

Les métiers de la médiation ont-ils changé ?

PROPOS RECUEILLIS PAR CYRILLE PLANSON. PHOTOGRAPHIES DE JULIEN PEBREL. REMERCIEMENTS À L'EPPGHV.



JULIEN BOURGUIGNON

Responsable du Pôle des publics, conseiller à la programmation – Le Tarmac, scène internationale francophone



SYLVESTRE GOZLAN

Responsable des relations avec les publics – Établissement Public du Parc et de la Grande Halle de La Villette (EPPGHV)



SOPHIE GARNIER

Responsable des relations publiques – Théâtre national de la Colline



FLORENCE RISI

Responsable du Pôle publics – Maison des métallos

LA SCÈNE : Comment avez-vous vu vos métiers de relations publiques évoluer depuis votre entrée dans le métier ?

SOPHIE GARNIER : J'ai commencé à la Ferme du Buisson il y a une quinzaine d'années, lors de l'arrivée de José-Manuel Gonçalves. Et la question des publics a toujours été importante à la Ferme. C'était ancré dans son projet. Je suis à la Colline depuis décembre 2016, c'est la cinquième maison dans laquelle je travaille. C'est finalement en traversant d'autres maisons que je me suis rendu compte que les publics n'avaient pas la même place dans le projet de chacune d'entre

elles. Pour moi, la question des publics devient centrale en fonction de la personne qui dirige le lieu. Cela ne dépend presque que de cela. Les évolutions sont surtout liées aux artistes. Une nouvelle génération arrive dans les lieux. Ces artistes ont souvent été impliqués dans des projets artistiques et culturels quand ils étaient plus jeunes, donc la question des publics est une évidence pour eux, même dans leur travail artistique. Ils ont envie d'inventer d'autres façons de travailler avec les publics.

FLORENCE RISI : Je ne parlerais pas d'évolution ou de changement, mais plutôt de variable. Pour une structure qui se positionne – pour aller très vite – dans l'héritage de ce que l'on nomme l'éducation populaire, la question des publics est ancienne. Je n'identifie pas un élan plus fort aujourd'hui. Mais si la direction, dans ses choix de programmation, mobilise des artistes qui eux-mêmes sont sensibles dans leur processus de création et dans leur exploitation à la bonne mobilisation des publics, cela concentre les énergies. De manière plus conjoncturelle, l'évolution n'est pas tant celle de la direction des lieux que celle des publics eux-mêmes. Tout comme on veut reprendre le contrôle de ce que l'on mange, des filières de production, je pense qu'il y a ce même élan dans les pratiques culturelles. Pour les publics qui fréquentent déjà nos lieux, il y a une volonté d'être moins dans la consommation. C'est une tendance qui s'amplifie.

SOPHIE GARNIER : Il y a là une histoire d'engagement ou d'adhésion à un projet.

SYLVESTRE GOZLAN : À la Villette, le travail avec les publics est central. Un jour, dans une réunion d'un «groupe cirque», nous nous



sommes rendu compte que nous avons tous une façon très différente de travailler. Je ne pense pas qu'il y ait «une» médiation. Chaque maison a développé sa médiation. Je me souviens d'une réunion du réseau Transvers'arts où un intervenant d'une grande maison avait déclaré : «*Mais on n'est pas là pour former les enseignants !*» À la surprise générale des autres participants.

JULIEN BOURGUIGNON : Au Tarmac, nous travaillons à l'international, donc avec des pays où la question de la médiation n'existe pas ou, en tout cas, pas telle que nous l'entendons. Le travail s'effectue donc en direction des publics, mais aussi des artistes. C'est un peu du «cousu-main».

FLORENCE RISI : Tout dépend des quartiers dans lesquels nous sommes implantés. Pour un public qui a une pratique culturelle volontaire ou volontariste, la demande d'être nourri est plus explicite. Je vois un réel écart de jauge entre des projets de diffusion simples et ceux sur lesquels nous proposons un bord de plateau pourtant très classique. Le public s'y concentre. Je n'ai pas la réponse, mais je constate que cette demande émerge alors que nous avons tous globalement des problèmes de remplissage de salle. Nous avons tout intérêt à être à l'écoute. Lorsqu'il n'y a pas de public, la question se pose de faire autrement que d'ouvrir les portes du théâtre

à 19 heures, faire un spectacle à 20 heures et les refermer juste après. Nous allons quand même vers des salles qui se vident à grands pas, de manière naturelle, avec le non-renouvellement d'une partie des publics. Nous sommes obligés de transformer nos métiers à cause de cela.

JULIEN BOURGUIGNON : J'ai remarqué que la question des publics s'accompagnait du développement personnel des publics qui s'identifient au lieu, qui s'y sentent chez eux. Le phénomène d'adhésion conduit à ce que le public se développe par lui-même. Nous sommes un lieu tremplin, qui offre ses plateaux à des artistes peu identifiés, même s'ils le deviennent à terme. La question de l'action culturelle est devenue centrale pour susciter la curiosité. Au départ, l'inconnu a plutôt tendance à freiner les individus. La médiation est donc très importante. J'ai remarqué aussi, sur certains projets, la nécessité pour les publics de se retrouver pour faire la fête ensemble. Sans tomber dans quelque chose qui soit de l'ordre de la farce, on peut trouver dans les projets des occasions de se retrouver.

LA SCÈNE : Avec une vraie spécificité pour chaque lieu ?

SOPHIE GARNIER : À La Colline, la question du remplissage de la salle n'en est pas vraiment

LE MÉTIER

TABLE RONDE

une. En revanche, celle de la composition et de la diversité de la salle en est une. On sait que c'est un public plutôt vieillissant, avec un capital socioculturel fort. La question pour moi est de faire venir des publics qui soient un peu plus à l'image de la société aujourd'hui. Nous tentons de relever ce grand défi, avec notamment un symbole fort avec la remise en cause des abonnements. Dans un théâtre national, cela remet la question de la démocratisation culturelle au cœur d'un projet artistique. Pour les personnes qui ne viennent pas au théâtre, la Colline est un lieu très impressionnant, une sorte de cathédrale, avec une architecture qui peut paraître froide. Donc, on doit travailler pour que les personnes parviennent à s'approprier ce lieu. Sortir des bords de plateau classiques, inventer d'autres formes de projet.

SOPHIE GARNIER : Il n'y a pas une façon de faire, nous expérimentons en permanence. Il faut tout le temps se remettre en question dans ce métier, réinterroger les lieux dans lesquels nous sommes. Les relations publiques ont un rôle qui n'est pas toujours suffisamment reconnu pour façonner l'identité d'un lieu.

FLORENCE RISI : J'ai aussi l'impression que la médiation est aujourd'hui plus transversale aux équipes. Vers la communication, c'est évident. À la Maison des métallos, cela transpire dans l'organigramme de la structure. La médiation se rapproche de la production et cela m'a obligée à bouger dans ma pratique. La personne en charge de la production est en charge de la production et de la médiation, en parallèle avec mon poste de responsable du Pôle publics. Cela fait donc deux endroits qui vont travailler le lien aux publics. Conjointement, mais pas tout à fait de la même manière. Il y a quinze ans, tout était plus cloisonné.

LA SCÈNE : Avez-vous le sentiment que vos métiers de relations publiques offrent moins que d'autres des occasions de partage ou de mise en réseau ?

Les groupes théâtre du rectorat de l'académie sont vraiment des lieux d'échanges passionnants. L'enseignante animatrice pose de vraies questions de fond sur les publics comme «Qu'est-ce qu'accueillir un groupe de jeune venus d'une ZEP dans un théâtre ?» ou «Comment adopter la question de la nudité dans les spectacles». Là, pour le coup, voici quelque chose qui a vraiment changé.

Il y a quinze ans, on ne prévenait jamais et cela ne posait aucun problème. Désormais, si l'on ne prévient pas, cela peut prendre des proportions absolument dingues.

SYLVESTRE GOZLAN : La censure des relais est forte parfois. C'est vrai, si l'on n'anticipe pas, cela peut mettre à mal toute une stratégie de long terme de fidélisation.

«Il n'y a pas une façon de faire, nous expérimentons en permanence. Il faut tout le temps se remettre en question.» SOPHIE GARNIER

LA SCÈNE : Parvenez-vous à mettre en partage des outils, des méthodes de travail ?

JULIEN BOURGUIGNON : Des partages existent comme entre le Tarmac et La Colline, avec des publics que nous avons en commun. L'idée, c'est de ne pas être dans des approches concurrentielles, mais de travailler en complémentarité, de tisser du lien entre les projets, de créer un parcours de spectateurs et d'ouvrir sur des publics éloignés de l'offre pour les amener à fréquenter d'autres lieux culturels. C'est aussi une forme de réseau qui se constitue.

SOPHIE GARNIER : Je serais preneuse de réseaux car ils sont peu nombreux. J'échange par le biais de mon réseau amical qui comprend d'autres professionnels des relations publiques. Et heureusement que j'ai cela. Comme il n'y a pas qu'une seule façon de faire, ce serait vraiment bien que l'on ait des espaces d'échange. Il existe des réseaux, mais essentiellement autour de la question du public scolaire. Ce serait bien d'en sortir !

FLORENCE RISI : On manque de temps pour échanger. Nous échangeons dans le cadre de la circulation des publics mais toujours dans une forme de course en avant, sans recul ni analyse.

SOPHIE GARNIER : Il faudrait des espaces de rencontres pour parler de la question des publics de manière globale, sans les cloisonner. Cela veut dire que l'on considère la personne en tant que telle, avec tout ce qu'elle traverse au cours de sa

vie. C'est une vraie évolution dans le métier car, il y a quinze ans, la question des relations publiques était quasi exclusivement centrée sur le public scolaire.

LA SCÈNE : De quelle manière ?

SYLVESTRE GOZLAN : Souvent, après un parcours de spectateur, on essaie de développer des fréquentations individuelles ou avec les parents. C'est un gros travail mais quand un jeune revient, cela relève presque du petit miracle. Je suis d'accord : on doit prendre le public dans sa globalité. Mais, aujourd'hui, quand on regarde la segmentation des dispositifs et des dossiers que nous avons à remplir, c'est d'une technicité incroyable.

JULIEN BOURGUIGNON : J'ai l'impression que nous avons une vision plus poreuse des publics qu'avant, beaucoup moins segmentée. Par contre, les administrations redécoupent encore plus qu'avant. Et l'on se retrouve dans des logiques de travail contraires, entre notre volonté de décloisonnement et des cahiers des charges toujours plus resserrés. Les indicateurs d'objectifs sont de plus en plus précis et parfois, il n'est plus possible d'accompagner le projet dans sa juste mesure.

«Et l'on se retrouve dans des logiques de travail contraires, entre notre volonté de décloisonnement et des cahiers des charges toujours plus resserrés.» JULIEN BOURGUIGNON

LA SCÈNE : La question du renouvellement des publics est-elle vraiment centrale dans votre réflexion ?

FLORENCE RISI : Avec la pyramide des âges, on peut vite être angoissés.

JULIEN BOURGUIGNON : Au Tarmac, une étude avait révélé que 58% des publics avaient entre 18 et 44 ans. Je me suis aussi rendu compte que, par la nature du projet autour de la francophonie, nous attirions beaucoup d'étudiants. L'un des enjeux pour moi a été de casser cette bulle-là, d'ouvrir plus fortement sur le territoire. Et puis les recettes billetterie, le prix moyen du billet sont aussi des indicateurs à prendre en compte.

Faire entrer le plus de publics éloignés de la culture tout en tenant les objectifs de billetterie, c'est parfois complexe.

FLORENCE RISI : Les objectifs de médiation et de billetterie sont parfois contradictoires. C'est pourquoi la nécessité de disposer d'une direction volontariste sur la question des publics dans son projet, mais aussi d'une organisation générale des équipes sur ce champ, sont importantes. Il faut que la communication soit impliquée dans la stratégie de diversification des publics dans les salles, conjointement avec les relations publiques. La Maison des métallos a pris le parti d'être une maison et pas un théâtre. C'est une belle idée, mais cela a aussi des répercussions énormes en termes de ressources humaines.

LA SCÈNE : Comment voyez-vous votre avenir ? Toujours sur des postes de relations publiques ou sur une direction, même si assez peu de directeurs ont connu ce parcours ?

JULIEN BOURGUIGNON : Il y en a de plus en plus qui passent en poste de direction, je trouve.

SOPHIE GARNIER : Il faudrait que tous les directeurs aient occupé un jour un poste de relations publiques, cela changerait beaucoup de choses. Ceux qui l'ont fait construisent différemment leur programmation, et ont parfois du mal à lâcher les relations publiques aussi.

FLORENCE RISI : C'est aussi pour cela que nous sommes aussi peu en réseau. Les directeurs le sont, parce qu'il y a des enjeux.

SOPHIE GARNIER : Nous sommes dans le faire. C'est un métier dans lequel nous devons être éminemment modestes. On arrive toujours à se renouveler, car nous sommes passeurs entre artistes et publics. On se nourrit de nos petites réussites qui nous donnent l'énergie de recommencer le lendemain. J'ai parfois pensé faire autre chose mais j'aime le rapport hyper-sain que nous avons avec les artistes en tant que relations publiques : ils ne sont pas dans la séduction, n'ont rien à nous vendre, ne sont pas là pour négocier. Et ils savent que nous sommes précieux car à l'endroit de la rencontre des publics. Et transversaux dans la maison. Mais il y a aussi à faire un travail sur la considération de ces métiers dans les structures.