par Pierre.

71 Email du 25.05.09 – par Nadia.

72 Email du 25.05.09 – par François.

Quant aux artistes eux-mêmes, Nadia rappelle qu'il est important d'assurer la participation de quelques artistes de renom à AINSI Brésil. Ludovic⁷³ est embêté. C'est la période des festivals et tous les artistes de talents sont selon lui déjà « *bookés* ».

Un autre problème vient tendre les relations. Il est urgent d'avoir une réponse de la part de Ludovic sur le financement de la participation d'une compagnie française de danse à la soirée d'ouverture officielle de l'événement au Brésil. Ludovic semble avoir mal renseigné certaines informations lors de la confection du budget artistique brésilien. Déplacer un tel spectacle n'est pas facile, il faut prévoir d'envoyer du matériel spécifique. Certaines dépenses indispensables pour avoir le spectacle de danse français ne figurent pas dans le budget artistique d'AINSI Brésil. Comment faire pour payer ces dépenses supplémentaires qui sont apparues à la dernière minute ?

François⁷⁴ n'a pas la même lecture du problème. Il se déclare conscient qu'il a eu des malentendus, notamment sur les contacts avec les artistes. Il reconnaît qu'il n'est pas possible de couper les artistes du contact direct avec l'équipe brésilienne car celle-ci a besoin de leurs fiches techniques pour évaluer les coûts d'accueil, etc. Néanmoins, sur la question des dépenses inévitables qui ne figuraient pas dans le budget artistique d'AINSI Brésil fait par Ludovic, François explique à Nadia et Melissa qu'il y a des exigences artistiques à prendre en compte. L'équipe de danse emmène avec elle plus de techniciens que prévu initialement pour ne pas mettre en danger le spectacle. François explique que si les organisatrices brésiliennes veulent du spectacle vivant, « *il faut accepter certaines règles professionnelles, ce n'est pas contre vous !* ».

Mais on sent que la tension ne concerne pas seulement ces quelques cas circonscrits. L'inquiétude et les difficultés pour s'entendre sont plus générales. Dans l'email d'François, celui-ci souligne qu'il est à nouveau inquiet de ne pas avoir obtenu de l'équipe brésilienne un planning de programmation et un budget prévisionnel : « *Est-ce que cela veut dire que ce n'est pas prêt ?* », auquel cas, il serait inquiet pour le projet. Il demande pour la prochaine réunion de faire ce point précis sur l'avancée du travail d'Melissa et Nadia et qu'ils allaient en

73 Email du 08.06.09 – par Ludovic.

74 Email du 25.05.09 – par François.

fonction de cela faire le maximum pour les aider.

Les difficultés, qui semblaient jusque là séparer l'équipe coordinatrice brésilienne et le comité français, commencent à fragiliser l'entente au sein même de ces deux groupes. Melissa adresse un email à Nadia le 25.05.2009 qui fait naître une distorsion dans leur relation jusqu'alors symbiotique. Melissa est en ce moment en Pologne avec l'Odin Teatret tout en suivant la production d'AINSI à distance. Elle reproche à Nadia un comportement trop exigeant vis-à-vis non seulement de certains partenaires brésiliens mais, aussi, vis-à-vis des français. Melissa lui demande de réfléchir à son propre comportement en tant que coordinatrice et souhaite que Nadia se rende compte que tous ses collaborateurs ne sont pas aussi incompetents qu'elle ne l'imagine.

Nadia ne semble pas se plaindre de toute l'équipe française. Elle est surtout dérangée par Ludovic qui doit s'occuper de la programmation artistique. Les retards et maladresses ont entraîné toute une série de situations dont l'issue n'est toujours pas définie. Ils échangent une série de sept emails. Chaque fois Nadia presse encore un peu plus Ludovic, lui demandant d'avancer vite les négociations avec les artistes non brésiliens – parties des démarches dont il est depuis le début désigné comme le principal responsable. Ludovic répond chaque fois par de nouvelles propositions artistiques, mais rien n'est confirmé définitivement.

Angoissée par l'approche du jour J, Nadia va à nouveau intervenir dans la programmation artistique de l'événement en engageant des négociations directement avec d'autres artistes. Une des galeries qu'ils avaient réservée pour la programmation non brésilienne est toujours vide, annonce-t-elle à Ludovic et explique qu'elle a déjà négocié une œuvre et un workshop avec un artiste français à un prix très bon marché. De son côté, Ludovic est toujours en recherche d'artistes disponibles et proposant des œuvres de qualité pour remplacer deux artistes qui avaient annulé leur participation. Ludovic est très exigeant sur le choix des œuvres. Les réponses se font attendre. Il s'impatiente. Trois artistes sont injoignables.

Mais il semble que Ludovic est agacé par les démarches menées par Nadia. Maintes fois il va devoir expliquer, par exemple, que tel artiste qu'elle avait proposée ne convient pas. Il a besoin de connaître l'œuvre, il réclame des descriptifs détaillés. Il déclare qu'il accorde une

totale confiance à ses collègues brésiliens, Hélió⁷⁵ et Cardoso⁷⁶ pour la mise en espace de l'exposition, mais qu'il reste attentif à certains faits qui empêchent selon lui une intégration de l'œuvre dans l'ensemble. Pour donner un exemple, une œuvre génère selon lui un volume sonore qui parasiterait complètement les œuvres à proximité ; le choix d'inclure une œuvre à forte composante sonore est source de complication ou de mauvaise réception des œuvres environnantes. A ce titre, il dit qu'il n'aurait pas programmé l'œuvre dans cet espace, ni dans ce type d'exposition où plusieurs œuvres cohabitent ainsi. Face à son insistance pour abandonner la possibilité d'exposer l'œuvre sonore, Nadia réagit simplement en répétant à chaque email que Ludovic ne devrait pas s'en inquiéter car l'œuvre en question avait déjà été présentée à Hélió et que c'était lui, le directeur artistique pour la partie brésilienne et qu'il allait prendre cette décision.

Mais ce n'est qu'une partie du conflit. Nous sommes le 08 juin, moins d'un mois avant le lancement. Le conflit s'intensifie à la suite d'un email de Ludovic adressé à Nadia (copie aux principaux membres de l'équipe française). Les problèmes qui concernent la participation de la compagnie française de danse à la soirée d'ouverture officielle de l'événement au Brésil persistent. Ludovic écrit :

« Je ne comprends pas pourquoi tu passes par moi pour régler des détails techniques sur le spectacle. Il me semble que c'est à votre directeur technique de voir ça directement avec le régisseur du spectacle. Nous n'avons, ni toi ni moi, à nous mêler de cela maintenant. Notre rôle était de mettre ces personnes en contact et de leur confier aussi les contraintes de temps et de budget. Ce n'est pas à nous de faire les intermédiaires dans leurs échanges. Je transmets toutefois ta requête à la compagnie afin que le régisseur voie ça directement avec votre directeur technique ».

Nadia répond, visiblement énervée :

« Je ne suis pas de tout d'accord avec: "Notre rôle est de mettre ces personnes en contact et de leur confier aussi les contraintes de temps et de budget." Tout d'abord, AINSI Brésil commence dans 22 jours. Nous avons 200Kg de décor qu'on ne sait pas encore comment faire fabriquer parce que "ces personnes" dont tu parles n'arrivent toujours pas à bien communiquer + 1 Galerie de 280m² qui est complètement vide + 2 œuvres qui ne viendront pas au Brésil. Si dans les prochains 22 jours ce scénario ne change pas, "les contraintes de temps et de budget" ne deviendront pas une catastrophe pour eux, ni pour toi, mais pour moi et Melissa. Donc, oui, cela me regarde. »

75 Directeur Artistique d'AINSI Brésil.

76 Coordinateur Technique d'AINSI Brésil.

Ludovic prend le parti de calmer l'affaire. Il s'excuse et explique qu'il ne souhaitait pas dénigrer leur action ou minimiser l'importance de leur travail. Il souligne la quantité de boulot que les deux coordinatrices font, il salue leur capacité à monter un tel festival à Coral malgré des conditions très difficiles (et il s'excuse même de faire parfois partie des ces conditions difficiles). Il précise que, lors de son dernier email, il voulait juste dire qu'il fallait essayer, autant que possible, de limiter le nombre d'interlocuteurs afin de ne pas augmenter la confusion. Et que, évidemment, si deux directeurs techniques normalement en discussion, ne communiquent plus entre eux il faudra admettre que c'est à lui-même et Nadia de les relancer...

Avoir réglé ce conflit permet aux deux parties d'avancer de leur côté et ce, main dans la main. Ludovic avance sur les propositions artistiques. Il examine s'il est possible d'emmener certaines œuvres au Brésil sans avoir à emmener les artistes (emmenant l'œuvre avec lui s'il sait en faire le montage). Il réoriente son choix d'artistes vers ceux dont les œuvres seraient plus facilement transportables par avion. Il négocie les cachets d'artistes pour avoir des tarifs peu élevés. A son tour, le 10.06.2009, Nadia reconnaît les efforts de Ludovic en lui faisant confiance à nouveau sur les choix des œuvres.

Mais déjà un nouvel impératif s'impose : La FUNCEM est mécontent avec AINSI à cause d'une galerie qui est toujours vide. Il donne un ultimatum jusqu'au lendemain pour obtenir une programmation complète. Tout le monde espère que les négociations menées par Ludovic vont réussir.

4.3.7 Des premiers signes d'un échange d'expériences entre le Brésil et la Chine

Le 10.06.2009, le coordinateur d'AINSI Chine, Wang, entre en contact avec Melissa en lui disant que la préparation d'AINSI Khan avance tout doucement. Compte tenu de la situation, il dit avoir vraiment besoin d'échanger des expériences par email ou MSN avec l'équipe brésilienne. En réponse, Nadia et Melissa lui adressent une lettre invitant l'équipe chinoise à venir au Brésil pendant le déroulement du festival. Elles proposent de réserver deux moments de rencontre exclusivement consacrés aux échanges d'expérience entre AINSI Brésil et AINSI Chine. L'idée étant de passer le maximum d'informations sur les procédures d'organisation et

de réalisation de AINSI Brésil, notamment sur des détails qui concernent la coordination, sur le matériel de travail employé, sur les ressources humaines et financières nécessaires, sur l'importance des partenariats et aussi des possibilités de coopération entre les entreprises chinoises et brésiliennes du secteur de télécommunication.

4.3.8 Des vols qui conviennent...

AINSI Brésil compte avoir parmi ses invités, les cinq principaux membres de l'équipe AINSI France : le président Florian, la vice-présidente Marina, le coordinateur François, le directeur artistique Ludovic et le directeur du comité scientifique, Pierre. Mais à nouveau, les relations entre brésiliens et français vacillent.

De son côté, Florian se plaint que l'équipe française avait pris tous les billets sauf celui de la personne la plus importante : Florian, le président créateur de AINSI. Il sera content de recevoir le message d'AINSI Brésil l'informant qu'ils allaient s'occuper directement de l'achat de son billet d'avion.

Il était entendu qu'AINSI France allait prendre directement les cinq billets d'avion pour après les faire facturer à AINSI Brésil. Maintes fois Nadia et Melissa avaient expliqué qu'il fallait faire une recherche minutieuse des tarifs en vigueur avant d'acheter les billets pour ne pas dépasser le budget prévu. Chaque billet ne devait pas dépasser le montant de 1000 euros. Toutefois, AINSI France envoie à Nadia et Melissa une nouvelle version de la convention⁷⁷ avec les derniers éléments artistiques, mais aussi avec les chiffres de l'achat des billets d'avion de la délégation française. Marina et François reçoivent un message inquiet demandant pourquoi leurs billets d'avion coûtaient si chers (1800 euros chacun) et s'il était possible que les brésiliens s'occupent de trouver des billets à un prix plus raisonnable. Mais pour Marina et François c'est trop tard. Les deux billets sont déjà pris. Ils n'ont pas pu trouver moins cher à cause du délai (et ils avaient des obligations jusqu'à la veille de l'ouverture de AINSI). Marina se veut arrangeante. Il n'est plus possible d'annuler les billets mais si Nadia et Melissa veulent en faire profiter quelqu'un d'autre, par exemple un artiste, elle n'irait pas. « *Je ne suis*

77 Email du 12/06/09 – par Marina.

finalement, pas forcément utile. Ça devient vraiment compliqué de trouver des vols qui conviennent ».

Les coordinatrices sont furieuses de ce dépassement de frais. Réponse « amicale » de Nadia⁷⁸ : *« je comprends, et si les billets sont déjà pris on ne peut rien faire... dommage... Moi et Melissa, nous vous voulons vraiment, vous et François, parmi nous. Votre présence ici est très importante. Pas d'AINSI Brésil sans l'adorable Directrice du Théâtre F. et le cher Monsieur qui représente la ville d'Loan. Venez et nous vous accueillerons à bras ouverts! »*

Nadia est déçue par l'équipe française. A son avis, celle-ci ne fait aucun effort pour les aider⁷⁹. Mais ce moment marque aussi une fissure au sein de l'équipe française. Vu du côté brésilien : *« C'est toujours un gaspillage d'argent qui n'est pas à eux... Mais tant pis ! Moi et Melissa on travaille pour toi et pour nous mêmes... pas pour les autres »*. Florian propose d'en parler dans une semaine, quand il arrivera au Brésil.

4.3.9 L'arrivée à CORAL

Pour Florian cependant, dès son arrivée à Coral, il faut vite se mettre au travail. Il y a une multiplication d'actions à effectuer, notamment celles qui concernent la diffusion de l'événement. Il doit s'occuper de la création des textes de présentation de AINSI Brésil en français, anglais et brésilien (pour faire de la pub chez ses amis de la presse) ; la confection d'une liste de personnes à inviter et de différents textes de remerciement⁸⁰ qui seront adressés aux conférenciers et artistes, aux partenaires brésiliens, et à l'équipe AINSI Brésil à la fin du festival, etc.

C'est lui aussi qui doit écrire le discours qui restera confidentiel⁸¹ jusqu'à 20h30 du 30.06.2009,

78 Email du 11/06/2009 – par Nadia.

79 Echange par chat avec Florian.

80 Texte de remerciement à Équipe AINSI Brésil du email 11/07/09 – par Florian : *« Au titre de président de AINSI, je tenais à vous remercier de la part de l'équipe AINSI France et Brésil, et en particulier Nadia et Melissa, de votre participation à AINSI Brésil.... AINSI ne peut avoir lieu sans le management que vous représentez qui ont permis la rencontre entre les artistes, les conférenciers et le public. AINSI Brésil a été un succès grâce à vous ! Encore merci... et nous souhaitons vous retrouver pour AINSI 2011. Nous préparons activement AINSI Chine qui aura lieu à Khan du 17 au 21 Octobre 2009. Vous trouverez toutes les informations sur <http://www.AINSI-Khan.cn> ».*

81 Email du 30.06.2009 – par Florian.

date de la soirée officielle d'ouverture de l'événement. Son discours, qui a été entendu ce jour là par environ 700 personnes (entre artistes, conférenciers, partenaires et public invité) se terminera par: « *Alors, souhaitons que AINSI, soit une invitation à la rencontre, une invitation à écouter, une invitation à la réflexion, soit le lieu de naissance de nouvelles technologies et que AINSI devienne aussi populaire que possible et que le Minas Gerais soit un des porteurs de ce succès !* »

Cependant, des signaux forts vont eux-aussi se multiplier pour montrer que ce message sur l'objectif de AINSI n'a pas été bien compris de tous : « *invitation à la rencontre, une invitation à écouter, une invitation à la réflexion* ». Plusieurs « *micro événements-conflits* » entre français et brésiliens ont lieu pendant la semaine du festival mais, il ne nous semble pas possible de les raconter ou de les décrire uniquement à partir du répertoire d'emails qui supportent ce présent récit. Ce sont des moments de désaccords, de malentendus ou de malaises qui n'ont pas laissé de traces écrites, mais qui sont toujours enracinés dans l'expérience personnelle de ceux qui les ont vécus.

Pour en savoir plus, je me permets donc de conseiller les lecteurs qui s'y intéressent de se rapporter au « *2.3 Le récit de quelques protagonistes de cette thèse* ». Ainsi, le lecteur pourra avoir accès et évaluer par lui même la pluralité des voix, des idées, des valeurs et des perceptions sur ce que j'ai convenu d'appeler les « *micro événements-conflit* ». Je vous conseille tout particulièrement de lire les récits de Florian, François, Hélio et Pedro. Mais attention : il ne faut surtout pas prendre leurs paroles comme étant la vérité, comme étant la réalité de ce qui c'est passé. Je vous rappelle, qu'ils s'agit uniquement de récits et qu'il existe toujours plusieurs façons de raconter une même histoire...

Seulement ici, nous rencontrons un problème de méthode. Tous ces conflits, et certains ont été très forts, n'ont pas laissé de traces par emails. Certains ont déjà été racontés dans les récits du chapitre 2. Ils ont ainsi déjà été racontés en respectant la pluralité des voix, des idées, des valeurs et des perceptions. On lira par exemple notamment les récits de Florian, François, Hélio et Pedro. Il serait difficile de les reprendre ici sans répéter ce qui a déjà été écrit. On notera tout particulièrement un conflit dans l'arbitrage entre artistes français et brésiliens dans la galerie Art-Télécom, les luttes de reconnaissance pour représenter AINSI auprès de la presse, des dénigrement nombreux des uns et des autres, des plaintes multiples sur le fait que d'autres participants auraient empiété sur ses prérogatives. Il y a eu des insultes, « des prises

de bec », des réconciliations momentanées, des rencontres réussies et des rencontres ratées. Mais il nous semble dans ce chapitre plus intéressants de raconter la poursuite des lignes de fractures après le festival, afin de montrer que rien après n'était plus comme avant.

4.3.10 « **Bravos** » ou « **Bravo !** » ?⁸²

Parce qu'il faut comprendre que l'histoire ne s'arrête pas là. Bien au contraire. De nouveaux « micro événements-conflits » verront le jour. Ces derniers se multiplieront en gagnant chaque fois plus de force et d'envergure. Ils deviendront tellement visibles à travers les échanges d'emails qui suivent entre brésiliens, français et chinois que, à la fin ou dans le constat de leur incapacité à s'arrêter, il faudrait peut-être plutôt commencer à parler de « macro événements-conflits ».

On est donc le 09.07.2009 et les membres d'AINSI France sont déjà rentrés dans leur pays (à l'exception de Pierre). Nadia et Melissa continuent toujours leur travail car il leurs restent encore 3 jours d'événement à gérer à Coral.

Florian, dès son retour, leur envoie un grand « bravo ! ». Il leur conseille de constituer un bon dossier de presse car cela sera utile pour tous pour la recherche des prochaines subventions. Il est très occupé par une réforme en cours à l'Ecole Telecom. Mais il prévient les brésiliennes : « *François fait son "caca nerveux" suite au succès de AINSI Brésil, Marina et Ludovic font les beaux à Avignon, voilà pour les nouvelles !* ». Pour Florian cette réaction semble évidente. Pour les coordinatrices, c'est un mystère : pourquoi le co-créateur de AINSI serait mécontent si l'événement a été un succès ?

Deux jours après⁸³, François, au nom des artistes, des conférenciers et de l'équipe d'organisation d'AINSI France, remercie les deux coordinatrices de la réussite d'AINSI Brésil. Il ajoute que tous avaient douté de pouvoir le faire avec des délais aussi courts de financements mais qu'elles s'étaient battues en y croyant jusqu'à la dernière minute et là, il dit

82 Jeux de mots parce que si quelqu'un est « bravo » en portugais veut dire qu'il est « énervé ». « Bravo ! » en portugais et en français c'est un compliment.

83 Email du 11/07/09 – par François.

Bravo ! Pour François, AINSI Brésil a été le siège de disputes assez graves à plusieurs moments, mais comme chacun avait envie que cela réussisse, chacun a dépassé ses disputes. À son avis, il faudra quand même que l'équipe d'AINSI France soit un peu plus cohérente et ils vont s'occuper de cela en septembre : « *car quand une manifestation culturelle est soutenue par les élus de la Ville d'Loan, le Département, la Région et l'État Français + le Théâtre F. + l'Ecole de Management... Il faut vraiment bien répartir les rôles et les responsabilités* ». Il propose aussi à Nadia et Melissa une rencontre lors de leur retour en France où ils auront l'occasion de parler tranquillement de leurs disputes et des mots injustes qu'ils se sont dits parfois. A la fin de son email, il leur envoie même de « grosses bises amicales ».

Le lendemain, c'est à la directrice du Théâtre de prendre la parole par email⁸⁴. Elle demande des nouvelles des coordinatrices, s'inquiète de la fin du festival, suppose qu'elles sont très fatiguées mais contentes. Elle informe aussi qu'une partie de l'équipe AINSI va se réunir pour faire un débriefing et parler de la Chine. Mais il lui reste une question : « *est-ce que vous pourriez me faire parvenir la version signée de la convention que je n'ai pas prise en partant ?* »

Il n'y aura aucune réponse de la part de Nadia et Melissa aux trois emails précédents. Il semble que les coordinatrices brésiliennes n'ont jamais répondu. Mais pourquoi ? Cela veut peut-être dire qu'elles sont les seules à ne pas avoir réussi à dépasser les disputes dont parle François ? Et la convention dont parle Marina ?

4.3.11 La sélection des œuvres d'art pour la Chine: qui porte la parole de AINSI ?

Les échanges entre les brésiliennes et le coordinateur d'AINSI Chine se poursuivent. Wang⁸⁵ va ainsi remercier Nadia et Melissa de leur chaleureuse réception à Coral. Il est très content d'avoir été présent à Coral. Il leur dit qu'il doit présenter au comité chinois d'AINSI Khan toute l'expérience d'organisation qui lui a été transmise par elles pendant le déroulement du festival au Brésil. La raison de son email est qu'il a encore quelques doutes : « *Est-ce que vous pouvez nous donner un peu d'explications sur l'organisateur, le sponsor et le partenaire*

84 Email du 12/07/09 – par Marina.

85 Email du 15/07/09 – par Wang.

français ? Est-ce que vous avez votre structure de l'organisation en français? Parce que je comprends pas très bien le portugais. Qu'est-ce que le workshop? Est-ce de donner des cours et expliquer la procédure de fabrication ? »

Les chinois avaient demandé aussi l'aide d'Hélio pour la programmation artistique d'AINSI Khan. Au 30.07.09, M. Cheng s'adresse donc à ses collaborateurs pour annoncer le résultat de la sélection des œuvres d'art numérique (parmi une collection envoyée par Mr. François et une autre collection des 40 œuvres, envoyée par M. Hélio). Il confirme le choix suivant : neuf œuvres de la part d'Hélio et seulement une œuvre de Ludovic. Mais ce que M. Cheng ne soupçonnait pas c'est que son email, avec les décisions qui avaient été prises, allait changer toute la direction des négociations et allait, particulièrement, provoquer une forte réaction de la part de François qui, le lendemain même, écrit aux chinois⁸⁶ :

« Chers amis de Khan,

(...) je crois que nous ne nous sommes pas compris et que nous allons arrêter de discuter d'un AINSI à Khan en octobre prochain. Cela sera ce que vous voulez, mais pas un AINSI KHAN. AINSI est un événement français qui résulte de la collaboration d'une Scène Nationale et d'une Grande École, soutenu par une ville que je représente en tant que Maire-adjoint. (...)

Vous avez pu suivre notre expérience à Coral qui ne dispose pas des mêmes équipements culturels que nous et qui s'est associé à AINSI pour trouver un intérêt commun. Il faut que vous sachiez que plusieurs diplomates français ont collaboré avec l'équipe de AINSI pour trouver les partenariats auprès des entreprises brésiliennes ; (...). Nous avons donc construit une belle rencontre entre des représentants de AINSI Loan (...) et des personnes proposées par nos amis brésiliens : c'était tellement bien réussi et sympathique que nous avons aussitôt parlé de recommencer en 2011. AINSI n'est pas une marque à vendre, nous proposons une collaboration pour construire ensemble un programme.

Nous avons convenu que vous aviez confiance en nous et que nous étions vos interlocuteurs pour les artistes des AINSI d'Loan + ceux de Coral et que vous pourriez ajouter des artistes chinois – et pas que vous achèteriez ce qui vous convenait comme au supermarché ;

Wang nous a fait remarqué que certains artistes étaient plus chers dans les propositions de Ludovic que ce qu'ils avaient demandé aux brésiliens - et j'ai dit que cela n'était pas normal et que je discuterais avec lui pour faire baisser les prix ;

Sur une quinzaine de propositions de Ludovic, vous en retenez 1 et vous en

86 Email du 31/07/2009 – par François.

retenez 9 de Hélio dont 1 (...) qu'il a connu à l'occasion de AINSI BRASIL, cette attitude révèle un profond mépris pour le travail qu'il a effectué pour vous faire ces propositions : sa programmation comprenait des artistes de renommée mondiale qui pourraient être programmés au festival e-arts de Shanghai ! Il espérait que cela vous plairait.

Si le Théâtre, l'École de Management ou moi-même travaillons gratuitement pour le rendez-vous de Khan, ce n'est pas pour faire du commerce de l'art : c'est pour apprendre à travailler ensemble dans le respect de nos cultures.

Je ne sais pas si nous vous avons offensé, mais de notre côté, nous pensons ne pas avoir été respectés. La France est l'un des pays leaders dans l'art numérique, dans l'image de synthèse et l'animation; les meilleurs studios du monde viennent chercher les créateurs français à Angoulême et en région Parisienne.

(...)

Bref, je pensais que nous avançons dans le respect mutuel et je pense maintenant que ce n'est pas le cas puisque vous nous traitez comme des vendeurs de supermarché. Nous souhaiterions aussi vous rappelez que vous utilisez le nom et le visuel (logo) de AINSI 2009 qui impliquent des clauses de propriétés intellectuelles et que vous ne pouvez donc pas les utiliser. J'en suis désolé.

Je vous adresse donc mes salutations les plus respectueuses et je regrette que nous ne puissions pas donner suite à ces échanges qui étaient si prometteurs. Je conserverais un excellent souvenir de votre hospitalité et de votre culture millénaire et nous resterons toujours ouverts à des échanges équitables. Je vous prie d'agréer, chers amis, mes salutations les meilleures. »

L'email d'François est inattendu. Nadia et Melissa⁸⁷ s'en inquiètent. Elles contactent tout de suite Wang pour s'enquérir de qui allait organiser la partie artistique à Khan, est-ce Ludovic ou Hélio ? Wang⁸⁸ leur dit que, pour l'instant, AINSI Khan a un responsable chinois (M. Zhou) pour l'exposition des œuvres numériques et que celui-ci va travailler ensemble avec M. Hélio qui est attendu à Khan vers le 13 Octobre.

Le 03 août, Florian reçoit un appel affolé de Madame Fang, l'associé de Wang. Elle s'inquiète du fait que Florian ne soit plus président de l'AINSI. Il écrira donc à tous les membres de AINSI France en leur conseillant: « *il vaudrait mieux que le président soit au courant avant de son éventuel débarquement ou faites attention que les informations que vous diffusez soient*

87 Email du 02/08/09 – par Nadia

88 Email du 03/08/09 – par Wang

bien comprises... ». Il faut en effet savoir que les contacts avec Khan avaient été initiés par les relations personnelles du président Florian. D'un autre côté, il est sûr que les chinois accordent une importance forte à la place d'un dirigeant politique tel que François.

Pierre⁸⁹ se montre solidaire envers Florian. Nadia et Melissa⁹⁰ réagissent aussi aux nouvelles et écrivent à Florian: « *Tu n'es plus le président de AINSI??? Franchement, si cela se confirme moi et Melissa nous quitterons AINSI. Elles ajoutent : est-ce que les choses qui François dit sont vraies? Il n'y aura plus de AINSI Khan?* ». Florian les rassure sur la réalisation d'AINSI Khan. C'est justement à ce sujet qu'il voudrait leur parler mais, si possible, quand ils seront tous les trois côte à côte.

Cependant, en même temps, les chinois semblent avoir changé d'avis après avoir reçu le dernier email de François. Une nouvelle décision est donc prise au sein de l'AINSI Khan : maintenant ce seront huit œuvres proposées par Hélio et cinq œuvres de la liste proposée par Ludovic. M. Zhou⁹¹ demande ainsi à tous deux de lui faire parvenir la confirmation des présentations des artistes, et des précisions techniques nécessaires pour une bonne préparation du festival à Khan. À la suite de ce mail, M. Zhou⁹² écrit à nouveau à Hélio pour lui parler de la période de montage des œuvres et de son arrivée à Khan le 13 octobre, tel que convenu avec Wang auparavant.

Une semaine après, les choses semblent s'arranger entre français, brésiliens et chinois. Wang⁹³, Nadia et Melissa apprennent qu'une conférence téléphonique entre AINSI Khan et AINSI France (M. François, M. Michel) venait juste d'avoir lieu et que, à propos de l'exposition en Chine, M. Ludovic allait contacter M. Hélio pour la coordination des œuvres numériques.

Mais en fait, il est encore trop tôt pour se réjouir car Ludovic ne prend pas contact avec Hélio. C'est François qui, à nouveau, ne semble toujours pas satisfait de la présence brésilienne dans les négociations avec la Chine. Au 14 août, il adresse à Hélio un message tout en laissant paraître « quelques mouvements d'humeur » et en lui montrant qu'il prend la parole au nom de l'AINSI :

89 Email du 4/08/09 – par Pierre.

90 Email du 04/08/09 – par Nadia.

91 Email du 05/08/09 – par Cheng.

92 Email du 06/08/09 - par Cheng.

93 Email du 13/08/09 – par Wang.

« Bonjour Hélió,

Nous n'avons malheureusement pas eu le temps de faire connaissance à Coral et c'est un peu dommage parce que je suis le responsable politique de AINSI et le coordinateur entre le pôle Artistique et le pôle Scientifique... En fait, c'est moi qui ai défini le sens politique de cette biennale auprès des institutions françaises et qui veille à la qualité du dialogue entre Scientifiques/managers et Artistes.

Avec Coral et Khan, nous avons compliqué les choses car le dialogue culturel entre Français et Brésiliens et entre Français et Chinois ajoute d'autres difficultés de communication : les artistes et le financement de la culture ne sont pas à la même place en France, au Brésil ou en Chine (place de l'État en France, des collectivités, des entreprises, indépendance des créateurs...).

En tant que politique, je suis aussi garant de la qualité de ce dialogue et du respect de la tradition française, même et surtout dans la création contemporaine et la recherche scientifique.

Concernant AINSI BRASIL, je pense que si les installations et les spectacles à CORAL étaient d'une très grande qualité, c'est grâce à votre travail; je vous en félicite sincèrement et je vous en remercie. Les artistes ont trouvé que cet accueil était très bien, mais ils ont moins apprécié que les négociations sur le prix (de leurs œuvres) ne soient pas toujours respectueuses de leur travail. Les artistes numériques sont rarement très connus et leurs salaires sont maigres, aussi quand le partenaire artistique français est l'une des 70 Scènes Nationales financées par l'État, ils ne comprennent pas que l'on discute pour quelques dizaines d'euros quand ils savent que le budget est proche de 170.000 euros.

À la fin de notre séjour, nous avons parlé d'AINSI BRASIL en 2011. (...) Je pense –j'espère- que nous allons à nouveau collaborer ensemble en 2011 ! Nous devons aussi préparer avec vous un AINSI LOAN qui accueillerait des artistes Brésiliens et collaborer au niveau artistique comme le Comité Scientifique le fait déjà...

MAIS, il est important de dire que AINSI est une association française qui est co-dirigée par moi – comme élu de la ville, la directrice du Théâtre F. et un représentant de l'École de Management (Florian jusqu'en septembre) ; tout le monde peut faire un festival sur les Arts Numériques, mais personne n'a le droit de faire un AINSI sans que ces 3 dirigeants soient d'accords ensemble – et pas séparément.

Il n'existe donc pas de AINSI BRASIL, juste un Rendez-vous de AINSI au Brésil que nous avons appelé ensemble AINSI BRASIL. Je pense qu'en qualité d'artiste, vous saisissez la nuance qui est liée à ce que l'on appelle la Propriété Intellectuelle... (voir <http://ompi.ch/portal/index.html.fr>.)

Et AINSI KHAN ?

Nous avons appris que vous étiez en contact avec Wang pour la préparation de

AINSI KHAN et que le comité de AINSI Khan demandait des propositions artistiques à vous et à AINSI. Nous avons clairement signifié que, dans ces conditions, il n'y aurait pas de participation de AINSI, que le nom de AINSI devait être retiré du programme et qu'aucun artiste, scientifique, manager ou Homme politique français ne serait présent dans ces conditions.

Nous avons appris que vous leur aviez fait parvenir une liste de 40 propositions artistiques et qu'ils en avaient retenu quelques unes. Comme il n'existe qu'un seul AINSI susceptible de faire des propositions à Khan, nous serions heureux de discuter avec vous des propositions que nous pourrions leur transmettre.

Vous le savez, c'est Ludovic qui est chargé par Marina, directrice de la Scène Nationale de travailler à la cohérence artistique de AINSI vis à vis des thèmes retenus; cette année c'est "L'imaginaire des technologies numériques" qui trouve ses prolongements dans les colloques scientifiques...

Je vous serais donc très reconnaissant de bien vouloir nous transmettre vos propositions pour que nous en discutions avec vous et ensuite avec madame Zhang, responsable du AINSI Khan. J'espère que vous voudrez bien voir dans notre démarche un premier pas vers nos collaborations futures pour 2011, plutôt qu'une contrainte administrative supplémentaire...

En tout état de cause, vous comprendrez, je n'en doute pas, que cette demande est d'une extrême urgence, compte tenu des délais de préparation. Je vous prie d'agréer, Cher Hélios, mes salutations les plus cordiales, »

François veut rassembler les troupes autour de lui. Il écrit⁹⁴ à Nadia et Melissa pour leur raconter le but de l'email qu'il vient d'envoyer à Hélios. Il leur explique que suite aux quiproquos provoqués par Florian lors du AINSI à Coral, les Chinois ont cru qu'ils pouvaient choisir des spectacles Français et Brésiliens, comme ils voulaient et au tarif le moins cher possible. D'autre part, il explique qu'AINSI France avait reçu une « proposition » avec huit spectacles d'Hélios et deux de Ludovic et que cela « *c'était inacceptable et nous avons rompu les discussions* ». Il n'y aura pas de AINSI Khan sans que les propositions artistiques ne soient validées par l'équipe d'Loan et que, donc, les chinois ont « *fait un effort* » pour comprendre le fonctionnement qu'il proposait. A la fin de son email, François profite pour relancer Nadia et Melissa sur la nécessité de faire un bilan de leur collaboration. Alors même qu'il y a eu beaucoup de maladresse de part et d'autre, s'ils souhaitent retravailler sur un AINSI à Coral en 2011, il faudra plus de confiance et de respect entre eux.

94 Email du 16/08/09 – par François.

François⁹⁵ reçoit un message de réponse de la part de Nadia et Melissa. Hélió ne répondra pas à son email. Hélió est “offensé” par son message. Il ne lui reste plus qu’à écrire au responsable artistique de AINSI Brésil un mail d’excuse, François renouvelle ainsi ses remerciements pour la qualité des installations artistiques et de l’organisation en Amérique du Sud, et que s’il y avait des incompréhensions entre eux « *elles sont principalement le fait de disfonctionnement dans l’équipe de AINSI ; vous avez compris que j’avais repris les choses en main et je m’excuse d’avoir laisser paraître quelques mouvements d’humeur. Restons en là pour ce mail et essayons de reprendre tranquillement contact par l’intermédiaire de Nadia et Isabella* ».

4.3.12 Le règlement de comptes entre AINSI France et AINSI Brésil

François, lors de son dernier mail adressé à Hélió, avait dit qu’ils devraient tout les deux essayer de reprendre tranquillement contact par l’intermédiaire de Nadia et Melissa. Mais cela n’a en fait jamais eu lieu. Depuis ce jour là jusqu’à la fin de AINSI en Chine, François n’adressera plus la parole à Hélió, ni à Nadia et Melissa à travers des mails.

Hélió⁹⁶ semble être toujours un peu confus avec les précédents messages d’François. Il prendra contact avec les chinois parce qu’il ne sait plus quoi faire et il ne sait même pas si son accord avec eux continue d’être valable.

« *Tout continue comme convenu* », lui répondra Melissa⁹⁷. Elle avait eu Florian et Wang par téléphone. Wang lui avait même dit qu’il voulait même savoir si Hélió avait déjà contacté les artistes sélectionnés et s’il avait déjà leurs réponses. « *Les Chinois sont impatients d’être en mesure de fermer la grille des programmes et se sont montrés, encore une fois, surpris et reconnaissants pour votre travail!* », elle raconte cela à Hélió. Elle rajoute qu’François et son équipe essayent continuellement de tout contrôler, mais que la décision vient de Florian, qui reste toujours le président: AINSI Brésil et Chine sont autonomes et ils peuvent chacun décider de leurs propres œuvres, artistes, conférences, etc.

95 Email du 19/08/09 – par François.

96 Email du 24/08/09 – par Hélió.

97 Email du 28/08/09 – par Melissa.

Suite à cette réponse positive qui confirme à nouveau la participation d'Hélio à AINSI Khan, il poursuit son travail et envoi à M. Zhou toutes les spécifications des œuvres et des artistes demandés⁹⁸.

Cependant, seulement deux jours après, les règles du jeu changèrent à nouveau. Mr. Zhou ne répond pas au mail d'Hélio. D'ailleurs, il ne va plus jamais écrire à Hélio. C'est Wang⁹⁹ qui va reprendre contact avec Nadia et Melissa en leur demandant d'être compréhensives et en leur demandant d'expliquer à Hélio qu'il est vraiment, vraiment, vraiment désolé pour lui. Wang semble embarrassé, en fait, il « *ne sais pas comment dire !* » car, il explique : « *à propos de Hélio, Mr Cheng et Mme Fang a redemandé des œuvres numériques à Mr Ludovic. (...) En plus, comme vous le savez, beaucoup de choses se sont passés à AINSI Loan. Maintenant, AINSI Loan veut tout contrôler. C'est très très gênant pour moi! Et e n'ai qu'un pouvoir de propositions* ».

Ce mail de Wang va beaucoup inquiéter Nadia et Melissa. Apparemment, par téléphone, par des rencontres de visu et par chat elles ont eu plusieurs moments de discussions avec Florian pour essayer de renverser la situation, de réintégrer Hélio et les artistes qu'il avait déjà engagé pour l'événement en Chine. Elles¹⁰⁰ demandent à Florian une réponse urgente.

Au 16.09.2009 elles apprennent qu'elles sont invités par Wang à participer au AINSI Khan et Florian¹⁰¹ les prévient de « *surtout n'en parler a personne sauf à Pierre* ».

Au 24.09.2009, une trace de la préoccupation de Florian via à vis de la situation générale : « *y a encore des choses qui urge! François fait son "caca nerveux"* », a été écrit à Nadia.

Au 09.10.09, Florian, qui est déjà à Khan, est également contacté par Pierre qui, de sont coté, ne semble pas non plus être d'accord avec les circonstances: « *As-tu réussi à faire quelque chose pour Lourenço et Hélio ? Si rien n'est possible, je vais en parler à François, Marina et Ludovic ou je vais les programmer pour le deuxième après-midi, mais cela sera vécu comme une déclaration de guerre par François et Marina... Ce ne serait qu'en dernier recours...* »

98 Email du 10/09/09 – par Hélio.

99 Email du 12/09/09 – par Wang.

100 Email du 06/10/09 – par Melissa.

101 Email du 16/09/09 - par Florian.

Une fois encore, nous ne nous sentons pas capables de vous raconter la suite, le comment des choses qui se sont passés lors de la réalisation d'AINSI en Chine. Par contre, les traces de conflit sont plus qu'évidentes dans la dernière lettre que Hélió a adressé non seulement aux membres de AINSI France, Brésil et Chine, mais aussi à tous les artistes et galeries d'art de son réseau¹⁰² :

« Dear Mr. Wang

Our professional relationship has started in July, during the AINSI BRASIL event that took place In Coral. I was a pleasure for me to accept your invitation to be the curator of your event AINSI CHINA. I knowingly accept it despite the lack of any commercial contractual agreements and, at your advice, I immediately started selecting and contacting selected artists to participate in the event. My interest in continuing this work was purely the allow the consolidation of the cultural relationship between Brazil, China and France. As our communications were frequent regarding the selection of artists and their works to be presented at AINSI CHINA, I have personally invited, on your behalf, the selected artists to participate in the event in this month. However, since last month our communications were abruptly stopped at no formal explanation as to why the plans had been changed. Without any explanation or feedback to provided to the Brazilian artists, my reputation, which has always been implacable due to my professionalism that, amongst other evident accomplishments, has impressed you during the AINSI event, and has now been blemished.

I have eventually been made aware that the reason for the change of plans was, in fact, what I could consider a political manipulation of those involved in the French negotiations for the planning and management of the event. It is not surprising for me to see that the imperialistic domination imposed by the Europeans and particularly the French to all developing nations is also present in any form of cultural expression. However, it does surprise me that you, and what the Chinese people are so well-known for - proud of maintaining an extremely rich cultural society, and a tradition of respecting at all costs an agreement based on good intentions from both sides - have ignored to maintain it in the case of our respectful agreement. I would have expected to the minimum that you have properly informed of the change of plans so that I could advise on time the artists that have changed their schedules to include the participation in your event.

Finally, I wish you a successful event and, given that I still believe in the cultural Chinese tradition of fully respecting their agreements, I hope you will find suitable to directly contact the artists here copied and dutifully explain them the reason why the plans of including their art in the event was cancelled.

Respectfully, Hélió »

102 Email du 14/10/09 – par Hélió.

Le lendemain, Florian¹⁰³ écrit à Nadia et Melissa en leurs disant que Hélió « *a parfaitement compris!* » et qu'ils allaient lui téléphoner de la Chine quand ils seraient ensemble. Cependant, solidaires de Hélió, Nadia et Melissa seront les seules à soutenir publiquement son mail :

« Dear all, the coordination of AINSI Brazil would like to express her agreement and also to make chorus to the email of the Artistic Director of AINSI Brazil and Professor of the Federal University, M. Hélió. Because of our understanding that consolidation of intercultural relationships must be based on the respect and in dialog, we would like to request a positioning from the current President of Association AINSI France, M. François, in respect to the questions and requests's clearly placed by the Artistic Director of AINSI Brazil, to solve as soon as possible this situation ».

4.3.13 Post AINSI Chine : les alliés de départ se transforment...

Florian est destitué de sa place de Président de AINSI. François devient donc le nouveau Président et Marina reste la vice-présidente de l'association. Mais au fur et à mesure que leur dialogue se poursuit, leurs relations se dégraderont d'avantage...

AINSI Chine est donc fini, cependant, le mail de remerciement que Marina¹⁰⁴ et François adresserons aux artistes et conférenciers présents à AINSI Khan vient à nouveau bousculer leur relation avec Florian¹⁰⁵. Ce qui trouble le plus le co-créateur de AINSI c'est un commentaire dans le texte de Marina qu'il trouve acerbe car l'ex-Ecole de Management n'est pas cité. En plus, AINSI n'est la seule propriété du Théâtre et de François et il trouve vraiment que cette attitude est volontaire.

On apprend par un autre message qu'en parallèle, les relations qu'entretenaient Pierre et François ne sont plus bonnes non plus. Il semble que Pierre¹⁰⁶ ait déclaré poursuivre ou non son travail en tant que membre de AINSI selon le sort réservé à Florian, Melissa et Nadia qui, selon lui, sont trois des acteurs qui ont permis la belle réussite de AINSI Brésil. Par ailleurs, il

103 Email du 15/10/09 – par Florian.

104 Email du 29/10/09 – Marina.

105 Email du 29/10/09 – Florian.

106 Email du 31/10/09 – Pierre.

demande à François, en toute amitié, de cesser de colporter des propos sur leurs dos dans leur école. Pour Pierre, personne n'y gagne. Et il suggère à François : « *imagine un instant que nous fassions de même à la mairie...* ».

4.3.14 Mettre les conflits sur la table après AINSI Brésil

« Il reste des conflits et malentendus, et des mots durs ont été prononcés. Il faut peut être trouver une sortie par le haut à tout cela pour que tous puissent collaborer en bonne entente dans l'avenir », avait évoqué Pierre dans son mail du 10.10.09.

Nous sommes actuellement le 03.11.09 et son message est toujours d'actualité. Et, à ce propos, on constate qu'un médiateur de l'Ecole de Management, M. René, sera invité à intervenir dans l'affaire toute en essayant de garantir une bonne suite des échanges entre, d'un coté, Melissa et Nadia (soutenus par Pierre et Florian) et, de l'autre, Marina (soutenue par François en cachette?).

Suite à leur rencontre à l'Ecole de Management, Nadia fait parvenir à M. René les adresses email des personnes impliquées qui selon elle sont : Marina, François, Melissa, Florian et Pierre. Elle et Melissa trouvent que ce serait préférable de programmer une réunion très prochainement pour qu'ils puissent, ensemble, démêler les malentendus restants d'AINSI Brésil. Réussiront-ils un jour à se réunir côte à côte à nouveau pour démêler ces malentendus?

Jusqu'à la fin du mois de novembre, de la part de François et Marina, aucun mail de réponse n'arrivera à M. René suite à la proposition de discuter tous ensemble lors d'une réunion. Les brésiliennes¹⁰⁷ vont donc insister auprès de Marina et François sur le besoin de se mettre d'accord sur le paiement des factures pas encore honorées. Par ailleurs, elles leur rappellent que le 05 décembre c'est le deadline pour faire le virement parce que s'ils ratent cette date, toute l'argent ira automatiquement aux coffres publics brésiliens.

107 Email du 30/11/2009 – par Nadia

Le jour même, Marina¹⁰⁸ leur répond. A son avis, ils peuvent régler ça très vite sans besoin d'une réunion. Car pour le paiement de la convention, les brésiliennes ont déjà tous les éléments pour l'effectuer. C'est le Théâtre qui a avancé la trésorerie et le compte est en rouge. Et que s'il manque encore des documents, elle les remercie de prendre contact directement avec l'administrateur du Théâtre. En bref, qu'elles fassent le virement avant la deadline.

Nadia et Melissa¹⁰⁹ refusent de s'adresser à l'administrateur du Théâtre pour résoudre la situation. Elles veulent négocier directement avec ceux qui sont directement concernés, c'est-à-dire, Marina et François. Elles se plaignent tout en étant désolées de leur fermeture au dialogue. Dans leur message, elles soulèveront le fait que, malgré le fait qu'ils avaient accordé que le Théâtre F. allait avancer le paiement des artistes et qu'ils leur avaient même adressé une facture, quatre artistes n'auraient encore rien reçu jusqu'à ce jour. Par ailleurs, elles vont leur annoncer que la convention a été actualisée en prenant en compte ce que dit la loi et les accords qui ont été faits entre eux. La convention est consultable en pièce jointe. Et elles leurs rappellent à nouveau la deadline du 05/12/2009 ainsi que l'impossibilité d'honorer la facture après cette date.

Néanmoins, pour Marina¹¹⁰, le tableau sur lequel est basé la nouvelle convention que Nadia et Melissa leur propose est faux et les montants doivent rester inchangés. Elle trouve qu'il n'est pas possible que cette situation perdure car le théâtre doit être remboursé avant la fin de l'exercice fiscal et pour cela AINSI doit rentrer dans ses fonds. D'ailleurs elle affirme que c'est le partenaire brésilien qui doit payer les financements que le Théâtre a avancé pour l'opération AINSI au Brésil, soit « X » euros. Dans le cas contraire, les derniers artistes non payés ne pourront pas l'être. « Merci donc de nous renvoyer par retour de mail une convention avec le bon tableau ».

A propos du non paiement de certains artistes, Florian¹¹¹ interviendra dans les conversations en interrogeant les artistes afin de savoir qui a été payé et pas payé. Selon lui, comme par hasard, ce sont leurs propres relations qui n'ont pas été payées.....

108 Email du 30/11/09 – par Marina.

109 Email du 01/12/09 – par Nadia.

110 Email du 01/12/09 – par Marina.

111 Deux mails du 01/12/09 – par Florian.

Compte tenu de l'antagonisme des positions prises par les parties, M. René¹¹² se permettra d'intervenir à nouveau car il trouve qu'il est vraiment nécessaire de faire un point de vive voix afin d'éviter tout malentendu et de clarifier cette situation. En fait, il avait déjà proposé une réunion mais n'avait obtenu aucun retour d'e-mail.

Pierre¹¹³ va aussi exprimer son point de vue sur l'affaire. Il comprend bien les soucis de trésorerie du Théâtre. Mais il ne lui semble pas possible de fermer les yeux et de se laver les mains à propos de la situation dans laquelle AINSI a mis ses partenaires. Il rappelle que cela fait deux mois qu'une réunion est demandée à François et Marina et ce afin de trouver une solution constructive pour que chacun (Théâtre, AINSI, artistes, partenaires) s'en sortent sans trop de dommage et que ce ne soit pas les plus faibles qui supportent toutes les charges. Il trouve aussi qu'il est de toute façon indispensable que ces derniers rencontrent les brésiliennes car sans un contrat en anglais, il leur sera impossible de payer mêmes les sommes sur lesquelles ils étaient d'accord.

Pour lui, tout ne s'est pas passé parfaitement. Il partage avec les principaux impliqués dans l'affaire ses doutes : est-il normal en effet que AINSI fasse travailler plus de six mois deux doctorantes et que suite à une série de décisions prises par cette association (par exemple prendre en charge deux billets d'avion depuis la Chine pour rendre possible le futur AINSI Chine, faire payer presque le double convenu pour les deux billets d'avion d'François et Marina pour Coral...), elles n'ont même pas pu rentrer dans leur frais (sans parler d'une juste rémunération pour avoir créé une manifestation réussie) ? Surtout, est-il normal qu'AINSI demande à ces deux étudiantes de faire des actions illégales (inclure des dépenses qui n'ont pas le droit d'être incluses par la loi brésilienne - les fameux frais de repérage ? (Il rappelle qu'une convention a une valeur juridique inférieure à une loi nationale) ? Est-il normal que leur réputation soit entachée sur leur lieu de travail comme cela a été fait ?

Pierre est quand même conscient que la liste pourrait s'allonger de beaucoup beaucoup plus d'éléments, mais il imagine que Marina et François ont eux aussi une liste équivalente de plaintes à formuler de leur côté. Mais plutôt que de faire jouer un rapport de force dans lequel chacun y perdra des plumes, il demanda à nouveau à Marina et François de faire preuve

112 Email du 01/12/09 – par M. René.

113 Email du 03/12/09 – par Pierre.

d'ouverture et d'aider à imaginer une solution digne et viable, en bonne intelligence. « *AINSI a mené à trois grandes réussites, il est triste de voir les alliés de départ se transformer ainsi* », voilà ce qu'il leur dira.

Cependant, il semble que pour Marina¹¹⁴ une réunion avant le paiement de la convention par le partenaire brésilien ne lui paraît pas pertinente. Elle fait parvenir aux brésiliennes, en pièce jointe : la convention rédigée en anglais et signée de son côté et un tableau budgétaire conforme à la première version de la convention. D'après elle, il suffit que les deux doctorantes la signent et la transmettent à qui de droit.

Et Pierre¹¹⁵ intervient à nouveau en soulignant l'existence de quelques incohérences qu'il trouve dans cette dernière version de la convention proposée par Marina. Par ailleurs, il est personnellement choqué que deux personnalités publiques, un élu de la Ville et une directrice d'une Scène nationale, osent demander à deux étudiantes de faire un paiement illégal, car contraire à la loi fiscale du pays ayant fourni les fonds pour la manifestation. Il leurs rappelle que les deux brésiliennes leurs ont répété à maintes reprises, avec preuves, qu'un tel paiement était illégal. Pour lui, il ne s'agit donc pas d'une ignorance de la part de Marina et François. Bref, il leurs dira :

« Cela fait près de deux mois que nous vous demandons, directement ou par l'intermédiaire de personnalités médiatrices, un rendez-vous afin de trouver une conciliation. J'apprends de plus que votre silence retarde d'autant le règlement de certains artistes. Sans une signature très rapidement de votre part pour un montant ne comportant pas de clauses illégales (...), les fonds seront par votre fait bloqués au Brésil et aucune somme ne pourra plus être débloquée ».

Marina¹¹⁶, en réponse au mail de Pierre, donne à nouveau des preuves de sa fermeté au dialogue en s'exprimant de façon très directe et objective : « *Merci de ne plus me mettre en copie les mails de Pierre* ».

Vis à vis de du refus de Marina et d'François de parler de vive voix avec elles et, après avoir pris connaissance de l'opinion de Pierre sur l'affaire, Nadia et Melissa¹¹⁷ sont mécontentes. Elles leur adresseront le message suivant : « *Il vaut mieux que nous trouvions un accord.*

114 Email du 04/12/09 – par Marina.

115 Email du 04/12/09 – par Pierre.

116 Email du 04/12/09 – par Marina.

117 Email du 04/12/09 – par Nadia.

Merci alors de tenir compte des remarques exposées par Pierre lors de son dernier email ». Et, tout en reprenant les mots employés par Marina auparavant, elles y rajouteront : « *Merci donc de nous renvoyer par retour de mail une convention avec le bon tableau. Voir en pièce jointe* ».

4.3.15 Le théâtre souhaitera-t-il (enfin) revenir à la table de discussion ?

A la suite de tous ces e-mails échangés, M. René¹¹⁸ a été contacté par Marina en fin de journée. Concrètement, il annonce qu'elle et François sont prêt à oublier les frais 2008 puisqu'il n'y a pas moyen de les rembourser. Néanmoins, selon lui, Marina ne comprend toujours pas pourquoi les frais de voyage internationaux ont disparu de la convention. M. René veut ainsi refaire un point rapidement avec Nadia, Melissa et Pierre afin de clore cette affaire.

En fait, cette situation préoccupe beaucoup M. René¹¹⁹ car les éventuelles conséquences pour Melissa et Nadia lui semblent trop importantes pour laisser l'émotionnel l'emporter sur le factuel. Il souhaite ainsi, en tant que médiateur, que la communication écrite entre Marina et eux mêmes soit limitée aux faits. Par ailleurs, il n'est pas juriste mais il suppose que comme la convention a été signée en France, elle serait donc à priori soumise à la loi Française par défaut. À ce propos, il demanda l'aide d'un juriste de l'Ecole: « *Si nous devons aller au clash et donc devant les tribunaux quelles sont les chances et risques pour Melissa, Nadia et nous-mêmes puisque Nadia et Melissa sont doctorantes de l'Ecole de Management. Même si leur statut (...) ne les lie pas directement à l'école par un contrat de travail, nous restons plus que concernés et certainement responsables!!* ».

De son côté, Pierre¹²⁰ est très reconnaissant de la médiation et du soutien de M. René en faveur de Nadia et Melissa. Concernant une éventuelle responsabilité de l'école, il trouve, pour plusieurs raisons, que le risque juridique est extrêmement faible. Par contre, il pense que Nadia et Melissa doivent revoir plus attentivement les comptes afin de pouvoir faire une proposition et négocier cette fois au travers d'un dialogue constructif. Il expliquera à M. René

118 Email du 04/12/09 – par M. René.

119 Email du 06/12/09 -par M. René.

120 Email du 06/12/09 – par Pierre.

les choses suivantes :

« (...) L'enjeu me semble avant tout de trouver une issue équitable et digne, limitant la rancœur de chaque partie et qui ne transforme pas une manifestation réussie en guerre de tranchée. Les représentants du théâtre et de la Ville se sont conduits d'une façon inqualifiable vis-à-vis des deux étudiantes, mais le but n'est pas de se venger. Il s'agit maintenant que les étudiantes n'aient pas à souffrir d'injustice et en second lieu de ne pas susciter de trop mauvaises relations avec nos voisins pour l'avenir.

Pour clarifier le débat, ce que j'ai appelé illégal, c'était (...) les frais de repérage. Ces frais avaient été encourus afin de voir si la manifestation au Brésil était souhaitable pour AINSI un an avant la manifestation. La loi brésilienne stipule qu'en aucun cas les fonds reçus dans le cadre des avantages fiscaux de la loi ne peuvent concerner des dépenses ayant eu lieu précédemment à la réception des fonds. Les étudiantes avaient prévenu maintes fois qu'il n'était pas possible de rembourser ces frais à AINSI mais à force d'intimidations et d'exercices d'autorité, cela avait été reporté dans la convention. »

M. René¹²¹ va ainsi revenir vers Marina après sa proposition de retirer les frais engagés du bilan de la convention AINSI. Cependant lui parlera d'un dernier point qu'ils n'avaient pas abordé dans le détail lors de leur dernier contact téléphonique. Il lui expliquera ainsi que lors de réunions hebdomadaires en Décembre 2008, Melissa et Nadia avaient obtenu un accord oral d'AINSI France pour le remboursement de leur frais de transport vers le Brésil dans la mesure où elles obtenaient des financements pour l'événement. Les financements (près de 180 000 €) obtenus lors de ces voyages montrent qu'Melissa et Nadia ont rempli leur objectif. Bref, M. René trouve logique qu'AINSI France rembourse donc leurs frais engagés personnellement. Sa proposition auprès de Marina pour conclure cette affaire serait donc d'intégrer cette somme dans la convention afin de clore les comptes.

Suite à cette proposition, Marina ne les contactera plus directement. C'est l'administrateur¹²² du Théâtre qui poursuivra la discussion à sa place : « Marina étant en déplacement aujourd'hui, ayant plus ou moins suivi les échanges précédents, je prends le relais ». Et, lors de sa réponse à M. René, il évoquera une série de calculs dont, les montants s'élèvent à une somme due qui reste bien de « X-Y » €.

121 Email du 07/12/09 - par M. René.

122Email du 07/12/09 - par l'administrateur du Théâtre.

M. René¹²³ est par la suite désolé pour son ignorance de ces « balances » comptables présentées par l'administrateur du Théâtre, mais il comprend bien que la convention AINSI Brésil doit être équilibrée. En même temps, il avoue ne pas comprendre la solution proposée car, concrètement, qui va donc rembourser Melissa et Nadia ? Sa compréhension est que le remboursement doit être fait par l'organisation AINSI. Mais si ce n'est pas le cas, comment AINSI, représenté par son président et son vice-président, compte-t-elle résoudre ce problème ?, il lui fera parvenir la question.

Compte tenu ces aller/retours, Nadia et Melissa restent insatisfaites face aux valeurs qui leurs sont demandés par le Théâtre. Melissa¹²⁴, tout en demandant à nouveau des conseils à M. René, va lui affirmer que, à l'association AINSI France, elles leurs demandent seulement les billets dont ils leurs ont promis le remboursement.

Mais M. René¹²⁵ est désolé car il se trouve limité par ses compétences et il ne peut rien conseiller de plus. Cependant, il lui répond que, si le juriste de l'Ecole de Management peut éclairer juridiquement tout cela, « *cela serait certainement très utiles si elle et Nadia souhaitent engager une action juridique!* ». Par ailleurs, il reprendra contact le jour même avec les deux doctorantes pour leur donner une information complémentaire : « *J'ai eu un message vocale de Marina qui me précisait qu'elle avait demandé à son administrateur de préparer une nouvelle convention (avec la somme de X-Y €) à la signature du président de AINSI (donc François). Je comprends bien que cela ne correspond pas à votre attente.* »

Et le dernier message de cette longue discussion se termina par les paroles de Pierre¹²⁶ :

« Tout d'abord merci à tous, car une grosse partie a été résolue. Les derniers frais posent un réel problème. Il ne s'agit pas d'une malhonnêteté d'une part ou d'autre mais d'une mauvaise planification.

AINSI pensait qu'ils seraient pris dans le budget Brésil et ne les a donc pas pris en compte. Or, toujours pour la même raison fiscale, ils ne pouvaient pas être pris dans ce budget. Personne ne les a prévu. Le problème est que Nadia et Melissa ont eu ces frais, qui ne sont pas négligeables. Il faut donc que les deux parties s'accordent a posteriori à leur sujet.

123 Email du 07/12/09 - par M. René.

124 Email du 07/12/09 - par Melissa.

125 Email du 07/12/09 - par M. René.

126 Email du 07/12/09 - par Pierre.

La proposition de Melissa d'oublier tous les frais de préparation (téléphones, administration, poste...) mais de demander la prise en charge de leurs deux billets d'avion me semble raisonnable, mais ce n'est pas facile à faire accepter au théâtre qui subit ici la mauvaise prévision de AINSI.

La solution la plus juste serait que l'association AINSI prenne en charge ces frais, mais l'association n'a pas de trésorerie. Si AINSI ou le Théâtre acceptaient la discussion en direct, ce serait plus simple... Si Nadia et Melissa pouvaient donner une estimation de ces frais, le fait de transiger à la valeur des deux billets d'avion semblerait sans doute raisonnable aux deux parties.

Très cordialement, Pierre »

4.3.16 Et alors, sont-ils arrivés à clore l'affaire ?

Le temps passe et la suite des échanges mail entre « les personnages principaux » de cette histoire ne nous sont plus du tout visibles dans l'ensemble du matériel empirique narratif auquel nous avons eu accès.

A nouveau, nous ne connaissons pas les détails de la suite et nous ne pourrions donc pas vous affirmer si l'affaire est close. Ce que nous savons c'est que les artistes qui ont participé à AINSI Brésil et qui n'avaient pas été payés par le Théâtre ont été rémunérés directement par Nadia et Melissa entre les mois Janvier¹²⁷ et Février¹²⁸ 2010.

D'autres échanges entre Florian, l'Ecole de Management et Ludovic datés de Juin 2010 nous laissent imaginer qu'un consensus entre les deux parties impliquées a peut-être pris d'autres directions et que l'affaire n'est pas forcément close. A propos de ce soupçon de notre part, nous pouvons ici montrer uniquement deux exemples, compte tenu des limites de nos ressources narratives.

Premièrement, ce n'est qu'au 22.06.2010¹²⁹, que Florian recevra de la part d'une secrétaire de l'Ecole le message suivant : « *Je suis au regret de t'informer que la commande de ton pot de départ ne pourra pas être honorée par le restaurant administratif suite au refus de celui-ci de*

127 Emails du 25 et 29/01/10 – de la part des artistes concernés.

128 Email du 05/02/10 - de la part d'un artiste concerné.

129 Email du 22/06/2010 – Par François.

réaliser la prestation, en raison de l'existence d'impayés depuis 2009 par l'Association AINSI d'un montant de 3 000,00 €. » En fait, il s'agit d'une facture du mois d'avril pour l'association AINSI regroupant des prestations de repas, de cocktail, de café, de plateaux repas pour la période du 29/10/08 au 26/03/09, lui expliquera un autre fonctionnaire de l'institution. A ce propos, un échange « chat » entre Ludovic et Florian nous fait supposer une nouvelle réalité sur la suite de l'affaire:

Florian: *tu as vu mon mail?*

Ludovic : *celui de ce matin ? oui*

Florian: *t au courant de ce problème?*

Ludovic : *ben maintenant oui.*

Florian: *j apprécie peu!*

Ludovic : *ben j'imagine. Que veux tu que je te dise ? Demande au brésiliennes de régler ce qu'elles doivent encore à AINSI, ça devrait couvrir la somme*

Florian: *c'est une prise en otage ! et je ne suis pas sur que cela réponde a des éthiques »*

Le deuxième exemple que nous pouvons montrer porte sur un tout dernière et récent échange entre Nadia¹³⁰ et François¹³¹ entre les mois de mai et juin 2011. Elle lui avait écrit :

« Monsieur François, comme vous le savez mon doctorat porte sur la gestion des organisations artistiques et culturelles. Dans ce cadre, j'aimerais pouvoir vous rencontrer afin de recueillir votre opinion et votre avis sur l'événement AINSI 2009. J'ai d'ores et déjà interviewé plusieurs acteurs directs et indirects de cet événement dans le but de me rendre compte des différentes perceptions de chacun. Dans un souci d'objectivité, il serait souhaitable d'avoir aussi la votre. Serait-il ainsi possible d'avoir un entretien avec vous ? Je me tiens en ce but à votre disposition ce mois de juin. Salutations distinguées, Nadia »

Concernant la réponse de François, celle-ci semble finalement confirmer notre soupçon :

« Bonjour Nadia, je suis assez surpris de ton mail. Nous avons été assez déçu de votre absence de réponse au retour de Coral (Melissa et toi)..., et plus tard au retour de Khan. Il sera bien que l'on parle de cela aussi pour essayer de dissiper des malentendus et de réparer les maladresses que nous avons commis de part et d'autre...La semaine prochaine est très prise, je te propose quelques dates et il faut que tu me répondes vite : (...) à te lire, Amicalement, François

PS : tu peux me tutoyer à nouveau si tu le souhaites... »

130 Email du 27/05/11 – par Nadia. Nadia a aussi adressé ce message à Marine mais, jusqu'à la, aucune réponse est parvenue à sa boîte e-mail.

131 Email du 03/06/11 – par François.

4.4 Analyse et conclusion du chapitre

Dans ce long récit polyphonique de l'événement AINSI, il est indiscutable que le conflit entre les valeurs artistes et managériales était présent. Il a été source de certaines luttes et incompréhensions, conduisant souvent à des réactions vives et blessées, ou certains « mouvements d'humeur ». Donnons-en quelques exemples.

En premier lieu, la rémunération des artistes a donné lieu à plusieurs altercations. Un exemple en est la réaction de François à propos des cachets d'artistes qui ont été négociés directement par l'équipe organisatrice d'AINSI Brésil : *« Les artistes ont trouvé que cet accueil était très bien, mais ils ont moins apprécié que les négociations sur le prix (de leurs œuvres) ne soient pas toujours respectueuses de leur travail. Les artistes numériques sont rarement très connus et leurs salaires sont maigres, aussi quand le partenaire artistique français est l'une des 70 Scènes Nationales financées par l'État, ils ne comprennent pas que l'on discute pour quelques dizaines d'euros quand ils savent que le budget est proche de 170.000 euros. »*

En second lieu, des besoins artistiques, dont les artistes prenaient conscience en cours de réalisation mais qui n'avaient pas été pris en compte dans les budgets, ont amené certaines difficultés. Un exemple de ce type de problème apparaît quand Nadia découvre que certaines dépenses indispensables pour avoir le spectacle de danse français lors de la soirée officielle d'ouverture de AINSI Brésil ne figuraient pas dans le budget fait par Ludovic (la présence de deux techniciens français supplémentaires et 200 Kg de décor). A ce propos, François explique à Nadia et Melissa que si elles veulent du spectacle vivant, *« il faut accepter certaines règles professionnelles »*.

En troisième lieu, il y avait des différences essentielles dans le but de l'événement ainsi que dans les valeurs qui devaient en guider la réalisation. Par exemple, quand François s'offusque de la procédure de choix des œuvres de la part des organisateurs chinois. Il les accuse de procéder comme des « vendeurs de supermarché ».

En quatrième lieu, la conception du temps a conduit à plusieurs différends. Du côté des organisateurs, le temps était celui du projet. Ce temps était découpé en période durant lesquelles certaines tâches planifiées devaient être réalisées. Le temps est linéaire,

difficilement réversible, est guidé par l'idée que le temps est de l'argent. C'est aussi un temps où la décision d'« y aller ou pas » se prend par étapes successives. A chaque stade, la décision *go/no go* se confirme ou est remise en question en fonction de l'état d'avancement et des perspectives qui semblent les plus probables. Le temps des artistes est fort différent. Il est davantage le temps de la création, non linéaire, qui avance par à-coups. Une fois engagés, les artistes ne remettent plus en cause leur participation. A 22 jours de l'ouverture de AINSI, par exemple, deux situations 'menaçantes' s'imposent : d'un côté, la FUNCEM se montre mécontente avec AINSI à cause d'une des galeries qui est toujours vide ; de l'autre, l'équipe d'organisation française n'est pas encore sûre de donner suite au projet brésilien.

Mais il est à remarquer qu'il ne s'agissait pas exactement d'un différend entre d'une part les organisateurs et d'autre part les artistes car les valeurs des deux mondes étaient défendues ou utilisées par des membres de chaque groupe. La ligne de conflit passait à l'intérieur de chaque participant : les organisateurs ayant une sensibilité artistique et voulant réaliser un événement artistique ; les artistes souhaitant une organisation bien huilée qui leur permette d'insérer leurs contraintes et objectifs de création dans les meilleures conditions. Mais les différences d'ensemble de valeurs et d'habitus pouvaient être prises comme enjeu d'une controverse ou pour la poursuite d'un intérêt propre.

Par ailleurs, nous avons également eu plusieurs témoignages d'artistes qui se disaient contents de l'organisation et d'organisateur qui louaient les qualités et réalisations artistiques.

Ainsi, si la ligne de fracture entre artistes et managers, ou même entre mondes de l'art et du management était présente, si elle a suscité certains conflits, tensions et incompréhensions, il ne semble pas qu'elle parvienne seule à expliquer cette conflictualité omniprésente, ou qu'elle puisse être considérée comme le moteur principal de la tournure prise par l'événement.

Il nous semble qu'il serait en tout cas juste d'en relativiser l'importance dans le cas de AINSI, et d'en tout cas reconnaître qu'il y avait un grand nombre d'autres sources de conflits qui se mêlaient et s'additionnaient. Il semble même que cette opposition artiste/manager n'ait pas été la principale. Essayons de lister d'autres situations qui ne

peuvent pas s'expliquer par cette ligne de fracture, et qui font intervenir d'autres dimensions tout aussi présentes.

Il y a de toute évidence eu de fortes rivalités d'ego et de lutte pour la reconnaissance, mêlées avec des luttes pour le pouvoir. Par exemple, le fait que le discours d'inauguration a été fait tout seul par Florian, ou que les médias s'adressaient en tout premier lieu au président, aux deux organisatrices et aux artistes a été mal reçu par les autres organisateurs français. Ceux-ci ont tenté de contre-attaquer dans les rares tribunes qui leur restaient ou en dénigrant certaines réalisations. La rupture entre les co-créateurs d'AINSI a conduit à la démission du président¹³². Il nous semble que cette lutte pour la reconnaissance (pour reprendre les termes de A. Honneth (2000) [*La lutte pour la reconnaissance*, Paris : le Cerf.]) soit un des moteurs principaux de plusieurs conflits fort lors de l'événement. Mais il n'était pas le seul.

Ensuite il y avait certainement des différences fortes d'objectifs (et d'intérêts personnels) sans qu'il y ait toujours eu de véritables possibilités de traduction (au sens de Latour). L'agenda pour certains était la monstration de leurs œuvres, d'autres les intérêts politiques à retirer de la réalisation de l'événement, la notoriété du théâtre membre de l'organisation, la constitution de réseaux académiques, la crédibilité en tant qu'organisateur d'événements, d'autres enjeux locaux, etc.

Les différences culturelles ont certainement été également sources de difficultés. La façon de gérer, le rapport au temps, la frontière entre relations professionnelles et personnelles, les modes de communication sont, quand on les regarde de près, très différentes. Et ces différences semblent avoir été encore plus grande avec la Chine.

Mais il y a aussi d'autres éléments moins visibles, mais tout aussi indéniables. Plusieurs participants se sont plaints du comportement néocolonialiste de certains français. Les français, regrette-t-on semble avoir le monopole du goût artistique, être les seuls à savoir comment organiser, ce qui se passe en France est par nature plus intéressant que ce qui se passe dans d'autres places du monde qui n'ont pas une telle renommée. Souvent, d'après ces plaintes, les français se sont montrés méprisants ou arrogants, et exigeaient

132 Une autre interprétation de ce limogeage est que les autres organisateurs avaient perdu la confiance de ce président en ses qualités de manager.

d'avoir une place en relation avec leur rang. Enfin, le français était quasiment toujours utilisé comme langue dominante. Dans nos récits, un des moments les plus flagrants est quand François révèle à Nadia et Melissa qu'AINSI France avait reçu des chinois une proposition artistique avec huit œuvres d'Hélio (un brésilien) et deux de Ludovic (un français) et que cela était « inacceptable ». Qu'ils avaient rompu les discussions. A ce propos, François adressera une lettre à l'équipe chinoise en soulignant un manque de respect de leur part vis-à-vis des français en choisissant qu'une œuvre de la part Ludovic. *« La France est l'un des pays leaders dans l'art numérique, dans l'image de synthèse et l'animation; les meilleurs studios du monde viennent chercher les créateurs français à Angoulême et en région Parisienne »*, aurait-il dit. Et puisque François interdit AINSI Khan sans que les propositions artistiques ne soient validées par l'équipe française, les chinois ont « fait un effort » pour comprendre le fonctionnement qu'il leur « proposait » : il n'y aura pas d'influence brésilienne sur la programmation artistique de AINSI Chine.

De même, sans qu'il y ait de preuves à avancer, un certain sexisme ou une certaine prévention envers la jeunesse pouvait influencer certains cours des événements. Cet effet redoublait le précédent, sachant que parmi l'équipe de coordination brésilienne la moyenne d'âge était inférieure à 30 ans, et était majoritairement féminine.

S'ajoute à cela certaines difficultés de communication accrues du fait de la distance et de l'utilisation des technologies. Pendant les trois mois cruciaux qui ont précédé AINSI Brésil, les liens entre la France et l'équipe de coordination ne se faisaient que par emails, et quelques rendez-vous par un media un peu plus riche : Skype. A ce propos, Wolton (2005) nous révèle : *« La facilité à échanger donne le sentiment faux qu'il serait plus facile de se comprendre »* et que *« au bout des tuyaux et des réseaux, on trouve souvent incompréhension, pour ne pas dire l'incommunication »*.

Enfin, il faut ajouter les ombres et méandres des circuits administratifs tant brésiliens que français, avec une grande méconnaissance des français des lois et principes fiscaux brésiliens. Or, la préoccupation majeure que représentait le financement est devenue d'autant plus conflictuelle que les français ne comprenaient pas les circuits habituels de financement brésiliens, de même que la possibilité que les crédits ne soient débloqués qu'à la dernière minute.

En conclusion, le second cadre d'analyse grâce auquel nous nous proposons au chapitre précédent de comprendre les enjeux et ressorts du management des événements artistiques, même s'il découvre certains des aspects forts de notre récit polyphonique, ne semble pas permettre de comprendre les événements qui ont eu lieu durant l'événement artistiques. Ce cadre insistait sur le conflit entre les valeurs et pratiques artistes et managériales. Il montrait que l'insistance managériale à vouloir imposer un récit ayant un début, un milieu et une fin pouvait entrer en conflit avec la temporalité et le type de narration ayant cours dans le milieu artistique. Il pouvait intégrer des récits parallèles, même plusieurs voix voulant parler et influencer le cours de l'événement. Toutefois, il ne nous semble pas qu'il puisse seul nous faire comprendre la dynamique d'AINSI Brésil. Dans tous les anté-récits qui hantaient le récit polyphonique, pouvaient se lire de nombreux autres débuts d'histoires, ou hypothèse d'histoires, ou fantôme d'histoires. Des récits sombres de domination coloniale ou sexiste, des récits navrants de difficultés technologiques ou administratifs, des récits prévisibles de différences culturelles ou linguistiques.

Aussi pensons-nous devoir reprendre encore notre chemin et essayer de trouver encore un autre mode de récit pour parler de AINSI. Notre question : dire l'événement artistique, est-ce possible ?, reste toujours en suspens.

Chapitre 05 :
Événements

Chapitre 5 - Événements

Je voulais vous raconter mon expérience concrète de la gestion d'un événement artistique : le festival AINSI Brésil. Je voulais en parler pour en témoigner, pour la réfléchir. Mais, depuis le commencement de cette recherche, cela me paraît de plus en plus difficile, voire impossible. En effet, comment parler de cette gestion ? Ce me semblait normal, je me suis d'abord tournée vers la façon de raconter de la gestion. Les récits tels que racontés dans la littérature du management m'avaient démontré la nécessité de poser un début, un milieu et une fin pour la construction de mon récit. Ils me suggéraient un agencement logique des faits, un enchaînement de tâches qui se calaient au sein d'un modèle général d'organisation. Mais pour comprendre et créer de la connaissance sur les événements artistiques, faut-il donc que je me cale dans une telle perspective générale ? S'agit-il pour parler de mon événement de montrer que le cas AINSI se cale dans une théorie ? Je me sentais désespérée. Qu'est-ce qu'un tel récit pourrait apporter de nouveau si, à l'exemple d'autres chercheurs, je ne parlais que de « routines courantes » liées aux processus de management ? Qu'est-ce que je pourrais raconter si je ne devais parler que d'un enchaînement de tâches, d'opérations à réaliser et optimiser ? Et surtout, pourquoi alors continuer à parler d' « événement » artistique ?

Mon impression était que ce récit semblait réaliste mais il ne me semblait pas juste. Il y avait quelque chose de non conforme dans ces formes carrées, ces lignes droites et assurées, ces épisodes qui se suivent avec une logique rationnelle. En effet, les souvenirs de mon expérience en tant que coordinatrice de AINSI me revenaient toujours sous des formes imprécises, non câblées, non enchaînées, non mesurables, non tangibles et me semblaient remplis de moments et de sensations si difficilement racontables. Mon expérience concrète de la gestion de cet événement revenait à mes sens de façon toujours passionnante, vivante, pénétrante, humaine et renouvelée. À chaque fois que j'essayais d'articuler un récit en cherchant une forme quelconque, j'avais le sentiment de perdre de vue cette puissance que représente AINSI.

Et puis, il semblait y avoir une erreur de mise au point. Comme nous l'avons vu au premier chapitre, la quasi-totalité des discours à propos du management d'événements est dominée par les concepts marketing, ou par des évaluations des impacts économiques des festivals et du tourisme festivalier (Formica, 1998). Sinon ils se lovaient dans d'autres approches

instrumentalistes ayant une forte tendance à dominer notre compréhension générale du phénomène (Getz, 2000, 2004, 2010a).

Même lorsqu'il s'est agi de chercher des récits qui mettaient en scène un conflit entre art et management, il nous semblait avoir seulement des récits qui se répètent. Le goût de ces récits était celui du déjà-vu. Boltanski et Chiapello (2011) analysent deux corpus significatifs de textes : un de la fin des années 60, aux alentours des événements de mai 68, et l'autre du début des années 90. Et leur conclusion ne nous surprend même plus : « *Les textes retenus ont une coloration normative et cherchent à promouvoir des pratiques jugées plus efficaces économiquement* » (2011 : 718). Par ailleurs, les chercheurs y dénoncent : « *la lecture de ces textes révèle une grande homogénéité des discours (...). Il s'agit sans doute du meilleur indice de leur caractère idéologique à vocation dominante* » (2011 : 104). Une bataille entre deux mondes se joue et se rejoue. Cette histoire a beau me parler, elle ne rend pas justice à mes souvenirs de AINSI.

Pour être honnête, il me faut reconnaître que quelquefois les histoires précédentes se réchauffent. Les récits quittent leur ligne monotone et s'aventurent vers le singulier, ils osent frôler l'événement. Ainsi Getz (2004, 2010) nous présentait l'événement planifié comme un phénomène singulier. Le singulier survenait : les œuvres d'art, les événements ne peuvent pas être répliqués. Ils ne peuvent avoir lieu qu'une fois, et, « *bien que leur expérience commence avant, possiblement, elle ne finit jamais!* », avertit l'auteur. C'est cette piste qui nous a réveillée, et donnée la force de continuer l'investigation. Les événements artistiques deviennent pensés comme des 'déclencheurs ou facilitateurs' d'expériences humaines spécifiques, individuelles ou collectives, qui inspirent, éduquent, défient et stimulent le sens de ceux qui sont d'une façon ou d'une autre impliqués. Cela est un des facteurs qui rend l'événement unique. Il est clair également que les objectifs économiques et organisationnels en font partie – mais d'un coup cet autre vocabulaire, cet autre jeu de langage, ouvrait la question : faut-il que ces derniers prennent le pas sur ce qui fait un événement ?

« Lorsque vous racontez le cas d'une organisation, vous voulez que tout ait une raison, que le monde soit câblé, qu'il ait un chiffrement à découvrir. Chaque parole, chaque fait rapporté doit avoir une cause, que celle-ci soit économique, sociologique ou psychologique. Il n'y a pas un événement, une décision qui ne s'explique par un

antécédent ou une fin poursuivie. Les faits s'enchaînent et enchaînent les acteurs. Les paroles ne seraient que l'écume des jours qui les suscitent. » (Moriceau, 2009 : 82)

Peut-être que le récit d'un cas d'organisation peut ne pas être complètement câblé. Peut-être ses particularités, le flux interminable et immesurable d'expériences qu'un événement évoque, les métamorphoses qui le rendent vivant, ne doivent pas être soumis à des classifications rigides. Les ailes de son unicité devraient être surtout protégées et non pas coupées au risque de les emprisonner dans un schéma-modèle général. C'est comme si un événement, pour exister, ne pouvait pas supporter les tentatives de contrôle par la gestion. J'ai en image, dans mon imagination, une situation dans laquelle un événement artistique serait amené à parler au nom de ses semblables, aux chercheurs qui s'y intéressent. Sans aucun complexe on peut facilement supposer qu'il dirait : *« Reconnaissez-moi mais ne me pétrifiez pas de cette forme de connaissance ! Il est impossible pour moi que vous ne reconnaissez pas mes possibles et mes impossibles, autrement dit que vous me connaissiez. » (Moriceau, 2009 : 81)*

S'ils ne prennent pas en compte cette dimension événementielle, s'il ne lui accorde pas une certaine liberté, alors je ressens que sous prétexte de clarté ou de précision académique les récits actuels du management d'événements artistiques risquent de tout simplifier. Parfois jusqu'à la caricature quand ils appellent à stimuler une 'fabrication assez artificielle d'événements' qui tentent de répondre à des besoins externes au projet événementiel artistique. La forme l'emporte alors sur le fond. Certes le simple peut être recherché pour de bonnes raisons : celle d'écartier toute obscurité autour du phénomène étudié. Mais quand on me demande comment les choses se sont passés pour l'organisation de l'événement AINSI « au juste », et si j'y réponds en adoptant une perspective managériale, au bout d'un moment, par simple effet mécanique de classification, même si je pouvais garder plusieurs visions du monde événementiel artistique, mon récit aurait tendance à exclure tout ce qui ne rentre pas dans sa structure, son langage et son style.

En conséquence, je me demande : *« où est la place de la décision, de l'action, de l'initiative, de l'événement, où est la place de la vie, reste-t-il encore une trace sous ces jours de la difficulté d'être homme, ou femme » (Moriceau, 2009 : 82)* dans la littérature du management des événements artistiques ? Cette littérature semble tellement s'efforcer de dire *« ce qui doit être et non ce qui est »* que je me sens continuellement obligée de me poser la question du réalisme et de sa crédibilité pour connaître *« ce qui se passe vraiment »* dans les organisations

(Boltanski, Chiapello, 2011) – y compris dans les réseaux collaboratifs, les mondes des arts de Becker (1986,1999) qui se forment autour de l'organisation d'un événement artistique.

Cependant, si j'ai le courage de sortir de l'abri de la littérature de la gestion, de ne pas essayer de produire un beau récit, mais de raconter phénoménologiquement ce qui s'est passé pour moi dans AINSI, je dois reconnaître qu'il y avait bien des choses qui ne figuraient pas dans les récits de gestion. Alors comment vous raconter l'histoire de AINSI ?

Je sens le besoin de quitter le mode du récit, qui pourrait presque sembler du récitatif, pour tenter de m'orienter vers une histoire vivante, une de ces *living stories* que David Boje (2011) nous présente comme un moyen de sortir du récit. Je dis m'orienter car il s'agira en fait d'écrire une telle histoire, donc de garder des éléments de récits, de choix, de calcul, de stratégie d'écriture et de style, en m'éloignant ainsi d'un idéal de spontanéité et d'improvisation sur le moment, sur le fil de l'émotion. Pourtant, je veux ici, et trop rapidement, écrire les pensées, souvenirs, émotions et envies de dire telles qu'ils se présentent dans un flux de conscience. Tenter de m'approcher d'un « événement de parole » provoqué par l'envie de vous raconter les circonstances autour de mon engagement dans AINSI.

Auparavant, rappelons que pour David Boje (2011), les histoires vivantes s'échappent du contrôle par le récit. Elles sont mi-mortes mi-vivantes, entre fragments oubliés et revitalisations par chacun dans sa propre existence. Elles hantent. Fragmentées, simultanées, elles suivent des trajectoires, se forment et se déforment (*morphing*). Sans début ni fin, elles se créent sur le moment, tels des événements de parole, sur des bribes d'anté-récits, leur donnant une nouvelle vie, les portant haut, avant qu'elles ne retournent, peut-être, dans les limbes. Elles sont l'autre du récit, même si celui-ci les rattrape vite, elles sont proches de l'événement.

C'était une joie pour moi, quasi inédite. Je faisais partie du monde de l'art ! (en participant à AINSI France). Une sorte d'ivresse que d'éprouver pour la première fois, chercheuse, observatrice, participante, la chance d'être au cœur des dynamiques collaboratrices autour de la réalisation d'un événement artistique international. Mais l'énergie, si belle et forte du départ, je dois avouer qu'elle a vite diminué. Dans le cadre de nos réunions hebdomadaires, ce que je pouvais voir était la suite d'étapes, d'actions, les logiques coordinatrices et organisatrices, l'arsenal de tout ce qui semblait pertinent au management d'un événement de

ce type. Mon corps devint lourd du fait d'une certaine tristesse venant de l'habituel de la vie quotidienne des mondes des affaires. Était-ce la condition, à mon avis, un peu trop formelle et impersonnelle de nos rencontres ; ceci venait-il plutôt du lieu où on se réunissait habituellement (une institution culturelle publique française d'envergure placée au sein d'un centre commercial à l'ambiance générique et hors-place) ; était-ce sinon l'application faite de certains concepts managériaux trop rigides (une série interminable de compte-rendus et de questions budgétaires, des impératifs d'objectivité et de contrôle, etc) qui finissaient toujours par dominer les sujets de notre collaboration ? Où était la 'magie', où étaient les spécificités de l'activité artistique que je m'attendais depuis le début à trouver et éprouver ? Peut-être le trouble venait de cet ensemble, peut-être que c'était en moi le problème, de part ma vision assez romantique de l'univers artistique. Bref, même si d'un côté, je me sentais complètement impliquée, motivée, engagée et passionnée depuis le début par les « possibles » que je voyais dans la réalisation de AINSI ; je sentais en même temps qu'il manquait des choses à toucher, à connaître. Un jour Hugo Letiche me posa la question de l'existence de l'illusion. Un autre jour je lisais les écrits sur le caractère passionnel des activités artistiques de Benghozi (1990), une autre fois encore j'entendais des histoires passionnantes racontées par des artistes que je côtoyais à l'époque... comment ne pas être intriguée par cette différence ? Comment ne pas vouloir poursuivre plus avant ma recherche sur les mondes de l'art.

C'est dans ce contexte que l'inattendu m'arrive. J'étais à São Paulo en août 2008 afin d'observer et analyser le déroulement du Festival International de Théâtre de la ville de São José do Rio Preto et je rencontre pour la deuxième fois la comédienne Roberta Carreri de l'Odin Théâtré (j'avais déjà travaillé dans la production de son spectacle *'Traces in the Snow'* au Palais des Arts et du *'Master Class'* avec elle, le comédien Torgeir Wethal et la compagnie de Théâtre Luna Lunera). Lors de notre nouvelle rencontre donc à São Paulo, je me suis débrouillée pour pouvoir lui poser de nombreuses questions sur sa carrière théâtrale depuis les années 60. Ses paroles étaient pleines de vie et d'ouverture à propos d'un univers de possibilités que je ne connaissais pas, mais que j'avais hâte de découvrir. Vous l'aurez compris, j'étais fascinée.

Mais l'inattendu, l'inimaginable n'est pas encore là. C'est durant le dernier jour, alors que nous nous revoyons à son hôtel, qu'il arrive. Roberta Carreri me prend par le bras et me dit : *"Je voudrais te proposer une chose... Que penses-tu de participer comme observatrice à mon prochain séminaire chez Odin Teatret au Danemark en Janvier 2009?"* J'étais surprise,

imaginez !, je ne l'avais pas vu venir. Et à l'instant juste où cette proposition m'est arrivée, je me suis sentie incapable de la comprendre entièrement tout de suite. Mais peut-être, par instinct, ou plutôt par un certain besoin de décision qu'on ressent tous lorsqu'une 'surprise absolue' nous arrive, quelque chose m'a traversé l'esprit en me faisant croire qu'il s'agissait d'une rare et éclatante opportunité et qu'il fallait agir vite pour essayer de l'attraper. Dans cette imminence, un grand 'oui', plein d'émoi, est finalement sorti de ma bouche.

C'est ainsi que les portes d'un nouveau monde de l'art m'ont été ouvertes. Je n'oublierai jamais la sensation que j'ai eue en arrivant là-bas : je compris tout de suite qu'Odin Teatret n'était pas un monde de l'art comme celui autour de l'événement AINSI en France (duquel je faisais toujours partie à cette époque).

Odin Theatret n'était pas une grosse structure avec des salles de travail où la stratégie se planifie, avec des rangées de bureaux et de fonctionnaires isolés les uns des autres. C'était quelque chose de bien particulier : une ancienne maison placée dans la nature autour de la petite ville de Holstebro, restaurée petit à petit par les participants même de la troupe depuis les années 60/70. Chaque partie de la maison Odin semble imprégnée des souvenirs de sa re-création. L'ambiance me plaisait. Je pouvais sentir une forme de bien-être lors des pauses café ou dîner, quand artistes et « personnels de renfort » partageaient la même table en parlant chacun dans son propre idiome sur des conceptions de monde hétérogènes. Je sentais une cohabitation harmonieuse.

Cette expérience était inattendue. Elle m'est tombée dessus par chance ou par accident. Mais ma vision aujourd'hui de la gestion d'un monde de l'art ne peut oublier ce lieu où la notion d'événement semblait être prise au sérieux. Après tout ce que j'avais vécu chez Odin, j'étais dans un état d'extase contagieuse : cela pourrait-il inspirer AINSI Brésil ?

5.1 L'événement, ce qui coupe le cours du récit

Je viens de relater cette rencontre comme une histoire vivante. Je voulais échapper à la maîtrise du récit, si cela est possible, et même consciente de ce que le récit finit toujours par rattraper l'histoire... Car je voulais raconter, partager, l'événement d'une rencontre avec une pratique de l'art. Une pratique telle que je ne l'attendais pas, à laquelle je ne m'y attendais pas, même s'il me semblait reconnaître là ce qu'immédiatement je reconnaissais comme art sans le connaître auparavant. Je cherchais une telle façon de dire, afin d'essayer de provoquer un événement de parole. Que mes paroles viennent, me surprennent, pour dire ce dont il me semblait manquer de mots pour exprimer. Pour dire sans tenter de l'expliquer.

Mais une telle survenue d'un événement, je sentais déjà qu'elle n'allait pas m'apporter de réponse, en tout cas pas de réponse sur comment gérer l'événement. Qu'elle me portait plutôt à la question. Me demandant s'il était possible de dire l'événement, s'il était possible de le gérer ? Me questionnant sur mon projet de gestion, et même sur ma tentative de mettre en dialectique gestion et artistique.

L'événement, en effet, c'est avant tout l'imprévu. La surprise. Ce qui me tombe dessus sans crier gare. Par effraction. Qui donc non seulement me touche mais me fracture. Qui laissera une trace. Qui affirme en survenant que tout en sera plus comme avant. Qui « condamne à la désuétude la plupart des noms, des schèmes de pensée et des concepts encore opératoires avant sa venue. » (Couchot, 2001 : 68).

En effet, *« L'événement, c'est ce qui arrive et en arrivant arrive à me surprendre, à surprendre et à suspendre la compréhension : l'événement, c'est d'abord ce que je ne comprends pas. Mieux, l'événement, c'est d'abord ce que je ne comprend pas. »* (Derrida, 2001 : 139)

Et pourtant, c'est ce que AINSI Brésil, s'annonçant comme événement artistique, aspirait à être, revendiquait être. AINSI Brésil arrivait comme quelque chose d'inédit. Premier AINSI hors de France, premier « événement » d'art numérique à Coral, présentant certaines œuvres vues pour la première fois, en tout cas dans un tel contexte. Il voulait interrompre le cours de la ville, plaçant des œuvres dans le quotidien de la rue, d'autres cherchant à faire ressentir d'une manière inédite. Il voulait laisser une trace de son passage dans la ville, dans le public,

chez les organisateurs. Peut-être même dans le cours de l'art lui-même, du moins dans son contexte. AINSI voulait être événement, et s'il n'était pas événement il aurait comme manqué son but. Mais peut-on faire arriver l'événement ? Et auparavant, peut-on parler de l'événement ?

5.2 Dire l'événement, est-ce possible ?

En effet, l'événement apparaît comme ineffable. Comme si sa survenue venait effacer toutes nos capacités de parole, comme si tous nos mots et concepts devenaient d'un coup inadéquats. Commentant l'événement du 11 septembre 2001, Derrida témoigne de cette impossibilité de dire autre que de le nommer : *« Mais cela même, le lieu comme le sens de cet « événement », restent ineffables, comme une intuition sans concept, comme une unicité sans généralité à l'horizon, sans horizon, même, hors de portée pour tout un langage qui avoue son impuissance et se borne au fond à prononcer mécaniquement une date, à la répéter, à la fois comme une sorte d'incantation rituelle, un poème conjuratoire, une litanie journalistique, une ritournelle rhétorique qui avoue qu'elle ne sait pas de quoi elle parle. »* (2001 : 134)

« Dire l'événement, est-ce possible ? » est le titre d'un ouvrage qui regroupe les réflexions de Soussana, Nouss et Derrida, laissant une trace de l'événement d'un séminaire au Centre Canadien d'Architecture de Montréal en 1997. Si l'événement est ce qui est radicalement nouveau, ce pour quoi on ne pouvait pas préparer les mots et concepts pour le dire, s'il est ce qui interrompt le cours de l'histoire, ce qui empêche le déroulement du récit, alors il semble impossible de dire l'événement. On ne peut pas dire l'événement, c'est comme s'il avait lui-même son propre langage, la « langue événement ¹³³ », qu'on est incapable d'apprendre. Elle semble être l'unique langage que l'homme n'arrive pas à répéter, prononcer, dé-coder, traduire ou représenter à travers son propre système de langage. Bref, on n'a pas suffisamment de ressources pour la maîtriser. Aporie.

Pourtant, si l'événement nous bouscule, et bouscule nos prévisions, nos préparations, s'il ne veut pas se laisser cadrer par nos plans, si d'un coup on ne sait pas bien comment le comprendre et réagir, il faudra bien essayer de le dire. Tout en étant conscient de nos limites.

133 Expression employée par Ouellet (2001).

Le dire alors à travers le langage ne fait qu'enregistrer un fragment de ce qui est arrivé et qui est irrémédiablement passé. Cependant, « *l'événementialité du dire est le seul espoir que nous ayons de capter et de retenir, même à moitié, même de loin, l'événementialité de l'histoire où le monde se mue en faits parlants* », affirme Ouellet (2001).

5.3 Gérer l'événement, est-ce possible ?

Nous avons rappelé plusieurs fois le parallèle entre la possibilité de gérer et la possibilité de mettre en récit. Il semble que l'on ne soit capables de gérer que ce qui ne peut être mis en récit. La question vient alors de la possibilité de gérer l'événement.

Nous venons de voir que l'événement était justement ce qui remettait, par sa survenue, en cause le savoir jusque là. Sa nouveauté, son apparition qui ne peut s'expliquer par le savoir connu, questionnant notre savoir, questionne du même coup notre capacité de maîtrise. Comme le dit Sophie Gosselin (sans date) : « *Le savoir permet de voir venir : il construit un point, une tour ou une forteresse depuis laquelle le regard organise l'horizon d'attente comme horizon programmé, horizon de répétition, calculé selon des lois, des relations de cause à effet (...)* Or l'événement, selon Derrida, est précisément ce qui échappe à la captation du savoir. » (sans pagination)

Si le savoir et la maîtrise atteignent leurs limites, c'est surtout du fait que l'événement est la venue de l'autre, de ce que je ne connais pas, de ce qui ne rentre par dans mes concepts, mes attentes. L'événement n'est pas le mien, il m'arrive. Il me met en question. Il m'appelle à répondre, mais il a déjà déjoué tous mes « plans ». L'événement est ce qui vient ruiner toute possibilité de planification. Il est ce qu'on ne peut maîtriser. Il est cette part de l'autre, sur laquelle on ne saurait faire aucun calcul, sur laquelle on n'a aucun savoir, on n'a pas de modèle ou de causalité connue, ce qu'on ne parviendra pas à coordonner ou contrôler. C'est sans doute cette impossibilité de contrôler, ce qui limite la capacité de volonté, de décision, qui irritait tant certains organisateurs. Accepter de penser que l'organisation, même la décision, n'est pas vraiment la mienne, est difficile à accepter pour qui devra rendre des comptes sur sa gestion.

On comprend la difficulté. L'événement nous contraint à avancer d'une certaine manière sans savoir, sans norme ni règle. Nous pourrions dire sans écriture. Chardel (2007¹³⁴) précise que le terme 'écriture'¹³⁵ porte une dimension éthique qui, entendue en tant qu'un système de règles, de normes morales, s'avère incontestable. L'événement nous place pourtant dans une situation d'indécidable. Cette expérience de l'indécidable, moment où on ne sait pas quoi faire, appelle à une prise de décision responsable. Pour qu'il y ait décision, il faut que le « décideur » ne connaisse pas la bonne réponse. C'est précisément en cette circonstance que la question éthique est posée, nous confirme Derrida (2004). Derrida n'a jamais voulu proposer une éthique dans son œuvre. En fait, dans ses réflexions, Jacques Derrida s'attache au moment « *an-éthique de l'éthique* »¹³⁶, c'est-à-dire, au moment où des normes ou des règles ne nous doivent pas être accessibles tout en nous imposant un besoin d'action, une nécessité d'assumer nos responsabilités et de prendre parti.

Vouloir l'événement, c'est alors vouloir l'impossible. « *Si ce qui arrive ou l'arrivant étaient possibles, ils n'arriveraient pas. L'événement serait neutralisé par sa simple possibilité. Il faut donc que ce qui vient arrive comme impossible, comme ce qui n'était pas encore possible* »¹³⁷. Ce qui apparaît impossible dans notre savoir actuel, dans la situation telle que nous la racontons ; l'événement en advenant nous le montre d'un coup comme possible.

L'événement se présente donc comme ce qui vient interrompre le cours du récit, et aussi de notre récit. L'événement apparaît comme le troisième terme de la gestion des événements artistiques. Dans cette gestion comme nous l'avons vu au premier chapitre, la gestion vient envelopper et contraindre les deux autres termes. Elle impose ainsi un récit linéaire, structuré, muni de son début, ses actions, sa fin... Dans cette approche, les termes d'art et d'événement n'avaient que peu de place. Leur puissance était neutralisée. Cependant, dans le chapitre 3 de même, art et management proposaient un autre type de récit mais dans lequel l'événement était une fois encore neutralisé. Accorder une pleine place à l'événement vient donc perturber l'assurance des récits précédents. L'événement apparaît comme l'autre tant du management que de la dialectique entre art et management. Il survient comme ce qui nous questionne, et « condamne à la désuétude la plupart des noms, des schèmes de pensée et des concepts encore opératoires avant sa venue. » (cf. plus haut).

¹³⁴ Chardel Pierre-Antoine dans M. Antonioli (ed), *Abécédaire de Jacques Derrida*, Paris : Sils Maria, p. 66-70.

¹³⁵ Dans le sens où l'écriture autorise l'enregistrement, la 'sauvegarde'.

¹³⁶ Expression de Derrida (2004)

¹³⁷ Extrait d'un entretien radiodiffusé avec Alain Veinstein, cité par Couchot (2007 : 69)

L'événement apparaît comme l'autre tant de l'art que de la gestion de l'art. Cet autre que tout deux appellent et revendiquent. Il est présenté comme une spécificité, un supplément d'âme et d'excitation, une coloration postmoderne, rebelle ou avant-gardiste mais il ne lui est pas accordé une place de plein droit. L'événement pour être géré, pour être acceptable par la gestion, même par la gestion qui se veut gestion d'événements, doit d'abord être désactivé, aseptisé, neutralisé. Il doit garder son nom mais non son pouvoir de remise en question ; il permet de dire qu'on gère autrement, mais il doit alors être déshabillé de son altérité.

Et pourtant, personne ne le nie, si l'« événement » est trop bien géré, si tout se passe conformément au plan, si les tâches s'enchaînent en ordre, si l'art, le public, l'argent, la presse sont à leur place, alors d'une certaine façon il ne se passe rien. L'événement n'aura pas été un événement. Il n'aura pas été une première et dernière fois. Il n'aura pas vraiment apporté de surprise. Il n'aura pas vraiment changé ce que l'on sait, ce que l'on sent, ce que l'on désire, ce qui était là avant, rien ne sera arrivé... et l'événement artistique ne méritera pas son nom d'événement.

L'événement est ce que les organisateurs désirent, ce que les artistes désirent, ce que le public désire (nous aurions presque envie de dire ce que les œuvres désirent) mais pourtant toute la gestion, qui est là pour rendre l'événement possible, fait tout pour contrecarrer et contrevenir à l'événement, l'empêcher d'arriver.

L'événement est la survenue de l'autre et s'oppose à la maîtrise. Il interrompt le cours du récit. Il est un pari d'histoire.

« Ils voulaient le jour, et je ne leur donnais guère plus que la flamme d'une chandelle. Ils voulaient un récit...

Un récit ? Non pas de récit, plus jamais. »

(Moriceau, 2009 : 83).

Conclusion

Conclusion

Dans la première partie de cette thèse, nous avons constaté que grâce au développement des « Event Studies » une nouvelle spécialisation de la gestion, celle du management des événements artistiques, a pris récemment son expansion. En s'appuyant sur la notion d'événement et en l'insérant dans le champ des « Event Studies », elle se distingue du plus classique management des organisations culturelles. Mais elle en garde la logique. Dans cette approche, le management des événements artistiques demeure une sous-discipline de la gestion. Il subsume les spécificités de l'art ainsi que celles de l'événement dans sa propre logique gestionnaire. Le management enveloppe l'art et l'événement. Il les inclut dans sa propre façon de mettre en récit les projets. Il raconte une histoire des événements artistiques en les prenant dans son moule de récit linéaire, où le temps se découpe en une série de tâches et de jalons. Il analyse, transforme l'événement en un ensemble de paramètres coûts, délais et qualité, sans chercher à entendre ce que l'art veut dire, sans se demander ce que signifie l'événement.

D'une façon générale, on constate que cette approche fonctionnelle et pragmatique des événements laisse encore très peu de place aux conflits et aux divergences d'intérêts. De ce fait, une critique autour des conflits possibles entre les aspects managériaux, événementiels et artistiques reste embryonnaire. On dit qu'il faudrait garder la magie, on dit qu'on a affaire à un contenu bien spécifique, on dit que l'événement pourrait souffrir d'un excès de gestion, mais il ne s'agit que d'une adaptation à la marge. Tant que la façon de parler des événements artistiques restera dans ce mode de récit, il sera difficile d'entendre d'autres voix, et donc de chercher d'autres voies.

Suite à ces premiers constats, nous avons réalisé des entretiens non directifs auprès de participants de SIANA afin de collecter leur récit de l'événement. Certaines traces de l'histoire de SIANA Brésil nous étaient présentées à chaque approche, à chaque tentative de la raconter. Toutefois, à l'issue de l'enquête nous n'avons obtenu qu'une collection d'histoires, et rien de

plus. Aucune histoire ne semblait pouvoir intégrer les autres. Aucune ne semblait être en mesure de nous permettre de constituer un récit maître, qui organiserait ou donnerait le sens permettant de situer les autres. A l'issue de cette première phase d'enquête, il n'était finalement plus possible de savoir ce qu'avait été cet événement. Nous n'étions parvenus qu'à un imbroglio de récits, chacun avec un début, une fin et une intrigue divergents, de même que des actions, des sensibilités et des styles propres aux personnes interrogées. Or, nous étions pourtant arrivés à la conclusion que pour un management des événements artistiques il fallait arriver à un récit partagé, accepté et énoncé sous la forme d'un récit linéaire, sans conflit. Tout devait pouvoir être suffisamment défini et programmable. Le management, l'événement et l'artistique devaient pouvoir se combiner, s'intégrer dans un même récit, un même modèle. Le « management des événements artistiques » n'est donc qu'un récit supplémentaire, qui ne correspond pas aux récits des participants. Ce récit ne permet que très peu de comprendre les heurs et malheurs de l'organisation de l'événement.

Dans un deuxième temps d'investigation, il nous a fallu faire un pas en arrière, regarder avec plus de distance historique, et chercher d'autres types de récits qui mettent l'opposition entre art et management en leur cœur. Pour cela, nous avons fait recours à la sociologie de l'art. Nous avons ainsi pris les positions, notamment, de Chiapello et celles de Becker comme deux exemples d'une autre histoire des liens entre management et art afin de vérifier l'existence même d'un autre mode de récit. On y constate que la causalité n'est plus celle du dirigeant mais celle d'un mouvement dialectique. Le temps est fait de ruptures. Art et gestion se trouvent cette fois en conflit et le récit managérial est toujours dépendant de son contre discours. Les récits des événements artistiques prennent place dans une perspective de longue durée qui relativise les notions de début et de fin du récit. Également, il nous est paru clair que le récit managérial n'y est plus le récit maître devant englober dans son mouvement les récits spécifiques de l'art et de l'événement, il est en dialogue avec son autre artistique. Art et gestion sont donc vus comme deux pôles contradictoires (ou paradoxaux) et complémentaires. On s'est demandé malgré tout la place qui peut être accordée dans ce deuxième type de récit à la notion d'événement. Pris dans l'histoire longue de la relation dialectique, l'événement, et sa nature d'irruption du nouveau, sa position de rupture par rapport aux récits en cours, nous a semblé encore une fois marginalisée.

Par la suite, nous avons repris le cas de SIANA Brésil, et nous avons essayé de lui ajuster un second récit qui puisse respecter cette perspective d'un conflit entre art et management. Nous

avons ainsi tenté de constituer un récit polyphonique afin de voir ce que cette seconde perspective pouvait nous apprendre sur le management des événements artistiques et ses possibilités. Toutefois même si ce second cadre d'analyse mettait en évidence certains aspects forts des conflits de notre récit polyphonique, il ne nous a pas permis de comprendre la plus grande partie des dynamiques et différends qui ont eu lieu durant l'événement artistique. Par contre, ce cadre nous a montré que l'insistance managériale à vouloir imposer un récit ayant un début, un milieu et une fin pouvait entrer en conflit avec la temporalité et le type de narration ayant cours dans le milieu artistique. Toutefois, il ne peut pas non plus seul nous faire comprendre la dynamique de SIANA Brésil. Dans tous les anté-récits qui hantaient le récit polyphonique, pouvaient se lire de nombreux autres débuts d'histoires, ou hypothèse d'histoires. Par exemple, des récits sombres de domination coloniale ou sexiste, des récits navrants de difficultés technologiques ou administratifs, des récits prévisibles de différences culturelles ou linguistiques.

Finalement, dans un troisième temps nous avons repris à nouveau notre chemin en essayant de trouver encore un autre mode de récit pour parler de SIANA car notre question « dire l'événement artistique, est-ce possible ? » restait toujours en suspens. Dans le but de répondre à cette question, nous nous sommes tournée vers le concept d'événement de Derrida et de la difficulté de raconter l'événement. Nous sommes arrivée au constat que l'organisation d'un événement artistique devrait être abordé comme un nouvel événement chaque fois singulier, laissant s'il est réussi une trace dans le parcours de tous les protagonistes. On ne saurait définir un mode de gestion générique de tels événements. Il s'agit à chaque fois de réaliser l'« impossible ». Alors si pourtant l'événement est ce que les organisateurs, les artistes et le public désire il faut reconnaître que la gestion, qui est là pour rendre l'événement possible, fait tout pour contrecarrer et contrevenir à l'événement, l'empêcher d'arriver.

Après le cours de toutes nos analyses, il s'est dessiné progressivement le fait qu'une critique du projet et des modalités du management des événements artistiques, y compris des possibles conflits entre art et management, reste embryonnaire au sein des « Event Studies ». Sont soulignées les possibles pertes de la dimension artistique par une perspective qui se voudrait trop économique ou managériale, mais ceci ne remet pas en question l'aspect fonctionnel, harmonieux, pragmatique et peu problématique du discours dominant sur le management et la communication des événements artistiques. Autrement dit, il s'est dessinée une conception du management des événements artistiques où il devenait de plus en plus clair que trop gérer

l'événement c'était aussi l'étouffer, lui couper les ailes. C'est l'enserrer dans une seule histoire, unique et unidirectionnelle, et interdire donc les possibilités d'autres récits, d'autres cours des choses et des idées.

La gestion crée un programme, un modèle générique, un séquençement d'actions (début, milieu et fin strictement organisés, coordonnés, planifiés et contrôlés) prêt à employer dans toutes les situations et dans tous les secteurs d'activité, y compris dans celui des événements artistiques. Pourtant les événements artistiques visent l'événement : interrompre le cours de la quotidienneté des visiteurs, et a pour vocation, même vaine, de rompre le cours de l'histoire de l'art, même que cela soit au niveau local. En conséquence, il se configure au sein du champ d'études des événements artistiques une redoutable contradiction : d'un côté, la gestion pose et impose des règles, des normes, des critères. Elle se situe dans le normal et le général, alors que de l'autre côté l'événement est singulier, il surgit inattendu et inimaginable. Il est ce que les règles n'ont pas su domestiquer et confiner. Et voilà que pour compliquer davantage, l'artistique a aussi ses impératifs et exige le respect de ses spécificités propres.

La gestion est indispensable mais ne doit pas prendre le pas sur l'artistique. Cela empêcherait l'événement, dont le temps a une autre forme que celui, linéaire et chronologique de la gestion. Le temps de l'événement artistique est un temps plutôt où l'intensité se courbe, où quelque chose d'insaisissable se passe et dont on sort changé. L'événement est ce qui n'est pas dans l'histoire, ce qui rompt la succession, la causalité, ce qui ne devrait pas, dans la série, arriver.

Même si elle dit rechercher l'événement, l'organisation managériale, de par le type de récit dont elle a besoin, lutte pour donner le moins d'espace possible à la survenue de l'événement. Mais c'est justement en faisant arriver ce qui paraît impossible dans le récit managérial qu'arrive l'événement. Pour Derrida, il n'y a événement que s'il est inimaginable, voire impossible. Mais pour faire arriver du nouveau, ce qui n'a pas déjà été vu et surtout expérimenté, pour que des traces restent, pour que quelque chose soit bousculée dans l'ordre du monde tel qu'il était, il faut qu'advienne cet impossible.

Il semble que souvent la gestion dise qu'elle veuille créer un événement mais qu'elle fasse tout pour empêcher son arrivée. Elle veut maîtriser la venue de l'événement, le domestiquer, le rendre inoffensif. L'événement doit être neutralisé afin de ne pas chambouler le

programme. Il doit s'insérer dans des cases préétablies. Il doit être planifié. L'événement est l'autre de la gestion. Il est ce qui par nature échappe à la maîtrise. Il survient et peut être constructeur ou dévastateur. Il est tout ce que la gestion veut contrôler.

Gérer en voulant accueillir la possible survenue de l'événement demanderait d'abandonner, au moins partiellement le projet de maîtrise. Cela demanderait d'accepter que l'organisation, la décision, vienne (au moins en partie) de l'autre. Qu'il faudrait accepter d'avancer sans règles ni lois connues. Il faudrait accepter de gérer les événements artistiques avec d'autres types de récits. Des histoires vivantes. Des histoires aux cours parallèles, partielles, avec une pluralité de voix mais pas (peu) d'auteur. Ou plutôt en sachant l'impossibilité, si l'événement réussit, de faire récit.

Bien entendu, personne ne souhaiterait du pur événement, personne ne confierait la gestion d'un événement artistique à une équipe prenant pour projet le pur événementiel. Nous aurions alors plutôt la possibilité du chaos, peut-être l'enfer, et plus probablement encore que rien ne se passe, que rien n'ait la possibilité d'advenir. Il faut accepter la pleine conflictualité des trois termes de gestion, d'événement et d'artistique. Ne pas seulement reconnaître leurs côtés paradoxaux ou chercher un équilibre mais comprendre qu'ils sont irréconciliables. Que les conflits entre les trois termes passent par tous les acteurs, tous les moments, tous les détails. Réussir e même temps ce que réclament les trois lignes de forces est impossible. Mais pour reprendre le vocabulaire de Derrida, c'est cet impossible qui est à inventer, ou plutôt qui est à arriver, qui sera toujours à venir...

Alors dans cette perspective, et plus encore que dans le décompte des œuvres, des visiteurs ou de l'équilibre du budget, plus encore que dans la « qualité » des œuvres montrées, vu la force des conflits, des incertitudes, des rencontres, des blessures, des ressentiments, des souvenirs inoubliables, je dirais que l'événement AINSI a été réussi. Je ne suis plus la même aujourd'hui. J'en porte des traces fortes en moi. Ma conception de l'art, de la gestion et de l'événement a été transformée. J'ai des souvenirs et des questions pour de nombreuses années devant moi. Pour moi, oui, AINSI a été un événement artistique plutôt bien « géré ».

De son côté, la recherche sur les événements artistiques devrait elle aussi chercher d'autres récits que le seul management des événements artistiques. Ne pas considérer les événements artistiques comme du tourisme festivalier, ou du divertissement. Le langage du management

gagnerait ainsi à se laisser contaminer par d'autres langages, avec des cadres théoriques et méthodes hétérogènes, polyphoniques, accordant une place à autres logiques, et surtout, plus ancrés dans l'univers esthétique. Pour Guillet de Monthoux, « *nous ne pouvons pas comprendre le management sans comprendre l'art, ni nous faire une idée du progrès économique en dehors d'une optique esthétique* » (1998 : 31).

Cette recherche gagnerait à être plus ouverte sur l'art et sur les événements. A accepter ce management en tant « affaire d'esthétique ». Cette recherche m'a permis l'expérience de l'œuvre d'art, de sa singularité émouvante, de ses langages, de ses impératifs et, en conséquence, j'ai été changée par ce processus d'apprentissage, en comprenant mieux le travail touchant et beau de l'artiste.

« il s'agit de quitter l'habituel qui nous enchaîne. De jeter par dessus bord la tristesse grise des routines collantes sans espoir ni éclats. De renoncer également à une rêverie du possible logique. A tous ces calculs et utopies techniques vides. Entre la forme et la matière, entre la science et la logique, entre la matière et l'esprit, le quotidien et le possible s'ouvre l'espace esthétique ». (Monthoux, 1998 : 175-176)

Limites de la recherche

Comme tous les travaux d'investigation scientifique, notre recherche présente certaines limites. Tout d'abord nous avons étudié un seul cas du management des événements artistiques. AINSI ne saurait prétendre être représentatif du management des événements artistiques. Néanmoins, il nous semble que des problématiques fort intéressantes s'y trouvaient et qui ont une validité qui va bien au-delà du seul cas étudié.

Nous avons également souligné précédemment les limites dues à l'écriture du récit polyphonique au moyen des emails à notre disposition. La construction de ce récit polyphonique, tout comme celle des récits du chapitre deux a été réalisée en tâchant de respecter le sens et l'importance relative des éléments présents dans les entretiens ou les courriels, mais certains choix et réductions ont été bien entendu nécessaires. Enfin, les différences culturelles n'ont été prises en compte que d'une façon mineure dans notre analyse.

Perspectives de recherches futures

Les résultats obtenus à travers de notre travail de recherche nous offrent divers possibilités d'approfondissements futurs. Une perspective très attirante pour l'avenir concerne l'étude de cas d'un ensemble plus large et plus hétérogène d'événements artistiques, notamment, dans le cadre de collaborations interculturelles. Une telle étude pourrait nous offrir une meilleure image des spécificités de ces mondes de l'art toute en nous apportant une vision plus réaliste sur les actions managériales entre différents cultures.

Autre perspective qui nous envisageons concerne les implications de la gestion d'événements artistiques sur l'économie créative. Il semble que si l'on veut, comme au Brésil, faire reposer le développement économique sur l'économie créative, alors il faudra se poser la question des places respectives à accorder à la planification et à l'émergence, l'événement.

Alors, gérer un événement artistique est-ce possible ?

A la manière de Derrida, nous voudrions répondre un large oui, non comme réponse à la question, mais un oui à la question, un oui à ce que la question éveille, à ce qu'elle problématise, à ce qu'elle apport comme événement par rapport aux cadres les plus courants. Un oui comme ouverture à l'inconnu, à l'autre, à ce que nous ne savons pas encore, à ce qui est à venir, à ce que vous voudrions contribuer à faire venir, à ce que la survenue de la question fait jaillir en nous, à la responsabilité qu'elle nous confie.

BIBLIOGRAPHIE

- Acordia, C. et Robb A. (2000).** A Taxonomy of Event Management Terms, dans Allen, J., Harris, R., Jago, L.K. and Veal, A.J. (Eds), *Events Beyond 2000: Setting the Agenda, Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education, Australian Centre for Event Management*, University of Technology Sydney, Sydney, pp. 154-160.
- Autissier, Anne Marie (2008).** *L'Europe des Festivals – De Zagreb à Edinburg*, Points de Vue Croisés.
- Becker, H. (1982)** *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris.
- Becker, H. (1998-1999)** *Propos sur l'art*, L'Harmattan, Paris.
- Benghozi, P. (1990)** « Becker Howard S., Les mondes de l'art », *Revue française de sociologie*, 31-1. pp. 133-139.
- Boje, D (2011)** *Storytelling organizations*, London: Sage publications.
- Boje, D, Oswick C. & Ford J.D. (2004)** “Language and organization: The doing of discourse”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, Issue 4: 571-77.
- Boje, D. (2001)** *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage publications.
- Boje, D. et Mølbjerg Jørgensen, K. (2008).** *Alternative Inquiry: Genealogy and Analysis in Organizations*, 19th Standing Conference for management and organization inquiry (SC'MOI), Philadelphia 26-29 March.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2011)** *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Chiapello, E. (1998)** *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié.
- Couchot, H. (2007)** « L'événement », in M. Antonioli (ed), *Abécédaire de Jacques Derrida*, Paris : Sils Maria, p. 66-70.
- Czarniawska, B. (1997)** *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004)** « *Narratives in Social Science Research* », Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czarniawska, B. (2005)** « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 159, p. 359-371.

Derrida, J. (2001), « Auto-immunités, suicides réels et symboliques », in J. Derrida, J. Habermas & G. Borradori, *Le « concept »* du 11 septembre, Paris : Galilée, p. 133-244.

Derrida, J. (2004) *Qu'est-ce que le terrorisme ?*, dans *Le Monde Diplomatique*, Entretiens avec deux grands intellectuels sur le « concept » du 11 septembre 2001.
<http://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/DERRIDA/11005>

Evrard, Yves (1999- 2011), « Les spécificités des activités culturelles» *Les Échos – L'art du marketing*.

Evrard, Y. et all (2000 - 2004) *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica; 2e édition.

Getz, D. (2000). Developing a research agenda for the event management field, dans Allen, J., Harris, R., Jago, L.K. and Veal, A.J. (Eds), *Events Beyond 2000: Setting the Agenda, Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education*, Australian Centre for Event Management, University of Technology Sydney, Sydney, pp. 10-21.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Elsevier, Oxford.

Getz, D. (2008). *Event tourism: definition, evolution, and research* *Tourism Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 403-28.

Getz, D. (2010a). *Festival Management Studies. Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research*, Volume 1, No 1, pp. 29-59. Emerald Group Publishing Limited.

Getz, D. (2010b). "The Nature and Scope of Festival Studies", *International Journal of Event Management Research*, Volume 5, No.1.

Gosselin, S. (sans date) « La question de l'événement dans la pensée de Derrida », GNU free documentation.

Heinich, N. (2004) *La sociologie de l'art*, La Découverte, Paris.

Hobsbawn, E. (2001) *A era do capital 1848-1875*, Editora Paz e Terra, São Paulo.

Le Theule, M. (2010) *Passeurs de création : Gestionnaires des organisations culturelles*, Magnard-Vuibert, Paris.

Monthoux, P. (1998). *Esthétique du Management – Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer*. L'Harmattan, Paris.

Musso, P. (2009) « La barbarie managériale », *Les Cahiers européens de l'imaginaire* -1, 126-134.

Ricœur P. (1991). *Temps et récits*. Paris : Editions du Seuil.

Liste des Figures et Tableaux

Photo 01 – <i>La photo</i> « Freedom » - sculpture by Zenos Frudakis - http://zenosfrudakis.com . Location: GSK World Headquarters - 16th and Vine Streets, Philadelphia, PA – <i>est utilisé ici dans un cadre strictement académique et ne doit pas être publié sans l'autorisation de son auteur</i> . Photo extrait du Facebook de Hemp Out (http://www.facebook.com/hemp.out#!/photo.php?fbid=186839678062711&set=a.106867796059900.15284.100002100407022&type=3&theater).....	03
Figure 01 : Le cadre conceptuel pour comprendre et créer de la connaissance sur les festivals selon Getz (2007, 2010a).....	18
Figure 02 : EMBOK: « Event Management Body of Knowledge ».....	26
Tableau 01 : Articles parus dans « Event Management » entre 1993 et 2000.....	28
Tableau 02 : Activités AINSI Brésil 2009.....	41
Tableau 03 : Public externe AINSI Brésil	41
Tableau 04 : Partenaires AINSI Brésil 2009.....	42
Tableau 05 : Public Interne AINSI Brésil – Quantité Prestataires de services.....	42
Tableau 06 : Le récit de Florian président d'AINSI.....	45
Tableau 07 : Le récit de François, coordinateur d'AINSI France	48
Tableau 08 : Le récit d'Helena- Gestion et Identité Visuelle AINSI Brésil.....	51
Tableau 09 : Le récit d'Elisa - Production d'AINSI Brésil.....	53
Tableau 10 : Le récit de Cardoso - Coordinateur Technique AINSI Brésil.....	56
Tableau 11 : Le récit de Fabiana - Responsable Administratif AINSI Brésil.....	58
Tableau 12 : Le récit de Hélio - Directeur Artistique AINSI Brésil.....	63
Tableau 13 - Le récit d'Eduardo - Artiste AINSI Brésil	66
Tableau 14 : Le récit de Pedro - Directeur Scientifique AINSI Brésil.....	70
Tableau 15 : Points de conflit entre l'art et le management (Chiapello, 1998:59).....	82