

# Université Panthéon-Assas

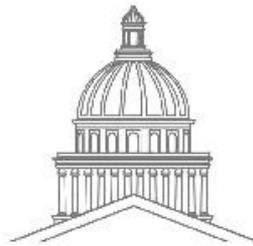
Institut Français de Presse (IFP)

Mémoire de Master Information, communication  
Parcours Médias, publics et cultures numériques  
dirigé par Madame Valérie Devillard

## La valorisation de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE-PARIS

Développement et conditions de reproductibilité

Mémoire de master / septembre 2021



UNIVERSITÉ PARIS II  
PANTHÉON-ASSAS

**Elise Bourgy**

Sous la direction de Madame Flore Di Sciullo

Date de dépôt : 31/08/2021



## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## **Remerciements**

Ce mémoire a été un travail très formateur. Il m'a permis de réaliser une lecture croisée de l'ingénierie culturelle avec les enjeux culturels, sociologiques, économiques et urbains, en m'attachant particulièrement à une organisation que je trouve très inspirante, le CENTQUATRE-PARIS. Cette recherche a été particulièrement épanouissante professionnellement, car elle m'a amenée à approfondir mes connaissances sur un sujet qui me passionne. Plusieurs personnes m'ont accompagnée dans cette réflexion, et je tiens à les en remercier.

Je tiens à adresser un immense merci à ma directrice de mémoire, F. Di Sciullo, pour tous les conseils et encouragements qu'elle a bien voulu me prodiguer lors de cette recherche.

Je suis particulièrement reconnaissante à M. C. Diez et L. Hass d'avoir accepté de me rencontrer pour échanger à propos du CENTQUATRE et de son ingénierie culturelle.

Je remercie très chaleureusement C. Bourgy et P. Naves pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée.

## **Résumé (Veillez à être proche de 1700 caractères) :**

*Mots clés :*

*Ingénierie culturelle ; expertise culturelle ; économie de la culture, CENTQUATRE-PARIS*

La crise sanitaire et économique actuelle soulève de manière urgente la question du développement des ressources propres des organisations culturelles. Par conséquent, elle accélère la réflexion sur la place de la valorisation de l'ingénierie culturelle dans le secteur culturel. En effet, les organisations de ce secteur ont développé leur ingénierie depuis les années 1980, et cultivent aujourd'hui un vivier de savoir-faire et de compétences. Cette expertise correspond-elle à un gisement de recettes potentiellement exploitable pour les acteurs culturels, quelle que soit la discipline de ces derniers ?

Pour répondre à cette problématique, cette recherche étudie le cas particulier du CENTQUATRE-PARIS, établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial qui a initié une stratégie de valorisation de son ingénierie culturelle en 2015. Cette stratégie a depuis trouvé un véritable essor pour atteindre, en 2019, 9,75% des recettes totales de l'établissement, soit 22,69% des ressources propres.

Cette recherche s'attache à comprendre le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE en formulant deux hypothèses :

- le modèle établi par le CENTQUATRE est moteur de son ingénierie culturelle ;
- d'autres organisations culturelles, quel que soit leur domaine, sont en mesure de reproduire le développement de leur ingénierie culturelle.

Par l'analyse du cas du CENTQUATRE-PARIS, ces deux hypothèses amènent des réflexions culturelles – et notamment déontologiques –, sociologiques, économiques et urbaines que cette étude tentera d'approcher.

## Introduction

---

La valorisation de l'ingénierie culturelle est-elle devenue une nécessité urgente aujourd'hui ? Le développement de l'ingénierie culturelle se situe pourtant dans un temps long. Il trouve son origine dans la politique culturelle mise en place par Jack Lang en 1981, avec l'appréhension de la culture sous un angle économique et le doublement du budget du ministère de la Culture. Le terme « d'ingénierie culturelle » se cristallise en 1986, sous la plume de Claude Mollard, chargé de mission du cabinet du ministre de la Culture Jack Lang, créateur de la Délégation aux arts plastiques et fondateur des Fonds Régionaux d'Arts Contemporains (FRAC), à l'occasion de la fondation de son agence d'ingénierie culturelle. Depuis, le renforcement de la logique d'intégration des règles de management dans le domaine de la culture a poussé les organisations culturelles à développer leur ingénierie culturelle. En effet, plusieurs outils institutionnels ont été mis en place pour structurer cette démarche et permettre l'évaluation des politiques culturelles dans le secteur public. L'Observatoire des politiques culturelles est créé en 1990 afin d'évaluer ces politiques à l'échelle locale. Surtout, la loi organique relative aux finances (dite loi LOLF), adoptée en 2006, pose le cadre d'une nouvelle gestion publique. Cette loi change les règles de gestion budgétaire afin de faciliter le contrôle du budget de l'État et l'évaluation de sa performance. Ainsi, l'ingénierie culturelle a bénéficié d'un terreau politique et législatif propice à son développement, dès les années 1980.

L'ampleur et les enjeux de l'ingénierie culturelle ont progressivement évolué jusqu'à permettre aujourd'hui aux organisations culturelles de faire la démonstration de leur ingénierie culturelle : de clients d'agences d'ingénierie, les établissements culturels sont progressivement devenus - pour certains du moins - prestataires d'ingénierie culturelle. Si le projet du Louvre Abou Dhabi a marqué un tournant (Raoul-Duval dans ICOM, 2021, 9:45) dans l'ingénierie culturelle française par son envergure, d'autres exemples de réussite peuvent être cités, particulièrement parmi les musées nationaux : notamment, le concept du Centre Pompidou provisoire a été exporté à Metz, Málaga, Bruxelles, Shanghai, et bientôt Jersey City. Deuxième exemple, la tournée internationale d'une

exposition a permis au musée Picasso de financer à hauteur de 60% sa rénovation (Sénat, 2014, p. 43).

La crise sanitaire et économique actuelle, dont l'impact sur les organisations culturelles a été en partie amoindri - à court terme - en France par la politique du « *quoi qu'il en coûte* » (Macron, 2020, 11:10), soulève néanmoins la question de l'exploitation de potentiels de recettes dans des termes urgents et transdisciplinaires (non restreints aux seuls musées nationaux). Réfléchir à la valorisation de l'ingénierie culturelle, comme l'une des pistes de recettes potentielles, apparaît donc comme un impératif. Le formidable essor qu'a connu le CENTQUATRE, une très jeune institution, non muséale, en l'espace de six ans, pose la question de la généralisation de cette politique dans le secteur culturel.

## LE CENTQUATRE-PARIS

### Présentation du CENTQUATRE-PARIS

Situé dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, sur le site des anciennes pompes funèbres municipales, le CENTQUATRE a été créé en 2008. « *Lieu infini d'art, de culture et d'innovation* » (CENTQUATRE, s. d.), il se présente comme un « *espace de résidences, de production et de diffusion pour les publics et les artistes du monde entier* » (CENTQUATRE, s. d.). Cet établissement a élaboré un écosystème qui croise une programmation artistique contemporaine composée de spectacle vivant et d'arts visuels, un incubateur dédié aux startups des industries culturelles et créatives (la 104factory), des espaces sociaux (le Cinq, la Maison des Petits et l'espace public disponible), des commerces, une activité d'ingénierie spécialisée dans l'urbanisme culturel. En 2019, il accueillait près de 600 000 visiteurs, comptait plus de 16 000 usagers pour le Cinq et accompagnait 4 projets d'ingénierie culturelle (CENTQUATRE, 2020a). Il a aujourd'hui 29 artistes associés ou résidents, et depuis 2013, la 104factory a accompagné 60 startups (CENTQUATRE, s. d.). Ainsi, cet établissement transdisciplinaire valorise le patrimoine

artistique et se veut être un accélérateur de création et un lieu d'accompagnement formateur.

Créé dans le cadre de la politique de décentralisation de la culture, le CENTQUATRE bénéficie d'un statut créé juridiquement en 2002 pour répondre aux enjeux de la décentralisation : celui d'Établissement public industriel et commercial (EPIC), modifié plus tard pour celui d'Établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial (Arrêté préfectoral du 26 décembre 2019 approuvant l'adhésion de la commune de Pantin (93) à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « 104 Cent Quatre » et portant approbation des statuts modifiés de cet établissement, 2019, p. 20). Ce statut lui permet de jouir de l'autonomie financière, et d'établir des partenariats avec des organismes publics ou privés à des fins culturelles, artistiques ou sociales (D'Autilia & Hetman, 2018, p. 2). Se déployant sur plus de 39 000 m<sup>2</sup>, l'infrastructure du CENTQUATRE est le fruit d'un budget d'investissement de 104 millions d'euros. Le budget de fonctionnement de l'établissement est progressivement passé de 12 millions à ses débuts pour atteindre plus de 15,4 millions en 2019, avec la contrainte de trouver au moins 30% de recettes privées propres (Écoiffier & Vincendon, 2008, paragr. 4).

L'établissement vise un rayonnement à l'échelle internationale. En effet, il accueille des artistes associés et résidents internationaux, et propose avec CENTQUATRE ON THE ROAD un accompagnement auprès des artistes pour organiser des tournées à l'international. Ses activités d'ingénierie culturelle se déploient elles aussi à travers le monde.

### **José-Manuel Gonçalves, directeur du CENTQUATRE**

L'identité artistique forte du CENTQUATRE, aujourd'hui incarnée par son directeur José-Manuel Gonçalves, a connu un virage important dans les premières années de cet établissement. D'abord dirigé par un binôme de metteurs en scène, Robert Cantarella et Frédéric Fisbach, le CENTQUATRE est alors pensé comme un « *anti-musée* » (Cantarella & Fisbach, 2009). Il est tourné vers la création, en accueillant des artistes en résidence, et

vers la démocratisation de la culture, en invitant les publics à voir le processus de création des œuvres (Culture EPCC, 2018, p. 6). Cependant, dès 2010, les deux co-directeurs quittent l'établissement dans un contexte de diminution des subventions accordées par la Ville de Paris et de taux de fréquentation faibles. Entre alors en scène José-Manuel Gonçalves, dont la vision marque un virage avec le projet initial. « *José-Manuel vient de la décentralisation. Il vient du bas et va vers le haut et c'est ce qui fait la différence* », affirme Olivier Py, directeur du festival d'Avignon (cité dans Carpentier, 2013, paragr. 15).

Fils d'immigré portugais, José-Manuel Gonçalves quitte le lycée avant d'avoir obtenu le bac pour proposer des cours de tennis dès 17 ans. Après une blessure au genou, il se reconvertisse vers la culture. En tant que secrétaire des Amis du théâtre populaire, il assure la programmation du théâtre de Roanne, ville de 50 000 habitants (Tellier, 2014). En parallèle, il reprend ses études et passe un Diplôme des Hautes Études en Pratiques Sociales. En 1998, il est nommé à la Ferme du Buisson, scène nationale de Marne-la-Vallée dédiée aux spectacles vivants, à l'art contemporain et au cinéma. Celle-ci fait alors face à près de 700 000 euros de déficit et une année blanche suite à la baisse temporaire de sa programmation (Henimann, s. d.). Lorsque José-Manuel Gonçalves quitte la Ferme du Buisson en 2010, celle-ci compte 135 000 visiteurs par an et est devenue un rendez-vous culturel pour les Parisiens. José-Manuel s'affirme alors comme un acteur de référence dans les lignes de force qui font la marque de fabrique de ce lieu, et que l'on retrouve d'ailleurs au CENTQUATRE : l'hybridation culturelle et l'expérimentation artistique.

La reconnaissance professionnelle que José-Manuel Gonçalves obtient auprès de ses pairs illustre cette montée en compétences. En effet, en parallèle de sa fonction de directeur du CENTQUATRE, il commence à cumuler les expériences professionnelles. Il est directeur artistique des éditions 2014 et 2015 de la Nuit Blanche. Depuis 2015, il est directeur artistique du Grand Paris Express, et depuis 2017 il est également Président de l'École Nationale des Arts du Cirque. En 2018, il est directeur artistique de l'exposition Panorama 20 au Fresnoy - Studio national des arts contemporains. Particulièrement prolifique,

investissant tous les domaines artistiques, José-Manuel Gonçalves conduit le projet actuel du CENTQUATRE nourri de cette sève culturelle composite.

À son arrivée à la tête du CENTQUATRE, pour la première fois, l'établissement obtient une programmation de spectacles. De plus, José-Manuel Gonçalves pense le l'organisation comme « *une plateforme artistique collaborative* » (CENTQUATRE-PARIS, s. d.), en cherchant à multiplier les partenariats avec d'autres lieux de diffusion. Il souhaite continuer à accompagner les artistes dans la création, la production et / ou la diffusion de leurs œuvres, au CENTQUATRE ou ailleurs. Les artistes résidents peuvent choisir s'ils veulent dévoiler leurs œuvres au public.

Ce projet et les résultats obtenus par José-Manuel Gonçalves et son équipe au fil des années ont été plébiscités par le conseil d'administration de manière récurrente. Le directeur cumule en effet aujourd'hui quatre mandats à la tête du CENTQUATRE.

## **Un ancrage territorial**

Le CENTQUATRE a un ancrage territorial fort. En effet, cet équipement culturel s'inscrit dans le contexte plus large d'une politique territoriale. Lors d'un entretien en 2010, Sylvain Robak, alors adjoint à la direction du bureau du spectacle de la Direction des affaires culturelles de la Mairie de Paris, décrit le CENTQUATRE comme un « *réfèrent politique majeur* » (cité dans Henquet, 2011, p. 84-85), au même titre que le Point Éphémère créé en 2004 ou la Philharmonie créée en 2016. Ces organisations, implantées dans le nord-est de Paris, ont un rôle social et culturel en facilitant la médiation avec les habitants de ces quartiers.

Cet ancrage territorial est inscrit dans les missions du CENTQUATRE :

*« Participer à la redynamisation de son environnement urbain en mettant en œuvre un ensemble d'activités culturelles et événementielles de nature à renforcer l'attractivité de ce territoire, et en favorisant le développement d'activités économiques nouvelles ; Contribuer à la valorisation des*

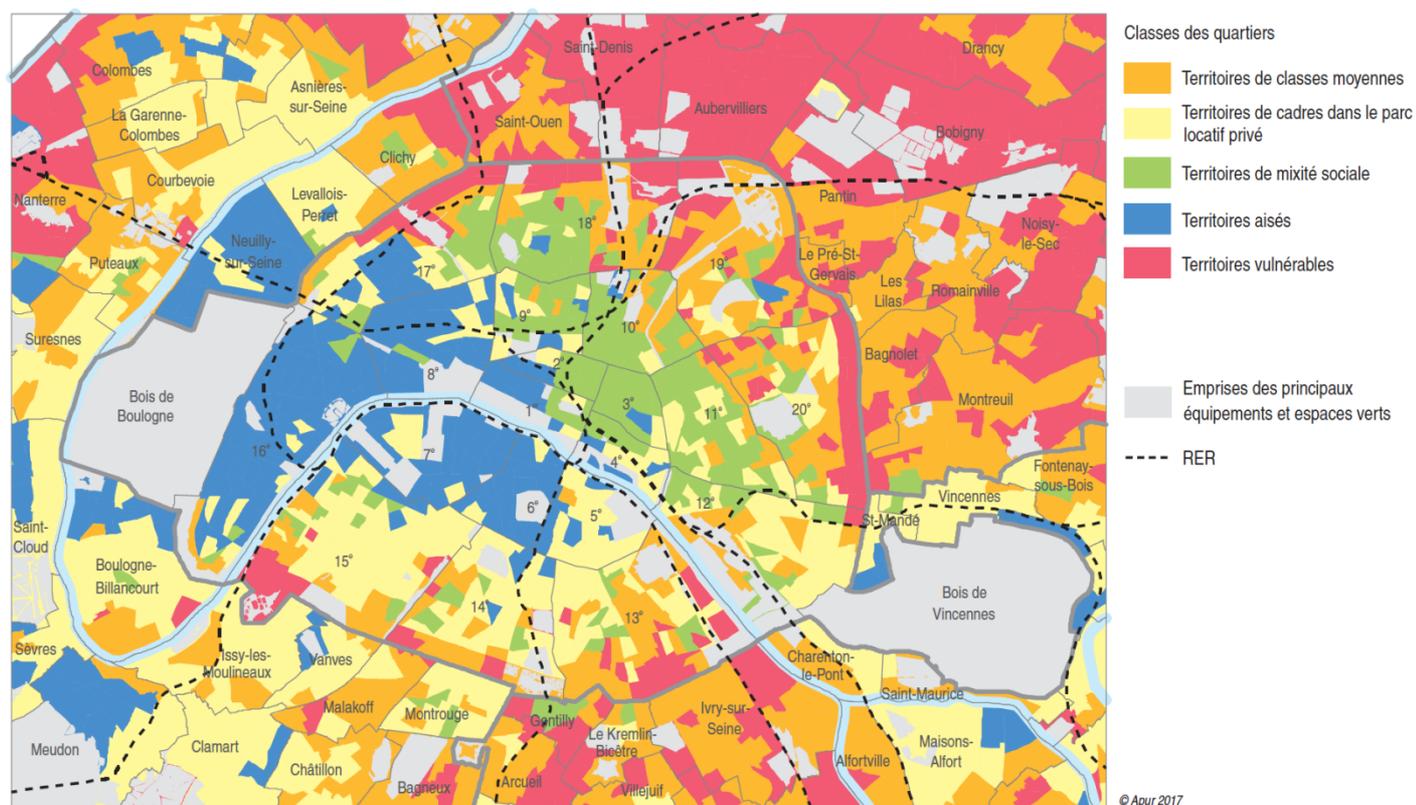
*territoires prioritaires du nord-est parisien en favorisant les actions de proximité, les dispositifs d'insertion par l'activité économique, la mise en œuvre de projets collectifs solidaires, l'accueil et l'accompagnement de populations défavorisées* » (Arrêté préfectoral du 26 décembre 2019 approuvant l'adhésion de la commune de Pantin (93) à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « 104 Cent Quatre » et portant approbation des statuts modifiés de cet établissement, 2019, p. 26-27).

Cet ancrage soutient donc à la fois un projet d'insertion sociale et professionnelle des populations, et une ambition de rayonnement et d'image positive pour les quartiers du nord-est de Paris.

La nécessité de lieux ou d'événements fédérant les populations se comprend à travers la lecture de la carte des profils sociaux de Paris. En effet, la capitale est marquée par un fort clivage entre les arrondissements du sud-ouest et du centre, dont les populations sont plutôt prospères, et ceux du nord-est, dont les populations sont plus défavorisées (Insee, 2017, p. 1-4). Dans cette zone, les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissements abritent les populations les plus pauvres de Paris (**voir figure 1**). Le 19<sup>e</sup> arrondissement notamment a le taux de pauvreté le plus élevé de la capitale, avec 23% de la population touchée (contre 15,2% de la population du département parisien) (Insee, 2021, paragr. 3). Son taux de non-diplômés et de non-scolarisés devance de 7 points celui de l'ensemble de la ville.

Dans ce contexte urbain, le CENTQUATRE dédie certaines activités aux habitants et associations du 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements de manière prioritaire : le Cinq, Ciné Pop'. Son ancrage territorial se manifeste également à travers des actions éducatives dans des écoles, ou la gratuité d'une partie de sa programmation artistique. Ces différentes actions visent à favoriser l'appropriation du CENTQUATRE par les publics de ce territoire.

**Figure 1 - À Paris, des territoires aisés au centre-ouest et une mixité sur la rive droite**



Source : Insee, recensement de la population 2012.

## Analyse du CENTQUATRE à l'aune de la notion de tiers-lieu

Pour mieux saisir le modèle institutionnel du CENTQUATRE, je propose d'interroger la notion de tiers-lieu.

Ce mot-valise recouvre une multiplicité d'expériences différentes, qui couvre un large référentiel culturel. Selon Arnaud Idelon, plusieurs désignations sémantiques parcourent ce spectre : le squat, l'*artist-run space*, les lieux intermédiaires ou encore les friches (2018, p. 28-29). À la suite de Fabrice Lextrairet (dans Culture Link, 2020, 8:06), auteur d'un rapport devenu une référence sur les *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... : une nouvelle époque de l'action culturelle*, rendu en 2001, je propose dans un premier temps d'éclairer la notion de tiers-lieu à travers une lecture croisée d'approches sociologique, poétique et économique.

Le sociologue urbain américain Ray Oldenburg théorise le concept de « troisième lieu » en 1989 dans son ouvrage *The Great Good Place*, un concept qu'il situe en creux par rapport à un système binaire du travail et de l'espace domestique (Idelon, 2018, p. 29). Le tiers-lieu permet de sortir de cette dualité en proposant un espace pour un autre type de lien social. Le sociologue considère que les caractéristiques immanentes du tiers-lieu sont la gratuité, l'accessibilité, le confort, l'échange et la suppression des hiérarchies. Lieu de liberté, le tiers-lieu est donc éminemment politique.

En ce qui concerne l'approche poétique de cette notion, l'écrivain Peter Handke conceptualise des « espaces intermédiaires » dont se feront l'écho les « nouveaux territoires de l'art » de Fabrice Lextrait et Gwénaëlle Groussard dans leur rapport (2001) :

*« Les espaces intermédiaires où se déroulent mes livres sont très étroits. Mais je ne vis que de ces espaces intermédiaires, où l'histoire est comme lorsque deux porte-avions se rapprochent et ne laissent entre eux qu'une mince fente... C'est de ces fentes, de ces regards passant par les interstices que je vis et que j'écris... [...] Je regarde donc par où puis-je encore m'échapper, mais tout en m'échappant, ce qui est aussi très important, où puis-je susciter un mouvement producteur d'une permanence ou d'un projet »* (Handke, cité dans Lextrait & Groussard, 2001, p. 9).

Pour troisième approche de la notion de tiers-lieu, je propose de m'intéresser à la théorie des communs développée par le prix Nobel d'économie Elinor Oström. Elle observe qu'il est possible d'échapper à la « tragédie des biens communs » telle que théorisée par l'écologue Garrett Hardin (cité dans Le Roy, 2012, p.2). Selon lui, les individus sont voués à entrer dans une logique de surexploitation des biens communs pour accroître leur rentabilité. Garret Hardin voyait deux solutions à cette issue : la privatisation des biens ou l'intervention étatique. Elinor Oström, elle, observe de manière empirique la réussite de la gestion commune de ressources naturelles dans certaines situations. Elle construit donc un modèle économique théorisant l'autogouvernance des biens communs par un groupe d'ayant-droits, à qui incombe, avec le bien commun partagé, un système de droits et de devoirs (dans Le Roy, 2012, p. 2-5).

## **CENTQUATRE-PARIS et friches culturelles : similarités et différences**

Maintenant la notion de tiers-lieu éclairée d'une lecture pluridisciplinaire, comparons le modèle du CENTQUATRE avec l'une des typologies des tiers-lieux identifiée par Arnaud Idelon, la friche culturelle (2018, p. 28-29).

Le CENTQUATRE reprend certains des processus de brassages artistiques et sociaux mis en œuvre dans les friches culturelles. Aussi bien désignées sous les termes de lieux émergents ou d'espaces intermédiaires, les friches culturelles permettent une « *mise en signification de l'espace social* » selon Marie-Hélène Poggi et Marie Vanhamme (2004, p. 38), qui détournent une citation de Louis Marin qualifiant initialement les manifestations, cortèges, défilés et processions. Les lieux émergents apparaissent dans les années 1970, dans le sillage du processus de désindustrialisation. Les artistes mobilisent légalement ces lieux intermédiaires, souvent d'anciens sites industriels désaffectés, pour en faire des espaces dédiés à la création, qui mettent l'ouverture et l'accessibilité au cœur de leur dynamique. En effet, ils encouragent les publics à participer activement à leur construction, sans cesse renouvelée. Ils promeuvent ainsi un environnement propice à la prise de parole (orale ou artistique). Les friches participent à la mise en commun d'espaces désindustrialisés et à la production de nouveaux liens sociaux, à travers la participation de publics hétérogènes à la construction de leur(s) nouvelle(s) identité(s) collective(s).

Cependant, comme Marie-Hélène Poggi et Marie Vanhamme le soulignent dans leur article « Les friches culturelles, genèse d'un espace public de la culture » (2004, p. 50-51), certains participants considèrent que celles-ci ne rentrent pas dans un « *cadre programmatique en vue de réaliser une action culturelle et d'atteindre des objectifs déterminés* ». Ils les perçoivent comme des « *aventures humaines et artistiques* », des « *expériences de rencontres* », des « *espaces de sens, de dialogue* ». Ainsi, la notion même de finalité est disputée par ces acteurs des friches culturelles. L'évolution de ces lieux apparaît comme le fruit d'une constante négociation entre les participants dont le résultat, qui semble fortuit, est la socialisation et mise en sens du lieu. C'est l'action même de mobilisation de ces lieux, en constante négociation entre ses acteurs, qui en révèle les différentes facettes de potentiel sociable et culturel.

Cependant, si ce brassage artistique et social semble fortuit dans la dynamique des friches culturelles, c'est une dynamique qui est institutionnalisée par le CENTQUATRE. Cette institutionnalisation donne la priorité à la volonté de favoriser une hybridation intellectuelle féconde entre les différents acteurs de son écosystème, au risque d'uniformiser les processus de production. Cette pluralité des usages en négociation constante a d'ailleurs été intégrée dans l'architecture même du bâtiment, dans une étude de définition caractéristique de l'ingénierie culturelle. Au-delà de favoriser l'expérimentation artistique et l'innovation, ce brassage revêt également un objectif industriel et économique dont sont dénuées les friches culturelles : contribuer à l'attractivité de l'offre que propose sa pépinière de startups, la 104factory. Ainsi, le croisement des différents publics du CENTQUATRE, permis par un environnement architectural propice à la redéfinition constante des espaces de créativité, est un terreau fertile pour l'innovation, l'expérimentation et la socialisation. Ces différentes données sont des manifestations de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE au sein même de son organisation.

## L'INGENIERIE CULTURELLE

### Définition de l'ingénierie culturelle

« *L'ingénierie culturelle est la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation artistique et technique de projets culturels* » (Mollard, 2020, p. 3). Voici comment Claude Mollard, pionnier de l'ingénierie culturelle, définit celle-ci. Il fonde ainsi la première agence d'ingénierie culturelle en France, ABCD Culture (Arts, Budget, Communication, Développement), en 1986. Celle-ci avait alors pour objectif d'implanter des équipements culturels dans le territoire français afin de toucher l'ensemble de la population.

Si Claude Mollard met davantage l'accent sur ce que l'ingénierie culturelle produit, le récent rapport de la Cour des comptes sur *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles*, lui, insiste sur ce qu'elle mobilise : « *un capital de compétences de très haut niveau que ne cessent d'entretenir et de développer leurs agents dans les domaines de l'expertise scientifique et culturelle, de la production de manifestations culturelles de grande ampleur et de la gestion au quotidien d'établissements ouverts à de vastes publics.* » (2019, p. 15).

L'ingénierie culturelle mobilise ainsi un panel de compétences et d'outil opérationnels qui ancrent la gestion des projets culturels dans les pratiques de management. En particulier, elle repose sur l'évaluation du projet en amont, en aval, et pendant sa réalisation afin d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, l'ingénierie culturelle articule création artistique et règles de management dans un exercice d'équilibre qui peut s'avérer difficile à trouver. Elle prend des formes très variées, allant de la prestation de conseil et de formation à l'organisation d'un projet culturel de plus ou moins grande envergure (Cour des comptes, 2019, p.8). Des variations de ces formes sont déclinées selon l'expertise métier de chaque organisation. Dans le milieu muséal, les expositions clé en main ou les activités de conseil et formation sont devenues des activités d'ingénierie culturelle récurrentes. Le CENTQUATRE, lui, propose plutôt une expertise dans l'urbanisme culturel, en accompagnant des territoires en mutation.

## **Un paradigme controversé**

Cependant, le prisme économique qui domine le concept d'ingénierie culturelle pose question. Dès les années 1990, Jacques Thuillier, historien de l'art de renom spécialisé dans la peinture du XVIIe siècle, y voit le détournement par le secteur privé des œuvres et du budget alloué à la culture à des fins de profits et une menace à la viabilité des acteurs publics (1994, p1-6).

De plus, au-delà des moyens d'action que mobilise l'ingénierie culturelle, le paradigme dans lequel elle s'inscrit pose lui aussi question. En effet, l'ingénierie culturelle participe d'une réflexion plus large sur l'économie créative. Or, comme le rappelle Nicolas Peyre dans sa thèse (2020), en s'appuyant sur le rapport de Philippe Bouquillion et de Jean-Baptiste Le Corf sur *Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, l'économie créative est devenue une idéologie propagée par les discours officiels. Il explique que les musées ont fini par intégrer les règles de l'économie créative, de veine libérale, et ce afin de valoriser financièrement leur marque – pierre angulaire de l'ingénierie culturelle. Ainsi, le développement de l'ingénierie culturelle s'inscrit dans un processus de libéralisation économique, par lequel les industries créatives sont incitées à adopter des démarches entrepreneuriales (Bouquillion & Le Corf, 2010, p. 13). Les discours officiels émettent donc un message normatif qui incite les travailleurs créatifs à adopter une démarche entrepreneuriale.

On peut donc se demander dans quelle mesure le développement de l'ingénierie culturelle profite aux organisations, ou leur impose un cadre de management entravant pour le processus créateur. L'ingénierie culturelle est-elle vraiment un outil de management adéquat pour les organisations culturelles, permettant de mettre en place un effet de levier pour les projets artistiques et culturels ? Ou correspond-elle, à l'inverse, au fantasme né de l'envahissement d'un paradigme économique sur le monde culturel, voulant voir dans ce dernier un terrain propice à l'innovation et aux nouvelles dynamiques entrepreneuriales (Chapain et al., 2018, p. 8) ? Selon cette dernière théorie, l'économie créative serait devenue un accélérateur de compétitivité, de développement économique et rayonnement territorial, de cohésion urbaine (Myerscough, 1988 ; Lewis, 1990 ; Frith, 1991 ; Wilson, Stokes, 2005 dans Chapain et al., 2018, p. 8).

Dans quelle mesure le CENTQUATRE, « *lieu infini d'art, de culture et d'innovation* » (CENTQUATRE, s.d.) réussit-il à mobiliser son ingénierie culturelle au service du développement de la créativité des populations qui le fréquentent, les résultats de cette combinatoire étant par nature incertains ?

## **Des avantages incontestables**

Cependant, les avantages permis par l'ingénierie culturelle ont eu raison des craintes liées à cette injonction sociale. La valorisation de la marque et du capital de compétences développé constitue un « *instrument de rayonnement scientifique et culturel tout autant qu'un levier de développement des ressources propres, au demeurant nécessaire dans un contexte budgétaire contraint* » (Cour des comptes, 2019, p. 16). Cette valorisation permet aussi de renforcer leur attractivité pour attirer des publics. Pour les organisations culturelles, la valorisation de leur marque et de leur ingénierie culturelle correspond donc à des enjeux importants.

L'intérêt à valoriser ces atouts est d'autant plus important que la demande en la matière connaît une forte croissance (Cour des comptes, 2019). En effet, depuis les années 2000, l'essor d'un marché mondial de l'ingénierie culturelle a ouvert une nouvelle demande destinée principalement aux institutions muséales occidentales reconnues. Situés principalement dans les pays émergents, les commanditaires sont notamment les gouvernements, collectivités locales ou opérateurs privés. Les prestations d'ingénierie culturelle requises sont notamment des prêts à titre onéreux d'œuvres, la vente d'expositions clé en main, la concession de l'usage de leur nom, ou encore la délocalisation institutionnelle. Si l'existence de cette demande fait consensus, la Cour des Comptes déplore la carence de données permettant d'en évaluer la taille et le potentiel de développement afin d'en établir une cartographie dont pourraient se saisir les organisations culturelles (2019, p. 28).

## **Une circonscription des organisations culturelles susceptibles de pouvoir valoriser leur ingénierie ?**

La Cour des comptes circonscrit les organisations culturelles susceptibles de proposer cette offre principalement aux grands établissements muséaux français. Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes, insiste sur cette circonscription lors d'une audience suivant cette enquête : « *Il nous est apparu que les*

*musées nationaux sont les principaux acteurs de la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, grâce à une offre de services variée, à même de répondre aux besoins divers qui s'expriment.* » (citée dans Sénat, 2019, p. 14).

Le rapport de la Cour des comptes justifie cette circonscription au vu de plusieurs critères. La renommée de l'image des musées nationaux à l'étranger, l'importance de leurs collections, la majesté de leur architecture, constitue des avantages décisifs pour valoriser leur ingénierie.

## **L'ingénierie culturelle du CENTQUATRE-PARIS**

Le succès qu'a rencontré le CENTQUATRE-PARIS dans la valorisation de son ingénierie culturelle questionne cette circonscription. L'ingénierie culturelle fait d'ailleurs partie de ses missions : « *Développer une ingénierie culturelle permettant de proposer des missions d'accompagnement à destination d'autres établissements ou d'entreprises à la recherche de compétences spécifiques au secteur culturel et à l'innovation.* » (Arrêté préfectoral du 26 décembre 2019 approuvant l'adhésion de la commune de Pantin (93) à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « 104 Cent Quatre » et portant approbation des statuts modifiés de cet établissement, 2019, p. 27). Cette nouvelle activité génératrice de revenus est créée en 2014 au CENTQUATRE. En 2015, elle génère 104 565€ (soit 0,83% des recettes totales) (CENTQUATRE, 2017, p. 31). En 2019, cette elle a augmenté très fortement pour atteindre 1 522 348€ (9,75%) et s'est déployée sur des territoires nationaux et internationaux (CENTQUATRE, 2020a, p. 57). L'essor de cette activité en un laps de temps réduit au CENTQUATRE, une organisation jeune et non muséale, montre que l'ingénierie culturelle peut être mise en œuvre avec succès par des organisations ne correspondant pas au profil type avancé par la Cour des comptes, pour valoriser leur expertise sur la scène culturelle internationale.

## PROBLEMATIQUE

Dans ce mémoire, j’essaierai de vérifier deux hypothèses.

La première : le modèle établi par le CENTQUATRE est moteur de son ingénierie culturelle.

La deuxième : d’autres organisations culturelles – n’appartenant pas à la circonscription des musées nationaux définie par la Cour des comptes - sont en mesure de reproduire le développement de son ingénierie culturelle.

Initialement, je souhaitais également interroger la capacité du CENTQUATRE à atteindre des objectifs de démocratisation culturelle, de développement économique des territoires, et de cohésion sociale et urbaine<sup>1</sup> dans ses projets d’ingénierie culturelle. Cependant, n’ayant pas réussi à avoir accès aux personnes avec lesquelles je voulais m’entretenir, j’ai dû évacuer cette question de ma recherche.

## CORPUS

### Processus de sélection du corpus

Le choix de mon corpus a beaucoup évolué au cours de ce mémoire. Initialement, je pensais réaliser une analyse sociologique sur la base d’entretiens. J’aurais aimé obtenir deux à cinq entretiens auprès des commanditaires de projets d’ingénierie culturelle du CENTQUATRE, ainsi qu’un entretien auprès du CENTQUATRE lui-même. Les

---

<sup>1</sup> Les motivations avancées dans les discours publics pour justifier l’intervention des acteurs publics dans la culture ont évolué ces trente dernières années. La volonté de démocratisation culturelle a cédé place à, d’une part des objectifs de développement économique, de rayonnement et de communication des territoires. Mais aussi, l’intervention publique dans la culture est légitimée dans les discours par son assimilation à un levier de cohésion urbaine et sociale (Fondu & Vermerie, 2015).

informations ainsi récoltées auprès d'entités variées m'auraient permis de réaliser une analyse qualitative des contenus.

Dans un premier temps, j'ai donc recensé l'ensemble des clients et partenaires de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE mentionnés dans ses rapports annuels (**voir Annexe 1**). J'ai établi une liste d'une douzaine d'organisations, que j'ai toutes contactées :

- la Société du Grand Paris (qui commandite des projets d'ingénierie culturelle auprès du CENTQUATRE dans le cadre du Grand Paris Express depuis 2015) et le comité d'experts des actions culturelles de ce projet,
- la Ville d'Avignon (Réhabilitation de la Prison Sainte-Anne, 2016),
- Sogelym (Franchissement Pleyel, 2017 et 2019),
- l'Établissement public territorial de la Plaine Commune et la Ville la Courneuve (projet commun des Friches usines Babcock, 2018),
- C-LAB (C-LAB, 2018),
- la Région Ile-de-France (Némo, Biennale des arts numériques, 2019),
- Manifesto (partenaire du CENTQUATRE à l'occasion du projet Franchissement Pleyel, en 2019),
- les acteurs du projet Charenton-Bercy (Charenton-Bercy, 2019),
- la Ville de Toulouse (la Cité des Arts de la Grave, 2019),
- la Ville de Séville (la Real Fábrica de Artillería de Séville, 2019),
- la Ville d'Épinay-sur-Seine (les Laboratoires Éclair, 2021).

Malheureusement, je n'ai eu aucune réponse positive à mes demandes d'entretien auprès des clients du CENTQUATRE.

J'ai également contacté le CENTQUATRE, qui a accédé à ma demande d'entretien. J'ai eu la chance de rencontrer Martin Colomer Diez, directeur de l'ingénierie culturelle. Cet échange m'a permis de comprendre le développement de l'ingénierie culturelle mise en place par le CENTQUATRE, les conditions de succès et les écueils à éviter pour pouvoir reproduire cette démarche (**voir Annexe 2**).

En amont de cet entretien, j'ai pu participer à une visite guidée organisée de manière trimestrielle par l'établissement, à destination des étudiants. Cette visite m'a permis de comprendre en quoi le modèle du CENTQUATRE nourrit son ingénierie culturelle (**voir Annexe 3**).

N'ayant pas réussi à obtenir des entretiens avec les clients du CENTQUATRE, j'ai décidé d'élargir ce corpus initial avec un second corpus se fondant sur une revue de presse.

Pour constituer ce second corpus, j'ai entrepris de suivre une première piste, qui s'est finalement révélée infructueuse. En effet, j'ai noté, dans le rapport d'activité de 2019 du CENTQUATRE, que celui-ci avait collaboré avec des bureaux de presse pour valoriser son ingénierie culturelle dans la presse. Notamment, deux bureaux de presse, Isabelle Louis et Pierre Laporte, ont été en charge de la communication autour de projets d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE : respectivement l'édition 2019 de la Biennale de Némoto et les KM du Grand Paris Express. Souhaitant mieux connaître les enjeux du message construit autour de la valorisation de ces projets, j'ai contacté ces deux bureaux de presse pour tenter d'obtenir un entretien, en vain.

Une deuxième piste de recherche a donné des résultats plus fructueux. J'ai étudié les réseaux sociaux du CENTQUATRE. Je me suis exclusivement concentrée sur les réseaux adressés aux professionnels, étant donné que l'ingénierie culturelle est un service B to B. J'ai donc recensé l'ensemble des publications LinkedIn et Twitter émises par le CENTQUATRE parlant de leur ingénierie culturelle. Dans la mesure où ces publications sont souvent courtes, elles ne se prêtent pas à une analyse discursive transversale. Elles me permettront cependant d'étudier ponctuellement la position de CENTQUATRE par rapport à son ingénierie culturelle. Les publications Twitter du CENTQUATRE étant

souvent une reprise écourtée de celles de LinkedIn, je les ai écartées de mon corpus pour me focaliser sur les publications LinkedIn.

De plus, le CENTQUATRE fait l'objet de nombreux articles de presse, dans la presse écrite et audiovisuelle. Une revue de presse circonscrite aux sujets liés à l'ingénierie culturelle m'a permis de comprendre ce qui participe de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, et dans une moindre mesure de comprendre comment elle s'est développée et quels résultats elle a obtenus.

Quel périmètre choisir pour une revue de presse pertinente sur son ingénierie culturelle ? J'ai choisi de m'intéresser à toute la période où José-Manuel Gonçalves a dirigé le CENTQUATRE, ce choix m'ayant conduit à mettre de côté tous les articles rédigés avant 2010. De plus, dans ce recueil, je ne me suis intéressée qu'aux articles qui discutent du modèle institutionnel du CENTQUATRE ou de ses projets d'ingénierie culturelle.

Dans la mesure où mon sujet de recherche, l'ingénierie culturelle, traite d'une stratégie organisationnelle avec des implications sur le mode de gestion, j'ai pu faire ma recherche d'articles de presse sur une base de données généraliste, Europresse. Ainsi, j'ai recensé sur cette base l'ensemble des articles qui ont traité de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE. Pour les trouver, j'ai d'abord recherché tous les articles qui comprennent le mot « CENTQUATRE » dans leur titre, et qui analysent l'institution de manière globale. J'ai ajouté à cette première base de travail les articles qui combinent les mots « CENTQUATRE » et le nom d'un des projets d'ingénierie culturelle menés par l'établissement depuis 2015, et qui apportent des informations pertinentes au regard de mon sujet de mémoire. À la fin de ce processus, j'ai obtenu une sélection de 29 articles de presse écrite.

En ce qui concerne le corpus de vidéos choisies, leurs formes sont très diverses : reportages sur le CENTQUATRE, entretiens filmés avec le directeur, enregistrement de tables rondes, captations de conférence, par exemple. Les critères de sélection choisis, en revanche, ont permis de réduire considérablement l'échantillon sélectionné. Il s'agit des mêmes critères que pour la revue de presse écrite : une diffusion postérieure à 2010, ainsi qu'un sujet traitant soit du modèle institutionnel du CENTQUATRE, soit de ses projets

d'ingénierie culturelle. À la fin de ce processus, j'ai obtenu une sélection de 17 contenus audiovisuels.

## Résumé du corpus choisi

Pour synthétiser, mon corpus est composé des éléments suivants :

- un entretien avec Martin Colomer Diez, directeur de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE (pertinent pour répondre à l'hypothèse 2, **voir Annexe 2**) ;
- une visite guidée du CENTQUATRE, réalisée par Lucie Hass, chargée des relations avec les publics (pertinente pour répondre à l'hypothèse 1, **voir Annexe 3**) ;
- 29 articles de presse écrite portant sur le modèle du CENTQUATRE ou sur l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE dans le cadre d'un de leurs projets (pertinents pour répondre aux hypothèses 1 et 2) ;
- 17 contenus audiovisuels portant sur le modèle du CENTQUATRE ou sur l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE dans le cadre d'un de leurs projets (pertinentes pour répondre aux hypothèses 1 et 2) ;
- 18 publications LinkedIn émises par le CENTQUATRE sur son ingénierie culturelle (pertinentes pour répondre à l'hypothèse 1)
- le site du CENTQUATRE avec les informations mises à disposition, notamment les rapports annuels (pertinents pour répondre aux hypothèses 1 et 2).

## **METHODOLOGIE**

J'ai choisi de ne pas établir de grille d'observation pour analyser ce corpus. Celui-ci est composé d'éléments hétérogènes tant sur le fond (avec des messages émis par le CENTQUATRE ou par des journalistes externes sur des thématiques institutionnelles ou programmatiques) que sur la forme (avec des contenus écrits et audiovisuels), ce qui rend l'utilisation d'une grille d'analyse transversale inadaptée.

J'ai préféré analyser les informations récoltées dans mon corpus en confrontant les différentes sources entre elles pour mieux les compléter et les nuancer. Outre le corpus de documents spécifiques au CENTQUATRE-PARIS, je propose d'étudier les deux problématiques retenues à l'aune de recherches scientifiques issues des domaines culturels, économiques, sociologiques et urbains, afin de pouvoir gagner en hauteur sur le sujet.

## **Le modèle du CENTQUATRE, moteur de son ingénierie culturelle**

---

Dernier projet d'ingénierie culturelle mené par le CENTQUATRE, les Laboratoires Éclair, situés à Épinay-Sur-Seine, ont entamé cette année leur reconversion en un espace culturel. Mais avant même que le CENTQUATRE ne gagne l'appel d'offre pour être en charge du projet, le maire de la ville, Hervé Chevreau, imaginait déjà le futur lieu « *dans l'esprit du CENTQUATRE* » (cité dans Berbedj, 2021, paragr. 4). Est-ce à dire que le modèle établi par celui-ci est une panacée à reproduire ?

### **LE MODELE DU CENQTUATRE, UN « TRAIT D'UNION ENTRE LES TIERS-LIEUX [...] ET LES INSTITUTIONS CULTURELLES »**

(Gonçalvès, cité dans Gayot, 2019, paragr. 4)

Dans son article sur les « Tiers-lieux culturels : Chronique d'un échec annoncé », Raphaël Besson définit les tiers-lieux culturels comme :

*« des espaces hybrides et ouverts de partage des savoirs et des cultures, qui placent l'usager (le visiteur, le lecteur, l'étudiant, le spectateur...) au cœur des processus d'apprentissage, de production et de diffusion des cultures et des connaissances. Les tiers-lieux culturels sont encadrés dans leur territoire et se positionnent comme des interfaces entre l'upperground des institutions culturelles, et l'underground des habitants, des usagers et des sphères culturelles et artistiques émergentes et alternatives. Les tiers-lieux culturels promeuvent une culture de l'expérimentation, de la mise en scène et de la coproduction des savoirs et des cultures. » (2018, p. 7)*

Le CENTQUATRE emprunte certains codes et manières d’être aux tiers-lieux : situé dans une ancienne friche industrielle réhabilitée, il propose un programme artistique pluriel et ouvre ses portes à la population. Par contre, si la définition de tiers-lieu proposée par Raphaël Besson situe celui-ci à la lisière entre institution culturelle et démarches populaires, le CENTQUATRE, lui, relève bien d’une dynamique institutionnelle. « *Nous sommes un trait d’union entre les tiers-lieux, qui créent des espaces de vie mais négligent l’apport artistique, et les institutions, qui font de l’art mais n’ouvrent leurs portes que lorsqu’elles proposent du contenu.* » (Gonçalvès, cité dans Gayot, 2019, paragr. 4).

### **Appropriation du lieu par la population**

Le CENTQUATRE reprend un principe clé du tiers-lieu, celui de privilégier l’accessibilité à tous en ouvrant le lieu aux populations (Poggi & Vanhamme, 2004, p. 44). En effet, la création du CENTQUATRE est une réponse aux limites de la démocratisation culturelle (Sapiro, 2016, paragr. 5). Lancée avec l’arrivée de André Malraux au ministère des Affaires culturelles en 1959, la politique de démocratisation culturelle voit rapidement ses failles dénoncées. Cette critique est étayée par la parution en 1966 de *L’Amour de l’art* (Bourdieu et al., 1966). Dans cet ouvrage, Pierre Bourdieu explique que la politique en place bénéficie aux populations dotées de capital culturel mais pas de capital économique. En revanche, l’élargissement de l’accès à la culture vers les classes populaires est, selon lui, prédestiné à l’échec : les stratégies de gratuité, de choix des horaires, de communication, d’accueil ne sont pas suffisantes pour surmonter les habitudes socio-culturelles. Face à ce constat, une formation artistique est introduite à l’école. Plus récemment et dans le prolongement de cette stratégie de démocratisation et de désacralisation de la culture-privilège, des espaces ouverts sont créés, afin de faire disparaître les délimitations physiques entre les sites dédiés à la culture légitime et l’espace de vie courante. Parmi ceux-ci, on trouve le CENTQUATRE à Paris, mais aussi la friche culturelle la Belle de mai à Marseille, le Lieu Unique à Nantes, les Subsistances à Lyon, ou encore la Gare Saint-Sauveur à Lille.

Comment la séparation physique entre l'espace public et l'entrée de l'établissement est-elle abolie ? Comment le CENTQUATRE se fait-il une prolongation de l'espace urbain ? Dans une interview réalisée en décembre de 2019 auprès de l'École professionnelle supérieure d'arts graphiques et d'architecture (EPSAA), José-Manuel Gonçalves explique qu'une notion clé du CENTQUATRE entre en jeu : l'urbanisme culturel (2019a, 9:45). Ce concept, qui est au cœur de l'ingénierie culturelle de l'établissement, questionne les conditions de rencontre entre le visiteur et l'œuvre d'art.

## Ouverture sur la Cité

Tout comme les tiers-lieux, le CENTQUATRE s'inscrit dans une démarche d'ouverture vers la Cité. Lieu de rencontre et de sociabilité à dominante culturelle, il propose de multiples modes d'approches possibles en proposant une pluralité d'activités en son sein : activités artistiques diverses libres ou encadrées, espaces gastronomiques, magasins solidaires, espaces d'échanges. Outre le large spectre d'activités organisées, celles-ci se multiplient également dans le temps d'une journée, pour obtenir une programmation foisonnante. La large palette d'activités (qui peuvent aller jusqu'à la simple mise à disposition d'espace pour les pratiques spontanées) sont autant d'invitations pour la population à engager avec le lieu. Cette philosophie est renforcée par la politique tarifaire du CENTQUATRE. « 25% des expositions et des œuvres sont accessibles gratuitement. », déclare le directeur dans une interview en 2013 (cité dans Bouchama, paragr. 5). Pour intéressante qu'elle soit, cette information est malheureusement impossible à corroborer auprès d'autres sources d'information : elle n'apparaît pas dans les rapports annuels passés, et le site du CENTQUATRE ne se prête pas à une lecture transversale des tarifs des programmes. Nous ne pouvons donc pas savoir si cette politique tarifaire est encore d'actualité.

Cette ouverture vers la Cité et vers la population est un fil directeur pour le CENTQUATRE : « *Je situe les enjeux [...] du CentQuatre, entre arts et sociologie.* », identifie José-Manuel Gonçalves (cité dans Renault, 2011, paragr. 10). Pour répondre à des enjeux qui comprennent le champ culturel et le dépassent, le CENTQUATRE inclut

dans son équipe des fonctions qui sortent du champ strictement culturel, notamment des Psychologues accueillantes. Souhaitant situer l'établissement en prolongement de l'espace urbain, l'équipe du CENTQUATRE essaie de lui donner la vision d'une ville à dominante artistique et culturelle.

## **Un accueil de la population affranchi de conditions**

Pour José-Manuel Gonçalves, le CENTQUATRE se distingue dans sa manière d'interroger la transaction entre le quotidien de la population et l'instant de la rencontre avec l'œuvre (EPSAA, 2019a, 9:00). Le trajet du public est particulièrement observé, pour savoir : qui vient ? à quelle heure ? quel est son trajet ? quand l'œuvre est-elle découverte ? quelle présence donner à la scénographie, pour transmettre quel message ?

Dès son arrivée au CENTQUATRE en 2010, José-Manuel Gonçalves met ces questions au cœur de son projet d'établissement. Il cherche les meilleurs signaux discursifs qui permettraient au CENTQUATRE d'accueillir la population et de faciliter l'appropriation de l'espace par les usagers (L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021). Nuance importante, « *Le CENTQUATRE n'accueille pas le public, mais la population.* », souligne José-Manuel Gonçalves lors d'une conférence sur « L'entrepreneuriat culturel entre l'art et l'innovation » à Arcueil en 2019 (cité dans Université Populaire d'Arcueil, 14:15). Ce changement de paradigme souligne le positionnement distinctif de l'établissement dans l'espace urbain. L'audience ciblée pour ses activités et l'appropriation de son espace n'est pas son public, mais la population. Concrètement, comment ce changement de paradigme se manifeste-t-il ? Premier exemple, le CENTQUATRE ouvre ses espaces à l'ensemble de la population, et non aux seuls spectateurs. L'entrée au CENTQUATRE n'est pas conditionnée à la participation à une activité. De plus, sa billetterie n'est pas ouverte seulement deux heures avant les spectacles, mais toute la journée. Ainsi, le CENTQUATRE ne s'intéresse pas seulement au contenu artistique qu'il propose, avec pour cible sa communauté de publics. Sa vision englobe l'espace urbain où il se situe, pour établir une relation avec les habitants et la ville.

L'œuvre *Open Wall* (2010) de Pascale Marthine Tayou, exposée à l'entrée du CENTQUATRE, s'inscrit d'ailleurs comme un symbole en ce sens. Constituée de néons lumineux affichant le mot « Ouvert » en plusieurs langues, elle répond à l'enjeu d'installer des signaux artistiques visuels pour inviter les passants à entrer.

Outre les signaux artistiques, José-Manuel Gonçalves expérimente des conditions de présentation du lieu permettant d'en favoriser l'appropriation par des pratiques spontanées. Élément central du projet du CENTQUATRE, ces pratiques spontanées sont réalisées par les usagers individuellement, collectivement, ou entourés d'autres personnes. L'établissement met à leur disposition de l'espace, du temps et de l'énergie (électricité et internet) pour qu'ils puissent s'entraîner.

Pour faciliter cette appropriation de l'espace, José-Manuel Gonçalves propose dans un premier temps un marquage au sol avec des cases numérotées (L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021), mais cette proposition a des inconvénients importants : une lourdeur organisationnelle qui nuit à la spontanéité de l'appropriation des lieux. L'idée suivante, qui s'est depuis imposée, est de ne rien faire, sauf de poser le prérequis du respect mutuel entre les différents visiteurs et usagers. Entre autres, le CENTQUATRE ne demande pas le statut des usagers – professionnel, amateur (Gonçalves dans EPSAA, 2019a, 6:00). Ce n'est pas une condition pour accéder à « *l'abri esthétique* » (CENTQUATRE, s. d.) proposé. Il libère donc les usagers de toute contrainte sociale ou administrative pour accéder à cet espace, et facilite ainsi le franchissement de l'entrée du CENTQUATRE. L'épanouissement des pratiques spontanées au CENTQUATRE voit l'émergence d'une « *auto-animation* » (Gonçalves dans EPSAA, 2019a, 5 :40) du site.

Ne rien faire en termes de scénographie pour délimiter les pratiques spontanées n'est pas pour autant synonyme d'improvisation. En effet, ces pratiques font l'objet d'une vigilance constante de la part de la Direction des Publics, qui veille à toujours réserver un espace à ces pratiques au sein du CENTQUATRE malgré les autres activités qui peuvent s'y dérouler, y compris les privatisations d'espaces. Lucie Hass, chargée des relations avec les publics, explique d'ailleurs : « *L'improvisation est illusoire. Tout est agencé et planifié de manière à permettre cette adaptabilité.* » (communication personnelle, 24 juin 2021).

## Mixité sociale

Conséquence immédiate de l'ouverture du lieu à la population et non aux seuls spectateurs, le CENTQUATRE favorise la mixité sociale. José-Manuel Gonçalves affirmait dans un entretien auprès de *Libération* en 2013 : « 50% [des visiteurs] viennent du quartier ou des arrondissements avoisinants. 50% viennent du reste de Paris, de province ou de l'étranger » (cité dans Bouchama, 2013, paragr. 3). Malheureusement, cet entretien est la seule source citant cette statistique : elle n'apparaît pas dans les rapports annuels, nous ne pouvons dès lors pas savoir par quelle méthode ces chiffres ont été obtenus, ni s'assurer de leur fiabilité.

Plus encore, l'établissement organise ce brassage des populations en insistant sur la simultanéité et sur la porosité de sa programmation artistique. Cette simultanéité permet d'élargir l'ouverture culturelle des visiteurs, en les mettant en présence de contenus qu'ils ne seraient peut-être pas allés voir autrement. Le CENTQUATRE cherche donc à montrer un contrepoint dans sa programmation, soit par la forme soit par le fond, et à proposer un angle de vue différent. Cette porosité permet donc de créer des passerelles d'une forme créative à une autre. Elle facilite de fait les rencontres, entre les publics mais aussi les artistes et les entrepreneurs. Par exemple, dans le cadre de son service d'ingénierie culturelle pour le Grand Paris Express, le CENTQUATRE a mis en présence, lors de la fête du chantier KM7 à Saint-Denis, les habitants de la ville avec la communauté de fans de la DJ Chloé, qui connaît un fort succès auprès de la communauté LGBT, ainsi que les amateurs d'art visuel attirés par l'installation de Vivien Roubaud, ou les admirateurs de cirque venus voir la compagnie Fratellini (Gonçalves dans Université populaire d'Arcueil, 2019, 49:14).

Modulable et réversible, la configuration du CENTQUATRE contribue également à la mixité sociale des visiteurs. En effet, elle se prête aux contraintes d'une appropriation spontanée par la population, appropriation imprévisible pour l'équipe interne. Sa flexibilité permet de s'adapter à des usages variés et inattendus. Elle facilite également la collaboration et l'innovation, en permettant la mise en présence de différents publics. « *Le lieu est modulable, on peut en faire tout ce qu'on veut. Chacun y a sa place. Il se situe en*

*prolongation de l'espace urbain. En cela, c'est devenu un modèle.* » (L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021).

## **Démocratie culturelle**

En attirant le développement des cultures populaires en son sein, en faisant des pratiques spontanées un concept central de son projet, et en adressant son action en priorité aux habitants des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements, le CENTQUATRE propose un terrain propice à la démocratie culturelle. Contrairement à la démocratisation culturelle, politique qui cherche à partager à un public aussi diversifié que possible l'art dit légitime, c'est-à-dire approuvé par les institutions, le CENTQUATRE propose un cadre favorable au développement de tous les arts et artistes. Il abolit les hiérarchies entre cultures savantes ou légitimes et cultures populaires. Il rejoint en cela le fonctionnement des tiers-lieux qui proposent une culture ascendante.

### **« L'institution la plus alternative, ou le lieu alternatif le plus institutionnel »**

(Gonçalvès cité dans Université populaire d'Arcueil, 2019, 24:05)

Malgré son ouverture du lieu à la population, sa volonté de prolongation de l'espace urbain, et le terreau favorable à la démocratie culturelle, le CENTQUATRE est-il pour autant une friche culturelle ? « *Le CENTQUATRE ne se revendique pas comme un tiers-lieu : il ne coche pas toutes les cases.* » réfute Lucie Hass lors d'une visite guidée du lieu (communication personnelle, 24 juin 2021).

Créé à l'initiative de l'ancien maire Bertrand Delanoë, et non à partir d'une dynamique populaire ascendante, le CENTQUATRE est un produit de la politique publique. Dans leur article « Les figures de la friche dans les villes culturelles et créatives », Lauren Andres et Boris Grésillon désignent cette organisation comme une « *friche-label* » (2011, p. 13). Ils ajoutent :

*« l'objectif n'est pas seulement d'accorder aux arts un espace nouveau, mais d'assurer la promotion d'une politique culturelle et, à travers elle, la propre promotion d'un maire « dynamique » au service d'une ville « créative ». Dans ce cas, le lieu n'a de friche que le nom. » (2011, p. 13)*

Le fonctionnement même du CENTQUATRE reflète d'ailleurs cette institutionnalisation. L'établissement est chapeauté par un conseil d'administration auquel le directeur doit rendre des comptes. L'établissement fonctionne avec un budget, et l'ensemble de ses activités sont planifiées à l'avance, sans laisser de place à l'improvisation, par une équipe composée d'experts dans leurs domaines respectifs.

### **Le CENTQUATRE, une expérience « *instituyente* » ?**

(Lextrait & Groussard, 2001, p. 224)

La formulation de la première hypothèse se heurte à un problème, avec l'utilisation du mot « modèle », qui pourrait laisser penser à une structuration fixe. Fabrice Lextrait et Gwenaëlle Groussard, dans leur rapport sur les nouvelles pratiques culturelles, citent l'analyse de Cornelius Castoriadis sur le lieu de syncope entre les formes instituées et les formes instituyentes. *« L'institué : les institutions, les lois telles qu'elles existent, telles que nous les avons reçues en héritage. L'instituant : désigne l'activité politique qui remodèle ces institutions, ces lois, ces principes. »* (Castoriadis cité dans Lextrait & Groussard, 2001, p. 224-225). Or, même si le CENTQUATRE est une institution, il remet en jeu les formes institutionnelles traditionnelles. En effet, il illustre l'hypothèse du sociologue Raphaël Besson, selon laquelle *« les micro-innovations et expérimentations déployées au sein des tiers-lieux culturels auront cette capacité, par effet d'accumulation, à transformer les régimes dominants »* (Besson, 2018, p. 10). Le CENTQUATRE se situe donc dans le rapport de transformation de l'institution qui caractérise les formes instituyentes.

Le CENTQUATRE est une forme en mouvement, espace d'expérimentation qui crée les conditions pour permettre à l'inattendu d'exister. José-Manuel Gonçalves explique dans une interview à l'EPSAA que l'établissement se laisse la liberté de changer sa programmation jusque très tard (2019e, 10:00). Par exemple, pour le défilé d'Issey

Miyake en 2019, le directeur raconte qu'il ne savait pas 15 jours à l'avance si le défilé aurait lieu au CENTQUATRE ou non, à cause des contraintes de la Fashion Week. L'établissement se permet cette flexibilité, car il s'autorise à dissocier jusqu'au dernier moment un programme artistique du lieu de diffusion où il était originellement prévu. Cette méthode repose sur une fine connaissance des attentes de l'artiste en termes techniques et en termes de relations avec le public. *« La compréhension technique, juridique, et économique des projets nous donne beaucoup de liberté pour après pouvoir articuler les choses tout en respectant les désirs de chacun. »* continue José-Manuel Gonçalves (cité dans EPSAA, 2019e, 12:15). Ainsi, le CENTQUATRE propose une infrastructure flexible afin de permettre à l'imagination de s'exprimer dans son espace.

Dans une table-ronde sur « Les lieux de la culture, enjeux majeurs du Grand Paris » en 2015, José-Manuel Gonçalves affirmait :

*« Aujourd'hui on n'a pas d'autre choix que de s'immerger dans l'ensemble des éléments qui constituent un territoire et d'essayer d'avoir des intuitions, et d'accompagner les intuitions de ce territoire et de les expérimenter. Non pas de faire la démonstration de quelque chose mais de faire l'expérience de quelque chose avec ceux qui nous inspirent sur le territoire. Parce qu'on est tous d'accord : on n'a pas de solutions pour construire ce récit que l'on cherche. Donc il va bien falloir qu'on teste, qu'on expérimente, et qu'on se laisse aller vers des lieux, vers des endroits, vers des temps qu'on ne connaît pas encore. »* (cité dans Atelier parisien d'urbanisme, 2015, 1:09:45)

On retrouve-là la démarche du CENTQUATRE, celle de créer les conditions environnementales, d'infrastructure, qui permettent à ses visiteurs de se saisir de cet espace pour s'exprimer culturellement.

Nous pouvons donc admettre l'utilisation du mot « modèle » tel qu'écrit dans l'hypothèse, seulement s'il est entendu comme comprenant le potentiel de mutations internes qui caractérise la forme instituante du CENTQUATRE.

Ainsi, le CENTQUATRE utilise le professionnalisme découlant de son institutionnalisation comme effet de levier pour mieux planifier et organiser des dynamiques relevant du tiers-lieu - ouverture à la Cité, accessibilité du lieu, pratiques ascendantes, transformation de la sociabilité, et brassage des imaginaires dans un écosystème aux fertilisations croisées soigneusement orchestrées. L'établissement remet en jeu les principes institutionnels dominants pour créer une forme instituante, où son professionnalisme lui sert à créer de la liberté dans la programmation et dans la manière de mettre le lieu à disposition de ses visiteurs pour des usages inattendus.

L'établissement revendique cette intelligence culturelle dans la valorisation de son ingénierie culturelle. On peut d'ailleurs lire sur le site du CENTQUATRE : « *Expert dans la création d'écosystèmes favorisant l'hybridation d'activités, le CENTQUATRE-PARIS propose des recommandations techniques et programmatiques dans des projets d'aménagement urbain.* » (CENTQUATRE, 2016)

## **DES EMPRUNTS AUX PRINCIPES ENTREPRENEURIAUX**

Si l'expérimentation est un champ que les tiers-lieux investissent très volontiers, en allant jusqu'à créer des tiers-lieux entièrement dédiés à l'innovation – fab lab ou Living Labs (Besson, 2018, p. 7), les synergies entre culture, innovation et entrepreneuriat ont, elles aussi, fait l'objet d'études approfondies ces vingt dernières années (Chapain et al., 2018, p. 7). Elles visent à analyser en quoi l'activité créatrice est un accélérateur de renouvellement des dynamiques entrepreneuriales et d'innovation, et quel environnement géographique, social et culturel est plus propice à cet effet de levier. Par son inscription dans le domaine culturel, le modèle du CENTQUATRE, qui, on l'a vu, fait des emprunts aux tiers-lieux, peut donc également être analysé à travers une grille de lecture économique. En quoi l'intégration de principes territoriaux contribue-t-elle à l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE ?

## Terrain propice à l'expérimentation et à l'innovation

L'innovation est au cœur du projet du CENTQUATRE, qui l'indique d'ailleurs dans sa devise : « *Un lieu infini d'art, de culture et d'innovation* » (CENTQUATRE, s. d.). Il propose en effet un écosystème propice à l'expérimentation et à l'innovation, qu'elle soit artistique ou entrepreneuriale. La rencontre entre les formes créatives créées par les entrepreneurs et les artistes, amateurs ou professionnels de toute discipline et technique, favorise une fertilisation croisée des imaginaires. Comment expliquer l'efficacité de cet écosystème pluriel ?

Dans son article « Les tiers-lieux culturels : Chronique d'un échec annoncé », Raphaël Besson explique, en reprenant les travaux d'André Gorz, que la connaissance génératrice de valeur n'est pas celle qui est « *informatisable* » (Gorz cité dans Besson, 2018, p. 3), c'est-à-dire qui peut être traduite linguistiquement. Au contraire, la connaissance qui crée de la valeur est « *vivante et vécue* » (Gorz cité dans Besson, 2018, p. 3). Raphaël Besson se réfère également aux réflexions de l'économiste Yann Moulier-Boutang sur l'économie de la connaissance. Selon ce dernier, ce type de connaissance ne peut pas être traduit, il s'agit des « *connaissances vivantes, non-codifiables, tacites ou implicites* » (Moulier-Boutang cité dans Besson, 2018, p. 3). Raphaël Besson explique que ces connaissances cognitives sont profondément attachées à chaque être, à sa subjectivité et à son aptitude à travailler à plusieurs en vue de trouver des résultats surprenants et imprévisibles. Ce changement dans l'économie de la connaissance induit un changement dans l'organisation même du travail. « *Il ne s'agit plus de produire ce que l'on sait faire, mais bien d'organiser les conditions d'épanouissement de l'intelligence collective, afin de produire en continu des connaissances nouvelles.* » (Besson, 2018, p. 3).

Or, l'écosystème que le CENTQUATRE a développé correspond bien à cette volonté de créer les conditions propices à la création de formes nouvelles.

*« Ce qui m'intéresse avant tout, c'est la diversité des imaginaires. Il se trouve que pour des raisons, qui sont à la fois des raisons historiques, mais aussi des raisons de la manière dont peut-être se constituent les imaginaires, les réseaux, les métiers, tout ça est un peu séparé, identifié. [...] Ces imaginaires*

*sont différents selon les techniques qui sont utilisées pour les mettre en forme et les exposer au public. Je trouve que le CENTQUATRE est un des lieux où on a la liberté de présenter sous la forme qui me semble être la plus pertinente des formes de pensée qui peuvent être les mêmes d'ailleurs [...] mais lues sous des formes différentes. » (Gonçalvès cité dans EPSAA, 2019a, 3:00)*

En effet, le CENTQUATRE met à disposition son lieu à une pluralité d'acteurs différents, dont il orchestre les rencontres. Il se positionne ainsi comme un catalyseur de croisement des connaissances tout en mettant à disposition les conditions matérielles pour que les individus puissent collaborer. Ainsi, le cadre esthétique que le CENTQUATRE propose est propice à la création de formes nouvelles. La confrontation constante des créations au sein de cet environnement crée une caisse de résonance qui enrichit la réflexion des artistes aussi bien que des entrepreneurs fréquentant ce lieu. L'objectif de cette caisse de résonance est de donner des contrepoints qui nourrissent le processus de création.

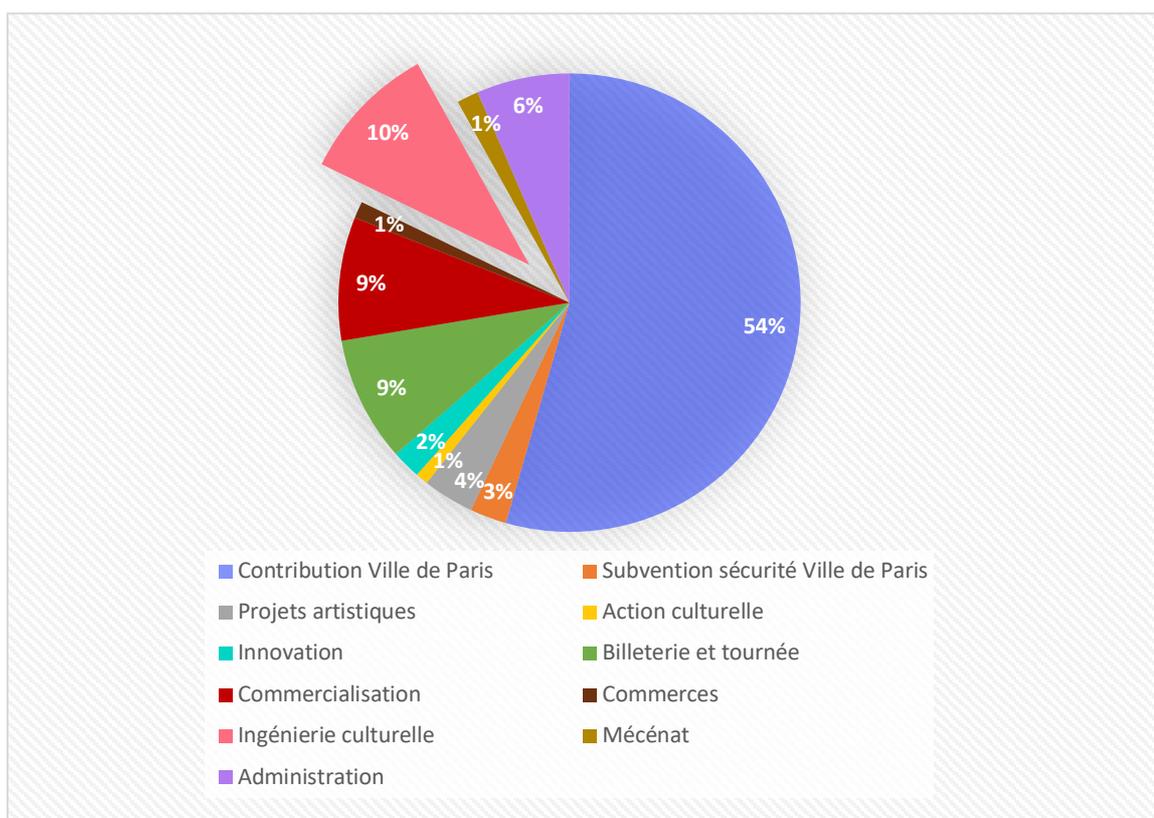
### **Articulations entre impératifs économiques et enjeux culturels**

En tant qu'établissement public de coopération culturelle (EPCC), le CENTQUATRE est contraint par des statuts qui lui imposent de générer au moins 30% de recettes privées propres. La réconciliation entre ces objectifs artistiques et commerciaux, *a priori* antagonistes, peut s'avérer difficile pour les organisations culturelles. Cependant le CENTQUATRE a transformé cette contrainte en un élément additionnel qui complète la palette de services. Ainsi, les subventions perçues par le CENTQUATRE correspondent à 57% des recettes en 2019 (CENTQUATRE, 2020a, p. 57) (**voir graphique 1**).

Pour compléter le budget, le CENTQUATRE a multiplié les autres sources de revenus. On y trouve bien sûr la billetterie complétée par la commercialisation et par le mécénat dont la pratique est devenue plus courante en France depuis la loi Aillagon en 2003. Mais le CENTQUATRE explore aussi des sources de revenus moins répandues dans les organisations du secteur culturel, en brisant les dichotomies entre le public et le privé. Ainsi, il a développé des activités génératrices de revenus ciblant divers acteurs privés,

telles que l'incubateur 104factory, l'ingénierie culturelle, la location d'espaces et l'implantation de commerces. Ces différentes activités, outre les revenus qu'elles engendrent, ont le mérite de s'adresser à des publics différents. Elles s'insèrent donc bien dans l'écosystème que le CENTQUATRE développe, en contribuant au brassage des populations et des pratiques culturelles.

**Graphique 1 – Les recettes du CENTQUATRE en 2019**



Source : *Rapport d'activité 2019 CENTQUATRE #104paris*

## **104factory, incubateur de startups culturelles et créatives**

Avec l'incubateur 104factory, le CENTQUATRE fait la démonstration de sa capacité à articuler enjeux culturels et entrepreneuriaux. Il se positionne comme une figure de référence sur la question, en mettant en avant son « *expertise métier* ». (CENTQUATRE, s. d.)

À travers cet incubateur, l'établissement conseille les startups culturelles et créatives sur les éléments clés de la pratique entrepreneuriale, mais il les invite aussi à s'approprier l'écosystème mis à leur disposition. En particulier, les entrepreneurs bénéficient de l'accès à la population qui entre dans le lieu, et avec laquelle ils peuvent échanger lors d'événement dédiés, les Open Factory. En les confrontant très tôt au regard critique du public, les entrepreneurs sont invités à adopter un processus de création directement inspiré des méthodologies startup, visant à raccourcir les délais de développement des œuvres :

*« Poush s'ouvre également parfois au public. Tout comme le Centquatre. Là-bas, les artistes se confrontent très tôt au regard des spectateurs. Ils pratiquent devant un public puis adaptent leur création en fonction des réactions et des retours des équipes. Une sorte de test and learn, bien connu de la pratique entrepreneuriale. » (Cenard, 2021, paragr. 11).*

Le succès de 104factory se manifeste par un fort taux de pérennité à 3 ans des entreprises accompagnées – 85% au lieu de 75% habituellement en France selon l'Insee (2019, p. 1). La réussite de cet incubateur montre la capacité du CENTQUATRE à articuler, grâce à son ingénierie culturelle, des principes entrepreneuriaux et une ambition culturelle pour stimuler l'essor du projet dans son ensemble. Cet incubateur enrichit l'écosystème du CENTQUATRE et stimule la croissance de son ingénierie culturelle.

Outre la fertilisation d'un écosystème interne, le 104factory peut également occasionnellement contribuer aux projets réalisés par le département de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE. Les startups de l'incubateur peuvent donc s'insérer dans des projets externes, surtout en tant que prestataires du CENTQUATRE<sup>2</sup>, et ainsi contribuer à la valorisation économique de l'ingénierie culturelle de l'organisation. Par

---

<sup>2</sup> En entretien, Martin Colomer Diez, directeur de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, distingue deux types de prestations que son département propose : l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et la maîtrise d'ouvrage. Dans le cadre de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la prestation repose sur de l'accompagnement à la définition même du projet de transformation urbaine. Il s'agit d'une conception intellectuelle, pour laquelle les acteurs de l'écosystème du CENTQUATRE ne sont pas sollicités. En revanche, la maîtrise d'ouvrage correspond à la production des transformations urbaines. Dès lors, le CENTQUATRE peut faire intervenir les acteurs de son écosystème, mais en tant que prestataires, et non pas en tant que partenaires (communication personnelle, 8 juillet 2021).

exemple, la startup Timescope, qui a été incubée au sein de 104factory, est devenue un prestataire du CENTQUATRE dans le cadre du Grand Paris Express, projet sur lequel le département d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE intervient depuis 2015 pour accompagner son engagement artistique et culturel. Timescope a équipé les abords des futures gares de bornes virtuelles, qui permettent d'immerger le spectateur dans les transformations de chaque lieu au cours du temps. La startup a même renforcé les liens avec le réseau CENTQUATRE en invitant les artistes de cet écosystème à dépeindre leurs visions de ces fictions (CENTQUATRE, s. d.).

Le CENTQUATRE parvient donc à créer des synergies entre les prestations demandées à son département d'ingénierie culturelle et son écosystème interne, notamment 104factory. Ces synergies, que le département d'ingénierie culturelle souhaite développer, contribuent au panel de compétences et de savoir-faire de l'organisation.

L'ingénierie culturelle dont le CENTQUATRE fait preuve dans son propre lieu semble donc être une vraie réussite. D'ailleurs, sur les 29 articles de presse écrite étudiés dans ce corpus, seul un (Duffé, 2018) fait une critique négative du CENTQUATRE. Les recherches scientifiques avertissent pourtant que les tiers-lieux rencontrent des limites dans les ambitions qui leur sont prêtées. Nous proposons d'étudier cet angle mort révélé dans la revue de presse du corpus, à l'aune d'articles de recherche scientifique. Si ces articles étudient plus en profondeur le phénomène des tiers-lieux, certains prennent le CENTQUATRE pour exemple des limites du modèle des tiers-lieux, ce qui rend leur analyse d'autant plus pertinente pour répondre à notre hypothèse.

## **LES LIMITES DES TIERS-LIEUX**

### **Les tiers-lieux institutionnels, simulacres de liberté finalement normalisateurs ?**

Selon le sociologue Ray Oldenburg, les tiers-lieux trouvent leur origine dans une dynamique visant à échapper à une binarité socio-spatiale (soit la maison, soit le lieu de

travail), en créant une alternative pour un nouvel espace de socialisation. Espaces non normés, ils proposent initialement un lieu de liberté (Idelon, 2018, p. 29). Cependant, l'institutionnalisation croissante des tiers-lieux remet-elle en cause cette liberté au profit d'une expression socio-culturelle balisée par les politiques ? Les tiers-lieux culturels peuvent-ils proposer une dynamique militante de l'art et de la culture comme contre-pouvoir s'ils sont des institutions culturelles instaurées par les autorités, à l'instar du CENTQUATRE ?

Jean-Pierre Garnier a souligné la volonté de contrôle social contenue dans la normalisation des espaces publics : « *Sous couvert de requalification des espaces publics, s'opère, depuis quelque temps déjà, la mise en scène d'une urbanité lisse, d'une vie citadine policée, dans tous les sens du terme* » (2008, p. 68). Selon lui, les autorités organisent des événements culturels pour nourrir le simulacre d'une « réappropriation » de ces espaces et du « vivre ensemble ». Cependant, il argumente que ces transformations de l'espace public visent avant tout à sa promotion économique.

« *C'est une apparence caricaturale d'appropriation et de réappropriation de l'espace urbain, que le pouvoir autorise lorsqu'il permet des cortèges dans les rues, mascarades, bals folkloriques. Quant à la véritable appropriation, celle de la "manif" effective, elle est combattue par les forces répressives, qui commandent le silence et l'oubli* » (Lefebvre cité dans Garnier, 2008, p. 81).

Ainsi, on peut douter de la légitimité des tiers-lieux culturels institutionnels à se positionner comme un espace d'art et culture alternatif, échappant aux dynamiques de canalisation normées et normatives.

Qu'en est-il du CENTQUATRE ? Cette organisation vérifie plusieurs critères énoncés ci-dessus. C'est une institution culturelle, qui emprunte aux codes des tiers-lieux, et qui promeut la réappropriation d'un espace pensé comme aussi public que possible – une allée traversante - et visant à créer un espace de socialisation. Cependant, alors que Jean-Pierre Garnier identifie la scénographie comme élément fondamental de la « *fiction consensuelle d'une ville pacifiée et réconciliée sous le signe d'un « vouloir vivre ensemble* » » (2008, p. 70), le CENTQUATRE a au contraire vidé ses espaces ouverts librement aux visiteurs,

permettant l'occupation de son espace. Il a mis à disposition des visiteurs des éléments de mobilier déplaçables pour qu'ils puissent mieux se l'approprier (L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021). Il a supprimé les annonces par haut-parleurs (Gonçalvès, 2019, 1:03:10), souvent usités par les lieux accueillant du public pour canaliser et contrôler les flux. Ainsi, le CENTQUATRE a parié sur un dispositif scénographique minimaliste pour réduire les dynamiques de normalisation sociale et culturelle.

### **Les tiers-lieux, vecteurs accidentels de gentrification**

Ancrés dans un territoire, promouvant l'accessibilité, l'échange et l'abolition des hiérarchies, les tiers-lieux apparaissent comme des agents de mixité sociale. Créé à l'initiative de Bertrand Delanoë, maire de Paris de 2001 à 2014, le CENTQUATRE participe ainsi de la politique sociale impulsée par ce maire, qui inscrit la mixité sociale au cœur de son projet<sup>3</sup>.

Or Anne Clerval met en doute l'impact réel de cette politique urbaine pour les couches sociales moins favorisées (2016, p. 238). Selon elle, dans les années 2000, la politique de rénovation urbaine cible en priorité les quartiers populaires. Le réaménagement du bassin de la Villette (situé dans le 19<sup>e</sup> arrondissement) dans les années 1980, la création des Jardins d'Éole (18<sup>e</sup> arrondissement) en 2007, la création du CENTQUATRE (19<sup>e</sup> arrondissement) en 2008, la reconversion de la halle Pajol (18<sup>e</sup> arrondissement) en 2011 en sont des exemples. Selon Anne Clerval : « *La concentration spatiale de ces nouveaux équipements visant une valorisation de l'espace urbain accompagne nettement la gentrification dans le parc privé, en favorisant une valorisation financière du sol et des logements.* » (2016, p. 238) Ainsi, Anne Clerval identifie la création de l'équipement culturel du CENTQUATRE comme un des éléments, qui, par la revalorisation de l'image

---

<sup>3</sup> La définition alors retenue pour l'expression de mixité sociale est volontairement floue. Elle se réfère au mélange de groupes sociaux, mais aussi de familles et de célibataires, de personnes valides et de personnes handicapées. La promotion de ce concept flou dans la politique socio-urbaine de la Ville se traduit en chiffres. En effet, l'utilisation de cette expression dans les discours politiques de la mairie ou du Conseil de Paris passe de 1000 en 2008 à près de 10 000 en 2013. (Clerval, 2016, p. 215)

du quartier qu'il entraîne, participe à la gentrification du quartier – à l'encontre même de sa mission.

Cette dynamique de gentrification est accélérée par la mairie de Bertrand Delanoë avec la création de logements sociaux pour classes moyennes (PLS), types de logements sociaux privilégiés pour les quartiers populaires. Cette politique de logement sociaux induit une mixité sociale par le haut qui concourt à la gentrification du quartier. Cela questionne d'autant plus la capacité du CENTQUATRE à se positionner comme agent de mixité sociale au sein de son territoire.

Au-delà de l'embourgeoisement des quartiers, effet secondaire involontairement de sa création, allant à l'encontre même des valeurs portées par le CENTQUATRE, le véritable défi consiste à réussir à orchestrer la rencontre de foules disparates. En effet, les tiers-lieux tentent d'orchestrer la co-présence des visiteurs, quels qu'ils soient. Le sociologue Sylvain Bordiec souligne néanmoins les limites de cette dynamique : « *Elles [les personnes] n'échangent pas forcément entre elles. Ce qui permet de douter de la capacité d'une telle institution à jeter des ponts entre les pratiques culturelles des différents milieux sociaux et entre les classes sociales.* » (cité dans Bouchama, 2013, paragr. 5)

## **Les limites de la démocratisation culturelle**

Réponse aux limites de la politique de démocratisation culturelle, développant des stratégies pour attirer et élargir son public, le CENTQUATRE parvient-il pour autant à inciter ses visiteurs à dépasser leur *habitus* pour se confronter à de nouvelles formes de culture ?

Le sociologue politique Emmanuel Wallon souligne les limites des tiers-lieux dans leur capacité à dépasser les écueils qu'avait rencontrés la politique de démocratisation culturelle.

*« Les obstacles à la démocratisation sont à la fois géographiques, économiques, symboliques et cognitifs. Les nouveaux lieux de culture*

*prétendent abolir les frontières ? On sait qu'en fait des mécanismes de reproduction sociale vont y apparaître, les mêmes que dans les lieux labélisés, où de gros efforts d'ouverture et de diversification ont pourtant été faits. » (cité dans Berthod, 2019, paragr. 10)*

En effet, le défi réside moins dans l'accès à différentes formes de culture, que dans l'adoption d'une disposition par rapport à celles-ci, et à l'aptitude à les critiquer de manière avertie (Besson, 2018, p. 9). Les limites aux ambitions des tiers-lieux soulignent les failles potentielles auxquelles se risque le CENTQUATRE, qui emprunte certaines caractéristiques aux tiers-lieux culturels.

Dans un article de presse sur la mixité sociale au CENTQUATRE, le sociologue Sylvain Bordiec approfondit cette analyse (dans Bouchama, 2013, paragr. 7), en rappelant la distinction entre socialisation primaire et secondaire. Comme le noyau familial est au cœur des dynamiques de définition de l'*habitus*, son influence dans la construction de l'identité sociale est souvent plus puissante que l'école ou les associations locales. Or le CENTQUATRE tente justement de répondre à cette problématique avec la création de La Maison des Petits, espace d'échanges dédié aux enfants accompagnés de leurs parents. Selon le rapport annuel de 2019 du CENTQUATRE (2020), 23 179 enfants et parents ont fréquenté la Maison des Petits cette année-là, parmi lesquels 10 000 habitent dans le 19<sup>e</sup> arrondissement. Malheureusement, le rapport ne détaille pas davantage les profils socio-professionnels des familles amatrices de ce lieu.

Sans cesse ré-imaginée pour introduire des éléments rappelant les formes d'art et culture programmées au CENTQUATRE, La Maison des Petits permet entre autres à ses membres de pratiquer des activités culturelles. La présence d'un riche panel de formes culturelles au cours de l'année permet d'approfondir et d'élargir les habitudes de consommation culturelle de ses visiteurs. Ce lieu crée donc une dynamique qui permet d'introduire de nouvelles pratiques culturelles auprès de personnes non-initiées. Le CENTQUATRE propose ainsi ce dispositif comme élément de réponse à la nécessité, soulignée par Raphaël Besson, de changer l'*habitus* pour avoir une vraie « *politique culturelle de l'accès* » (North cité dans Besson, 2018, p. 9).

Arnaud Idelon souligne les écueils liés au marché des tiers-lieux :

*« Si le modèle n'a rien de nouveau, l'objet tiers-lieu bénéficie – et notamment en France – d'un succès retentissant, encouragé tant par la presse, le grand public, l'université que l'univers corporate et la puissance publique comme modèle de sortie de crise. On assiste alors à la création récente d'un marché et l'arrivée massive de néo-entrants ayant perçu l'opportunité économique de se positionner sur ce champ. » (2018, p. 29)*

Victime d'un effet de mode, la notion de tiers-lieu est saisie par une multitude d'acteurs qui en font varier la définition et lui donnent un large spectre de possibilités. Le CENTQUATRE emprunte certaines caractéristiques au concept de tiers-lieu (ancrage territorial, appropriation de l'espace par la population, promotion de la mixité sociale, espace de rencontres, démocratie culturelle) tout en y additionnant de nouveaux éléments (statut institutionnel, dynamiques entrepreneuriales). La forme instituante que le CENTQUATRE crée est ferment d'opportunités qui cristallisent l'essor de son ingénierie culturelle. Cependant, elle comporte aussi des limites, celles inhérentes aux tiers-lieux notamment. Cette forme peut-elle être répliquée à d'autres organisations ? Faut-il même chercher à le faire ?

## **L'EXPORTATION D'UN MODELE**

### **Un modèle encore minoritaire, progressivement plébiscité**

Selon José-Manuel Gonçalves, le modèle établi par le CENTQUATRE, avec des activités de service qui accompagnent la production artistique et culturelle, est encore très minoritaire aujourd'hui en France (dans Mediapart, 2016, 4:10). Or son orchestration institutionnelle d'une alliance entre des dynamiques entrepreneuriales et celles issues des tiers-lieux lui permet d'élaborer une expérience « instituante » – pour reprendre le terme de Fabrice Lextrait et Gwénaëlle Groussard à propos des tiers-lieux (2001, p. 225).

*Télérama* va jusqu'à poser la question, dans un article au titre évocateur : « *Centquatre, le modèle à suivre pour les lieux culturels du Grand Paris ?* » (Gayot, 2019).

L'intérêt pour cette forme combine ainsi l'engouement voué aux tiers-lieux, et celui dédié à l'entrepreneuriat culturel. Nicolas Aubouin explique les raisons pour lesquelles le tiers-lieu apparaît comme un modèle de sortie de crise :

*« Dans une période où les politiques culturelles sont remises en question, les tiers-lieux apparaissent clairement à la fois comme un moyen de re-légitimation mais aussi de transformation de l'action publique : en proposant de nouvelles voies de rencontre avec le public, de nouvelles modalités de création et de nouveaux modes de gestion que les institutions culturelles intègrent progressivement ; en permettant aux collectivités d'enrichir leur palette d'interventions. »* (2018, p. 42)

Le gouvernement a d'ailleurs mis en place une politique de développement des tiers-lieux (Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, 2019, p. 7) suite à la remise du rapport *Mission coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble* de la Fondation Travailler Autrement, en 2019.

Quant à l'entrepreneuriat culturel, Caroline Chapain, Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait expliquent l'enthousiasme qu'il suscite :

*« en quelques années, l'économie créative et culturelle serait devenue et perçue comme le secteur catalyseur, ayant des effets d'entraînement sur la compétitivité et le développement économique d'une région / d'un pays, sur la régénération urbaine, sur la diversification des activités sans oublier la notoriété et le prestige d'un territoire »* (2018, p. 8).

Ainsi, le modèle élaboré par le CENTQUATRE se développe dans un environnement qui lui est très favorable, notamment auprès des acteurs politiques, accompagnant le

développement d'une « *société résiliente* »<sup>4</sup> (Delduc dans Ambrosino & Guillon, 2018, p. 13-16).

Le CENTQUATRE se positionne ainsi comme une forme instituante vers laquelle aspirer. Cette image est entretenue par les médias : « A l'image du Centquatre à Paris, le lieu [la friche des anciens studios et laboratoires Eclair] promet de devenir une « *pépite culturelle* » du Grand Paris. » selon *Le Parisien* (Lieures, 2021, paragr. 1) ; *Télérama* affirme que « *L'établissement culturel [...] fait aujourd'hui figure de référence.* » avant d'ajouter que « *Consacré par sa réussite, le Centquatre est devenu un concept* » (Gayot, 2019, paragr. 1-9). Le CENTQUATRE relaie cette image de marque dans ses propres publications LinkedIn : « *Lieu de vie et de ville qui permet aux communautés de se rassembler, le CENTQUATRE est devenu un concept qui s'exporte au-delà du périphérique (dans les futures gares du #GrandParisExpress, notamment), et essaime à l'international.* » (CENTQUATRE-PARIS, 2019e) ; « *Dans mooc digital paris, José-Manuel Gonçalves revient en profondeur sur le modèle "CENTQUATRE-PARIS". 6 épisodes pour parler pluridisciplinarité, politique culturelle, programmation, territoire, relation aux artistes et au public...* » (CENTQUATRE-PARIS, 2019d).

Plus qu'un phénomène médiatique, cette forme devient plébiscitée dans certains appels d'offres d'ingénierie culturelle, pour rappeler le mot du maire d'Épinay sur Seine qui y fait explicitement référence à l'occasion de la réhabilitation des laboratoires Éclair. Il souhaitait alors un lieu « *culturel, ouvert sur l'extérieur, un peu à l'image du Centquatre à Paris* » (Chevreau cité dans Lieures, 2021, paragr. 5). On retrouve également les caractéristiques de ce modèle dans l'expertise proposée par le CENTQUATRE auprès du C-LAB à Taïwan en 2018 :

*« Le CENTQUATRE apporte ses conseils auprès du gouvernement taïwanais et de l'équipe du C-LAB — Taiwan Contemporary Culture Lab, sur le*

---

<sup>4</sup> Les modèles successifs de développement urbain et culturel, fondés d'abord sur les États-nations puis sur l'avènement de la ville comme acteur de décision clé, s'épuisent devant la critique d'une standardisation croissante et inappropriée des actions culturelles et urbaines. S'élève donc la demande de laisser la place à une configuration d'action à l'échelon de la communauté, pour mieux s'adapter aux contextes locaux et favoriser la participation active des citoyens. (Ambrosino & Guillon, 2018, p. 13-16).

*caractère pluridisciplinaire et multifonctionnel du site (art, culture, innovation, technologies et société) afin de l'ouvrir à des usages hybrides. Le CENTQUATRE les accompagne pour inscrire cette future plateforme à la fois dans les réseaux nationaux et internationaux mais également dans son territoire de proximité pour toucher une grande diversité de publics. »*  
(CENTQUATRE, 2019a, p. 48)

Ce modèle devient donc une référence – certes encore largement minoritaire - dans le secteur culturel, et une carte de visite décisive pour le service d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE.

### **Adapter au contexte et non transposer à l'identique**

Si le modèle établi par le CENTQUATRE devient progressivement de plus en plus plébiscité, sa duplication à une autre organisation est-elle possible ? « *Cette question-là elle est complexe parce que évidemment on ne peut pas prétendre transposer le projet à un autre endroit, parce que le contexte est différent, le bâtiment est différent, le territoire est différent.* » souligne Martin Colomer Diez, directeur de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, en interview (communication personnelle, 8 juillet 2021). « *L'idée n'est pas de faire des petits CENTQUATRE à travers le monde* », appuie Lucie Hass (communication personnelle, 24 juin 2021). L'enjeu, pour le département d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE et *a fortiori* pour les acteurs culturels désirant s'inspirer du modèle du CENTQUATRE, est d'adapter leur projet de transformation organisationnelle à leur propre contexte.

Ainsi, ce modèle, accélérateur d'opportunités et cristallisateur d'une expertise en ingénierie culturelle, reste encore minoritaire en France. S'il est de plus en plus source d'inspiration, sa propagation reste lente car elle doit correspondre à la mission et à la stratégie de chaque acteur. De plus, son adoption suppose des ressources propres, tant financières qu'humaines, une inscription dans les réseaux de politiques publiques, qui ne sont pas accessibles à toutes les organisations dans les proportions qui sont celles du

CENTQUATRE. De manière plus opérationnelle, elle doit également s'adapter aux spécificités de chaque environnement, d'autant plus que ce modèle repose sur l'ancrage dans un territoire.

Dans ce chapitre, nous nous sommes efforcés de répondre à la première hypothèse : le modèle établi par le CENTQUATRE est moteur de son ingénierie culturelle. En effet, la professionnalisation des savoir-faire, issue de l'institutionnalisation, permet au CENTQUATRE d'orchestrer savamment des dynamiques pourtant propres à des acteurs fréquemment alternatifs, les tiers-lieux. Ces dynamiques sont l'appropriation du lieu, un collectif pluridisciplinaire, la mise en présence d'acteurs et de visiteurs aux profils socio-culturels variés favorisant la mixité sociale, l'abolition des hiérarchies culturelles, dans une forme instituante. Ces emprunts aux tiers-lieux construisent un environnement favorable à des dynamiques entrepreneuriales, telles que l'innovation et l'expérimentation, et conduisent à une articulation facilitée entre enjeux économiques et culturels.

Pour autant, ils apportent des limites qui leur sont inhérentes, à l'ingénierie culturelle. En effet, ils peuvent contribuer, à leur encontre, à une gentrification du territoire. Ils n'échappent pas aux mécanismes de reproduction socio-culturelle, et ne constituent donc pas une solution miracle aux écueils de la politique de démocratisation culturelle. Enfin, dans le cas de tiers-lieux culturels institutionnels, ils posent le risque de proposer une offre culturelle balisée par les autorités, et source de normalisation artistique et sociale.

Les limites de ce modèle semblent cependant être largement compensées par le potentiel qu'il ouvre. La démonstration de l'ingénierie culturelle que ce modèle offre à voir est d'ailleurs une vraie carte de visite pour le département d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, qui valorise cette expertise auprès de parties externes. Ce département place au cœur de son expertise quelques concepts clés, que le CENTQUATRE utilise déjà dans son propre lieu.

Néanmoins, la solidité scientifique de ce bilan est fragilisée par la nature du corpus étudié. En effet, le CENTQUATRE a une place prépondérante comme émetteur des propos transmis dans les différents documents du corpus. Outre les entretiens avec des employés du CENTQUATRE, les publications LinkedIn et le site internet de l'établissement - documents du corpus qui alimentent la communication institutionnelle de l'organisation - les documents de la revue de presse écrite et audiovisuelle contiennent eux aussi des éléments participant de la promotion institutionnelle du CENTQUATRE. En effet, sur les 29 articles de presse écrite du corpus, 12 contiennent des citations de représentants du CENTQUATRE, et 7 sont des retranscriptions d'entretiens avec José-Manuel Gonçalves (**voir Annexe 4**). Quant aux 17 contenus audiovisuels, 14 sont des entretiens, tables-rondes ou conférences auxquels le directeur du CENTQUATRE a participé (**voir Annexe 5**). Les propos transmis dans ce corpus contiennent donc un biais important dans les informations recueillies.

Outre cette prépondérance du CENTQUATRE dans les médias étudiés, l'absence de données mesurables concernant les profils des publics ou les résultats des projets d'ingénierie culturelle ne permet pas de distinguer entre l'ambition sociale du CENTQUATRE, largement mise en avant dans les documents du corpus, et les résultats concrets obtenus.

Ainsi, les limites du corpus fragilisent la solidité scientifique des résultats constatés et leur portée.

## Le développement de la valorisation de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE-PARIS

---

L'essor fulgurant de l'ingénierie culturelle au sein du CENTQUATRE et des recettes qu'elle a engendrées donne l'impression que les organisations culturelles ont accès à un capital intellectuel à fort potentiel économique et relativement facile d'accès. Ce capital semble encore largement inexploité, et son potentiel paraît sous-estimé, même dans les recommandations gouvernementales. En effet, le développement de l'ingénierie culturelle au sein du CENTQUATRE sort du cadre proposé par la Cour des comptes dans son rapport sur *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles : les cas des musées nationaux* (2019, p. 15-19), à la fois par son profil de prestataire et par l'ancrage géographique de ses commanditaires. Ce rapport se concentrait, à la demande du Sénat, sur la valorisation de l'ingénierie culturelle par les musées nationaux pour répondre à une offre principalement identifiée comme étant internationale. Or, n'étant pas un musée national et ayant des commanditaires principalement localisés sur le territoire national<sup>5</sup>, le CENTQUATRE échappe à ce cadre.

À la suite de l'exemple du CENTQUATRE, le Palais de Tokyo, organisation elle aussi non muséale, a également commencé à exploiter son ingénierie culturelle. Celle-ci apparaît pour la première fois dans le rapport d'activité de 2018 du Palais de Tokyo, et engendre plus de 100k€ de recettes (soit 1% des ressources propres) la première année (Palais de Tokyo, 2019, p. 101). Dans ce secteur très concurrentiel, le Palais de Tokyo a toutefois choisi un positionnement différent de celui du CENTQUATRE qui se spécialise dans l'urbanisme culturel. Le Palais de Tokyo, lui, se concentre plus sur l'accompagnement à la conception, à la production et à la médiation artistique (Palais de

---

<sup>5</sup> Selon les rapports annuels du CENTQUATRE (2013-2020), seuls 2 des 14 projets d'ingénierie culturelle détaillés dans les rapports d'activités annuels du CENTQUATRE ont eu lieu à l'international (un projet à Taïwan en 2018, et un autre en Espagne à partir de 2019), le reste prenant place sur le territoire national. Cependant, tous les projets d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE n'ont pas été détaillés dans leurs rapports d'activités. Par exemple, lors d'une conférence organisée par l'Université Populaire d'Arcueil en 2019, José-Manuel Gonçalves met en avant un projet à Bilbao qu'il décrit comme l'un des premiers projets d'ingénierie culturelle sur lequel le CENTQUATRE est intervenu (2019, 35:00)

Tokyo, 2018, p. 5). L'entrée du Palais de Tokyo sur ce secteur concurrentiel peu de temps après que le CENTQUATRE ait ouvert la voie, avec des résultats immédiats, pose la question de la reproductibilité de la stratégie de développement économique du CENTQUATRE.

La valorisation de ce gisement intellectuel à fort potentiel économique est-elle reproductible dans d'autres organisations culturelles dont le statut échappe au profil ciblé par les recommandations gouvernementales, c'est-à-dire les musées nationaux ?

## **ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE DEVELOPPEMENT DE L'INGENIERIE CULTURELLE**

Pour répondre à l'hypothèse que d'autres organisations culturelles françaises sont aujourd'hui en mesure de reproduire le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, nous proposons d'analyser l'environnement de l'ingénierie culturelle. Nous proposons de faire cette analyse dans une double temporalité :

- la temporalité des 5 dernières années, correspondant au retour sur expérience du CENTQUATRE
  
- la temporalité du présent, correspondant aux enjeux externes actuels qu'affronteront des organisations souhaitant se lancer aujourd'hui dans la valorisation de leur ingénierie culturelle.

## **L'environnement de l'ingénierie culturelle au cours des 5 dernières années, perçu par le CENTQUATRE**

### ***La valorisation de l'ingénierie culturelle, un marché concurrentiel en pleine mutation***

Selon Martin Colomer Diez, un des principaux freins au développement de l'ingénierie culturelle est l'environnement très concurrentiel (communication personnelle, 8 juillet 2021). Ce marché s'est élargi et densifié depuis ses débuts dans les années 1980. En effet, il a initialement été composé d'acteurs privés, qui proposaient leurs expertises aux musées, sur l'exemple de l'agence d'ingénierie culturelle ABCD fondée par Claude Mollard en 1986. Progressivement, l'ingénierie culturelle se renforce dans le secteur public, et permet aux organisations culturelles de devenir, à leur tour, des prestataires de ce service. Le projet Louvre Abou Dhabi, lancé en 2007 et amenant à la création de l'agence France-Muséums<sup>6</sup> a été un tournant dans la montée en puissance des musées sur ce sujet.

De son côté, le gouvernement s'est récemment emparé du sujet de l'ingénierie culturelle et encourage depuis peu les organisations culturelles à valoriser leur expertise. La création de la Mission Expertise culturelle internationale<sup>7</sup> fin 2018 et la remise du rapport de la cour des comptes sur *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux* en 2019 atteste de cette mouvance de fond. Ces deux exemples soulignent également l'effort de concertation et de coordination engagé par l'État pour accompagner le développement de cette ressource de manière plus transversale dans le secteur culturel.

---

<sup>6</sup> Créée à l'occasion du projet du Louvre Abou Dhabi, l'agence France-Muséums coordonne et met en commun la valorisation de l'ingénierie culturelle de 12 musées nationaux.

<sup>7</sup> Créée en 2018 à l'initiative de la ministre de la Culture de l'époque, Françoise Nyssen, la Mission Expertise culturelle internationale a pour vocation de prospecter, coordonner et valoriser l'ingénierie culturelle dans l'ensemble des champs professionnels couverts par le ministère de la Culture, auprès des acteurs étrangers sollicitant une expertise culturelle.

### ***Un travail de reconnaissance sur la légitimité d'un acteur public à proposer son ingénierie culturelle, encore actuel***

Selon Martin Diez Colomer, le statut d'établissement public a pu susciter une certaine méfiance par rapport à sa capacité à proposer des prestations d'ingénierie culturelle (communication personnelle, 8 juillet 2021). En effet, il affirme que le CENTQUATRE est le seul lieu ouvert aux artistes à proposer une expertise dans l'urbanisme culturel. Le CENTQUATRE a donc dû redoubler d'efforts pour réussir à se faire identifier comme un acteur de l'ingénierie culturelle.

### ***Un cadre d'emploi rigide qui entrave l'agilité du département***

Martin Colomer Diez identifie également un frein interne au développement de l'ingénierie culturelle : le cadre d'emploi des établissements publics (communication personnelle, 8 juillet 2021). Celui-ci définit les modalités de recrutement, de titularisation, d'avancement des ressources humaines. Cette rigidité dans la stratégie de gestion des ressources humaines porte préjudice au CENTQUATRE par rapport à des structures concurrentes privées, plus agiles.

On voit donc que le paysage de l'ingénierie culturelle est actuellement en pleine transformation. Cette évolution concerne directement le CENTQUATRE et impacte les perspectives de développement de son ingénierie culturelle.

## **L'environnement actuel de l'ingénierie culturelle**

Nous proposons d'étudier le contexte macroéconomique de l'ingénierie culturelle à travers une analyse PESTEL. Cette analyse a pour objectif d'identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent avoir un impact sur une organisation.

### ***Contexte politique actuel de l'ingénierie culturelle***

La crise sanitaire posera-t-elle un terrain favorable au développement de l'ingénierie culturelle, ou non ? La question est au cœur du débat de la table ronde organisée conjointement par le Conseil International des Musées (ICOM) et l'Institut national du patrimoine (INP) en juin 2021 sur le thème « L'intelligence des musées a-t-elle un prix ? ». Selon l'économiste Jean-Hervé Lorenzi, les prochains mois seront décisifs pour les acteurs du secteur de la culture (cité dans ICOM, 2021, 31:50). En effet, il estime que l'aide de 2Mds € proposée par le plan de relance de 2020 au secteur de la culture est très insuffisante. Avec la venue des élections présidentielles en juin prochain, il fait l'hypothèse que le gouvernement d'Emmanuel Macron proposera un second plan d'aide à l'automne 2021, suivi d'une période de rigueur budgétaire une fois les élections passées. Selon lui, la capacité des acteurs culturels à capter une part de cette aide (il avance les chiffres de 7 à 8 Mds €) est donc cruciale. Pour réussir à capter cette aide, ils doivent user d'ingénierie culturelle pour proposer des projets solides. D'autre part, l'aide au développement de la valorisation de l'expertise des organisations culturelles pourrait, elle aussi, faire l'objet d'une demande de financement dans le cadre de ce deuxième plan économique gouvernemental. Ces réponses soulignent l'enjeu à user d'ingénierie culturelle à l'échelle individuelle d'une organisation, dans le contexte politique actuel.

En montant d'un échelon, à l'échelle du secteur de la culture, Antonio Rodriguez, président du Comité international pour les échanges d'expositions (ICEE) souligne l'importance et la capacité que les organisations culturelles ont à agir sur leur environnement politique (cité dans ICOM, 2021, 1:55:50). Il prend l'exemple de l'existence du *Museums Advocacy Day* (Journée de la promotion des musées) aux États-Unis. Grâce à cette journée, les représentants de musées américains peuvent défendre leurs besoins auprès des membres du Congrès. Cette journée leur donne donc l'occasion d'influencer les politiques culturelles.

### ***Contexte économique actuel de l'ingénierie culturelle***

« Le marché de l'ingénierie culturelle, qui s'est cristallisé au début des années 2000, est concurrentiel et en évolution. » (Moati citée dans Sénat, 2019, p. 7). Cette transformation s'est accélérée avec la crise sanitaire. En effet, la pandémie a entériné l'urgence pour les organisations culturelles de questionner leur modèle économique. L'absence de recettes de billetterie pendant une année blanche met en péril leur équilibre économique. À titre d'exemple, dans le secteur muséal, 29,8% des musées à travers le monde prévoient de devoir réduire leurs effectifs, et 12,8% craignent de devoir fermer définitivement selon une enquête récente de l'ICOM (2020, p. 3). En France, si l'impact de la crise a été différent selon les secteurs, le champ de la culture dans son ensemble a vu son chiffre d'affaires diminuer de 89 Mds€ en 2019 à 78 Mds€ en 2020, soit une baisse de 12,2% (Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, 2021, p. 2) (voir tableau 1).

**Tableau 1 – Évolutions annuelles et trimestrielles des chiffres d'affaires des secteurs culturels marchands, 2019 – 2021**

<i>En M€</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Projection cinématographique</b>	1 520	536
<b>Publicité</b>	15 232	12 764
<b>Presse</b>	11 772	10 203
<b>Audiovisuel et cinéma</b> (hors jeu vidéo, projection cinématographique et radio)	21 439	19 817
<b>Radio</b>	1 345	1 261
<b>Livre</b>	8 366	7 879
<b>Musique enregistrée</b>	2 055	2 012
<b>Jeu Vidéo</b>	2 856	3 462
<b>Spectacle vivant</b>	5 858	3 367
<b>Arts visuels</b>	9 535	8 509
<b>Enseignement artistique et culturel</b>	696	629 ( <i>prévisionnel</i> )

<b>Architecture</b>	6 693	6 119
<b>Patrimoine</b>	1 792	1 657
<b>Total champ culturel</b>	<b>89 159</b>	<b>78 215</b>

Source : chiffres d'affaires (CA) Esane, indices de CA, Insee / DEPS, ministère de la Culture, 2021

La France a la chance de bénéficier d'un modèle de financement de la culture reposant sur une grande implication des autorités publiques, modèle plus à même d'affronter les crises économiques, à court terme. Cependant, les périodes de rigueur budgétaire qui suivent souvent ces crises, et où les budgets futurs alloués à la culture risquent de diminuer, soulignent les limites de ce modèle.

La dépendance à des subventions publiques comporte donc un risque, qui se déploie en période de crise économique. Ce risque souligne donc l'urgence à diversifier les sources de revenus des organisations culturelles, y compris en France. La pandémie a donc eu un rôle d'accélérateur, en faisant passer au tout premier plan l'urgence de définir un nouveau modèle économique pour les organisations culturelles, et où la vente de l'ingénierie culturelle peut être une solution pour augmenter les ressources propres.

### ***Contexte social actuel de l'ingénierie culturelle***

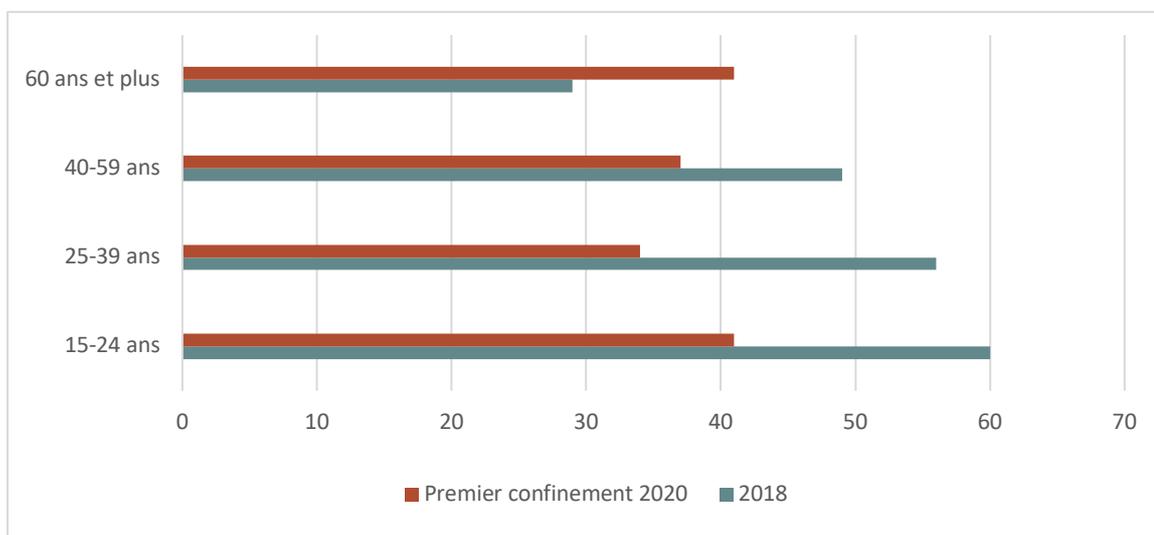
La pandémie a-t-elle changé la façon dont la société investit les organisations culturelles ? Antonio Rodriguez prend le cas des musées. Selon lui, la pandémie a certes réaffirmé les rôles traditionnels des musées comme porteurs de mémoire, ou acteurs de la diplomatie culturelle, mais elle a aussi développé deux rôles nouveaux : le musée comme « *espace d'inspiration pour l'engagement civique* » et le musée sanctuaire, vu comme un abri démocratique, créant des espaces sûrs pour les débats démocratiques (cité dans ICOM, 2021, 1:50:45).

Ce rôle social émergent des organisations culturelles va prendre d'autant plus d'importance que la pandémie a engendré une crise sociale, à l'échelle planétaire. Celle-ci a creusé les inégalités sociales. Une enquête de décembre 2020 de l'Insee indique en effet une vulnérabilité plus grande au coronavirus pour les personnes modestes (cumulant des facteurs de risques tels que la résidence dans des zones denses, le travail en présentiel, ou des pathologies à risque de formes graves). Au premier semestre 2020 en France, 715 000 emplois ont été détruits, surtout dans l'intérim. Cependant, pendant le confinement, plus de personnes ont pratiqué des activités culturelles. De plus, les écarts sociaux dans les pratiques culturelles en amateur ont diminué.

### *Contexte technologique actuel de l'ingénierie culturelle*

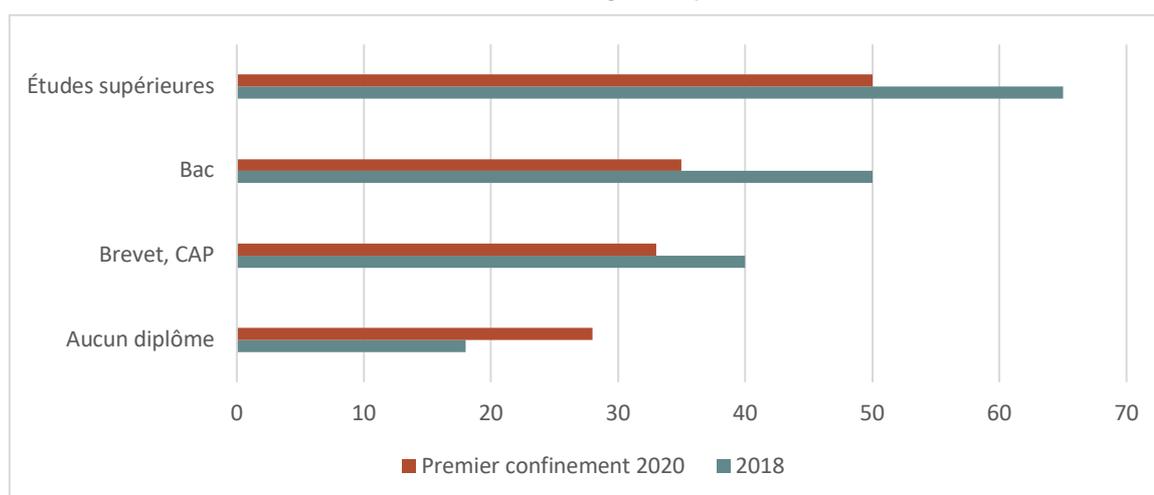
La crise sanitaire a eu pour conséquence, en France, trois confinements successifs, une réduction de la mobilité, et un recours croissant aux outils numériques – notamment pour le télétravail. La crise sanitaire a incité les organisations culturelles, pour la plupart privées de leurs publics, à démultiplier leur offre numérique en investissant leur site, les réseaux sociaux ou les plateformes regroupant une variété d'offres telles que « Culture chez nous » (Culture Études, 2020, p. 20).

Cette nouvelle proposition a-t-elle permis de toucher de nouveaux publics ? De premiers éléments de réponse ont été observés lors d'une enquête réalisée suite au premier confinement. Elle montre que la pratique culturelle sur internet a augmenté chez les seniors et diminué dans les autres catégories de populations (Culture Études, 2020, p. 22) **(voir graphique 2)**.

**Graphique 2 - Consultation des ressources culturelles selon l'âge, 2018-2020**

Source : *Enquête Conditions de vie et aspirations, Crédoc, 2020 / Enquête Pratiques culturelles, DEPS, Ministère de la Culture, 2018*

De plus, cette enquête indique également que les personnes non diplômées ont davantage investi l'offre culturelle numérique lors du confinement, tandis que cette pratique a été moins observée dans les autres catégories de populations (Culture Études, 2020, p. 23) **(voir graphique 3)**.

**Graphique 3 - Consultation des ressources culturelles selon le niveau de diplôme, 2018-2020**

Source : *Enquête Conditions de vie et aspirations, Crédoc, 2020 / Enquête Pratiques culturelles, DEPS, Ministère de la Culture, 2018*

Un autre axe de questionnement se pose : au-delà d'une communication numérique à l'ampleur renforcée, la manière de créer des contenus artistiques a-t-elle été modifiée ? José-Manuel Gonçalves souligne dans une table ronde sur « L'urgence des alliances, "Culture et Économie" – L'Atelier des propositions » organisée par *Télérama*, qu'il est important de se saisir des plateformes numériques comme d'un outil de communication, mais aussi comme des « *objets qui permettent de penser des formes nouvelles de diffusion et de production* » (2020, 24 :13). Cette question amène à repenser la durée de vie des œuvres. Selon le directeur du CENTQUATRE, il est fondamental de repenser la temporalité des œuvres, mais aussi dans le cas du spectacle vivant notamment, l'exclusivité des lieux de diffusion.

Ainsi, la pandémie a accéléré la numérisation du secteur culturel. Les organisations culturelles ont innové à la fois dans la relation avec les publics, la communication et la création artistique, en investissant pleinement le champ technologique. Quelles innovations garderont-elles ou combineront-elles avec leurs offres traditionnelles dans le futur ? Si cette offre numérique a été démultipliée dans l'urgence, souvent de manière gratuite (Lochon, 2020, paragr. 2), comment s'inscrit-elle dans un modèle économique pérenne ?

### ***Contexte environnemental actuel de l'ingénierie culturelle***

Selon la revue d'urbanisme *Diagonal*, la pandémie a bousculé l'urbanisme en mettant la ville au centre de nouveaux enjeux sanitaires, sociaux, économiques. En entretien, Hélène Peskine, secrétaire permanente du plan urbanisme construction architecture, fait plusieurs constats. Cette crise a fait réapparaître l'importance de l'hygiénisme dans la création urbaine. Elle a révélé les inégalités sociales dans le logement, qui est un déterminant de santé. Elle a réaffirmé le besoin d'accès à la nature dans la ville, accès encore très inégal selon les territoires. Elle a souligné l'accélération des mobilités douces (dans Chappel, 2021, p. 28-30). Ainsi, la crise a accéléré la remise en question du modèle urbain actuel.

L'impact sur l'urbanisme se traduit par des mutations sociologiques. Les modes de vie ont été profondément modifiés (avec notamment le développement du télétravail<sup>8</sup>), et avec eux les flux de mobilité. En quoi ces mutations sociales vont-elles modifier la manière dont les organisations culturelles s'inscrivent dans leur cadre géographique ?

### ***Contexte légal actuel de l'ingénierie culturelle***

L'environnement légal des organisations culturelles a pu être modifié par la crise sanitaire. Par exemple, Antonio Rodriguez explique qu'aux États-Unis, les musées avaient jusqu'ici le droit de vendre des œuvres seulement en vue d'en acquérir de nouvelles. Étant donné les grandes difficultés financières des musées américains, cette loi vient d'être assouplie jusqu'en 2022. Le Brooklyn Museum a ainsi vendu plusieurs œuvres en enchère en octobre 2020 pour assurer ses frais de fonctionnement, provoquant un vif débat sur le code déontologique des musées (cité dans ICOM, 2021, 1:50:09).

Si la question de la vente des œuvres n'est pas de mise pour les musées français<sup>9</sup>, en revanche la France se fait bien l'écho de questionnement sur les règles du secteur muséal. Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France, fait notamment état d'une « *période de réflexion intense [...] sur l'actualisation du code de déontologie* » (citée dans ICOM, 2021, 11:28).

Cette analyse montre l'importance pour les organisations culturelles de mobiliser leur ingénierie culturelle pour articuler ces différents déterminants externes, à la fois de manière individuelle mais aussi en écosystème.

---

<sup>8</sup> Selon une étude de l'Insee sur « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés » datant de décembre 2020, 40% des sociétés françaises ont développé le télétravail lors du premier confinement, et 26% considèrent y recourir plus fréquemment de façon pérenne ou transitoire.

<sup>9</sup> Les œuvres d'art des personnes publiques sont inaliénables, imprescriptibles et insaisissables.

# HISTOIRE DU DEPARTEMENT D'INGENIERIE CULTURELLE DU CENTQUATRE

## Observation de l'essor de l'ingénierie au sein du CENTQUATRE

Pour mieux étudier la reproductibilité de la stratégie de valorisation de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, analysons d'abord son évolution.

### *Les raisons présidant au lancement de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE*

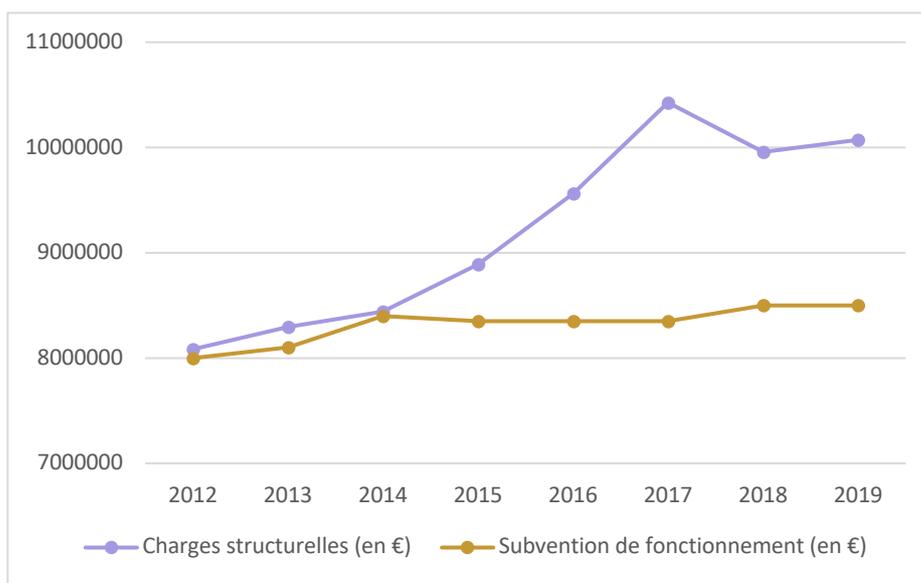
Lors d'une conférence organisée par l'Université d'Arcueil sur « L'entrepreneuriat culturel entre l'art et l'innovation », José-Manuel Gonçalves explique que l'origine de la valorisation de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE est née d'un double constat (2019, 31:05).

D'abord, dès 2011-2012, le CENTQUATRE était très régulièrement sollicité par des parties externes pour expliquer son modèle. Les rendez-vous s'accumulant, l'équipe passait beaucoup de temps à répondre à cette demande. Elle dispensait alors son savoir-faire de manière gratuite, alors que par ailleurs, cette ingénierie fait la plupart du temps l'objet d'une offre marchande dans le secteur privé.

Par ailleurs, José-Manuel Gonçalves souligne la pression économique que subissait alors le CENTQUATRE : les charges fixes augmentaient, alors que les subventions restaient stables (2019, 34:15) (**voir graphique 4**). Il fallait donc augmenter les recettes propres, de manière conséquente. Or, les recettes de billetterie étaient – et sont toujours - limitées, le CENTQUATRE ne disposant que de deux petites salles, une de 200 places et une de 400 places (CENTQUATRE, s. d.), alors que l'établissement a des charges en cohérence avec sa taille de 39 000 m<sup>2</sup>. Dans la conférence organisée par l'Université d'Arcueil, le directeur explique que l'épuisement des solutions génératrices de recettes propres – il explique notamment que le développement du mécénat est restreint par un environnement extrêmement compétitif (2019, 33:10) – l'amène à considérer la possibilité de vendre

l'intelligence accumulée par le CENTQUATRE. Cette option est d'autant plus alléchante que l'expertise du CENTQUATRE fait déjà l'objet d'une demande avérée.

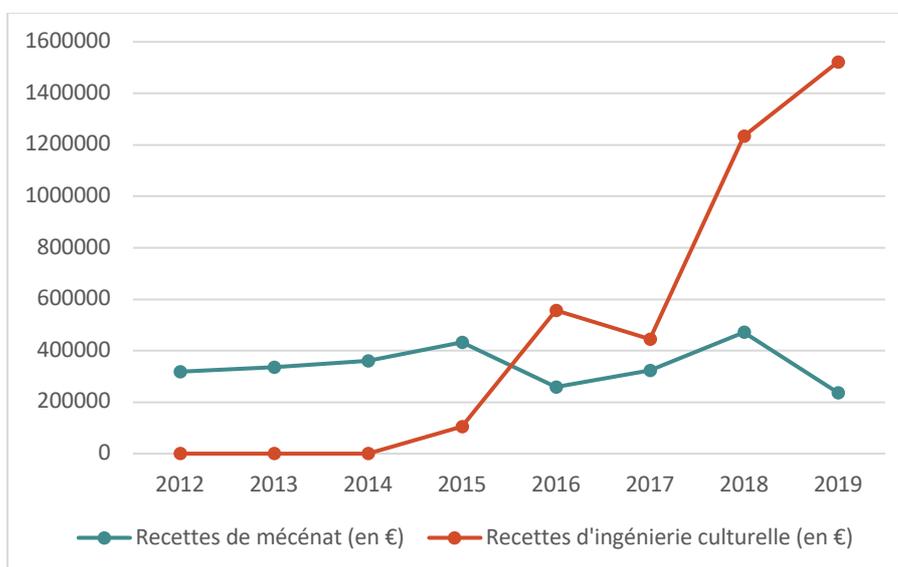
**Graphique 4 – Évolution des subventions de fonctionnement et des dépenses structurelles du CENTQUATRE**



Source : Rapports annuels du CENTQUATRE, de 2012 à 2019

## *L'essor de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE*

**Graphique 5 – Évolution des recettes de mécénat et d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE**



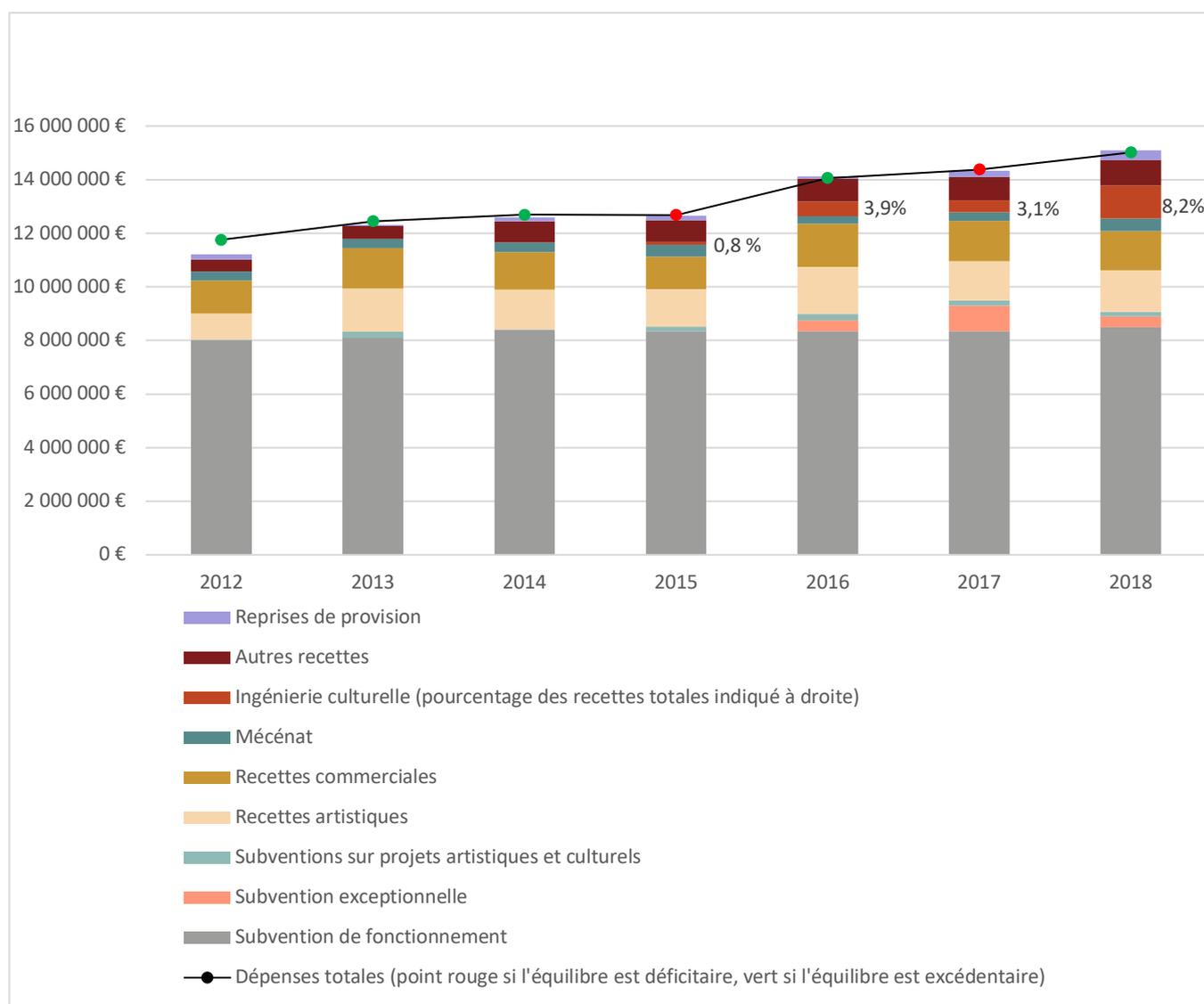
Source : *Rapports annuels du CENTQUATRE, de 2012 à 2019*

L'ingénierie culturelle contribue à la forte augmentation des recettes propres de l'établissement, multipliées par 223% entre 2012 et 2019 (CENTQUATRE, 2015, p.49 ; CENTQUATRE, 2020a, p. 57). En effet, immédiatement après le lancement de l'activité de valorisation de l'ingénierie culturelle, les ressources propres qu'elle génère bondissent (**voir graphique 5**). Dès sa deuxième année, celles-ci dépassent les recettes engendrées par le département du mécénat. Après une légère régression en 2017, elles décollent en flèche en 2018 et 2019.

Cette stratégie assumée d'investir dans la valorisation de l'ingénierie culturelle s'explique car le directeur avait déjà de l'expérience dans ce domaine (Gonçalvès, 2019, 35:00). Il a donc apporté une carte de visite professionnelle qui complète l'expertise assise par le modèle du CENTQUATRE.

La valorisation de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE est lancée en 2015. Dès 2019, elle génère plus d'1,5M€ de revenus, soit 9,75% des recettes totales de l'établissement ou 22,69% des ressources propres (**voir graphique 6**).

**Graphique 6 – Évolution des recettes du CENTQUATRE**



Source : Rapports annuels du CENTQUATRE, de 2012 à 2018

Pour mieux comprendre l'essor phénoménal que cela constitue, comparons les recettes générées par la valorisation de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE à celles d'autres organisations culturelles. Lors d'une audition pour suite à donner à l'enquête de la Cour

des comptes sur *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles*, Madame Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes, expliquait en 2019 :

*« Les ressources qu'elles [les activités récurrentes de valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles] génèrent demeurent limitées, tout comme leur potentiel de croissance. Entre 2012 et 2018, la moyenne annuelle des recettes ainsi générées s'établit ainsi<sup>10</sup> : 500 000 euros pour le musée du Quai Branly-Jacques Chirac, 800 000 euros pour le château de Versailles, 1,7 million d'euros pour le Louvre, 1,8 million d'euros pour le musée Rodin, 3,1 millions d'euros pour le musée d'Orsay, 3,7 millions d'euros pour le centre Pompidou. Globalement, ces recettes représentent, suivant les musées, 1 % à 16 % de leurs ressources propres. » (Sénat, 2019, p. 14-15)*

Ainsi, le CENTQUATRE réussit, en l'espace de 4 ans, à frôler les résultats du Louvre (recettes du projet Louvres Abou Dhabi non comprises). Surtout, il explose le plafond des 16% de ressources propres, expérimenté par les musées nationaux analysés par la Cour des comptes.

### ***Une stratégie de développement « raisonnée et raisonnable »***

Cependant, il ne s'agit pas d'une stratégie de développement imprudente ou sans limitation. En effet, Martin Colomer Diez souligne que l'ingénierie culturelle est avant tout un outil qui doit servir le projet global de l'établissement :

*« Nous, on a l'objectif de développer les choses de manière raisonnée et raisonnable, et dans notre contexte qui est celui d'établissement public dont le cœur de métier est d'accompagner des artistes et d'autres lieux de vie. Voilà.*

---

<sup>10</sup> Les recettes des projets exceptionnels, de grande ampleur, ne sont pas comprises dans les résultats indiqués. Notamment, les recettes dues au projet Louvre Abou Dhabi ne sont pas incluses.

*« Donc on le fait, on développe, mais on va sur les projets qui nous plaisent »*  
(communication personnelle, 8 juillet 2021).

Cette citation est intéressante à deux niveaux. D'abord, elle permet d'insister sur le fait que l'ingénierie culturelle s'insère dans la stratégie globale de l'établissement pour contribuer au rôle premier de celui-ci.

Ensuite, Martin Colomer Diez y souligne que le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE n'entre pas dans une logique financière de maximisation des profits. Au contraire, la pertinence des projets par rapport à la mission de l'établissement est une condition à son engagement. En effet, la participation du CENTQUATRE aux projets d'ingénierie culturelle engage son image. Un processus de sélection s'impose donc pour discriminer entre les différentes demandes d'expertise, et pour répondre seulement à celles qui correspondent à la mission que se donne l'établissement.

Le développement de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE se fait donc dans un cadre déontologique et éthique, une responsabilité que met ainsi en avant Martin Colomer Diez.

## **La stratégie de développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE**

Comment le CENTQUATRE a-t-il réussi le pari de valoriser son ingénierie culturelle en si peu de temps ? Ce développement repose :

- au niveau stratégique, sur un positionnement précis, en phase avec la spécialité du CENTQUATRE
- au niveau opérationnel, par le passage de seuils de développement, qui, une fois franchis, ont permis l'accélération de l'essor de la valorisation de l'ingénierie culturelle.

### ***Le positionnement stratégique de l'ingénierie culturelle sur l'urbanisme culturel***

Un des enjeux clés du développement généralisé de l'ingénierie culturelle dans les organisations culturelles, selon Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine, est une bonne coordination entre les différents acteurs pour que chacun respecte son domaine de spécialité (cité dans ICOM, 2021, 2:24). Cette bonne coordination permettrait en effet d'aboutir à un marché de concurrence monopolistique, qui se caractérise par un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs. À la différence de marché de concurrence parfaite, les vendeurs proposent des offres légèrement différenciées, ce qui permet aux vendeurs de fixer des prix légèrement plus élevés.

Le CENTQUATRE, lui, a décidé de se spécialiser dans l'urbanisme culturel. L'urbanisme culturel correspond à la mobilisation d'une intelligence artistique et culturelle lors de dynamiques de mutation du territoire (Académie de l'urbanisme culturel, 2018). Cette ingénierie culturelle est sollicitée pour répondre à des projets de reconversion et de transformation de bâtiments déjà existants, mais aussi à des projets de conception et de réalisation de nouveaux espaces. L'urbanisme culturel répond à des enjeux d'appropriation en interrogeant les aspects sociologiques, culturels et artistiques des territoires. Il participe ainsi à la fabrique urbaine.

Le CENTQUATRE se spécialise dans la « *conception de friches artistiques, la mise en récit de sites remarquables, l'animation et la gestion de l'espace public, la rénovation urbaine à fort impact territorial* » (CENTQUATRE, s. d.). Dans la mise en fiction de ces territoires, les prestations que l'établissement propose balayent les projets dans leur entièreté, des études de préfiguration (c'est à dire la problématisation et l'analyse des territoires) à la maîtrise d'ouvrage (la production des aménagements) en passant par la conception (définition des choix d'aménagement) et l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Ce positionnement précis permet au CENTQUATRE de limiter le nombre de concurrents auxquels il doit se confronter sur un marché très concurrentiel.

### ***Le passage opérationnel de seuils de développement***

Opérationnellement, l'essor de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE repose sur trois étapes décisives, selon Martin Colomer Diez (communication personnelle, 8 juillet 2021).

Le directeur de l'ingénierie culturelle explique que le lancement de la stratégie de valorisation du capital intellectuel du CENTQUATRE a été orchestré par deux personnes : le directeur José-Manuel Gonçalves et la directrice du développement économique de l'époque, Valérie Senghor. Son développement s'est d'abord fait de manière très incrémentale, avec d'abord des projets ponctuels, pour aboutir maintenant à une activité de veille sur les appels à projets qui permet de régulariser l'obtention de contrats.

Le premier tournant que cette activité a passé correspond au premier projet multi-annuel que le CENTQUATRE a décroché, en 2015. Il s'agit du développement du programme artistique du Grand Paris Express, dont José-Manuel Gonçalves est directeur artistique depuis cette même année. L'obtention de ce contrat multi-annuel a permis de stabiliser les ressources générées et de recruter une équipe dédiée à ce projet. Martin Colomer Diez a d'ailleurs lui-même été recruté à l'occasion du projet du Grand Paris Express. Cependant, il apporte une nuance : cette activité fonctionne par bons de commande, il n'y a donc pas de montant fixe attribué en début d'année, il faut justifier chaque projet auprès de la Société du Grand Paris.

Le deuxième seuil de développement de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE correspond, selon Martin Colomer Diez, à la création d'une direction dédiée. Cela apporte une stabilité au sein de l'équipe de l'ingénierie culturelle : le recrutement de celle-ci n'étant pas adossé à un projet spécifique, mais de manière plus pérenne, nécessaire à la stratégie de développement du département. Cette stabilité des ressources humaines permet d'asseoir la capacité de l'établissement à proposer cette prestation.

Troisième seuil clé pour le développement de l'ingénierie culturelle au sein du CENTQUATRE, il s'agit d'une étape spécifique au positionnement de l'établissement sur l'urbanisme culturel. En effet, cette expertise repose sur une méthodologie poussée, et comprend des aspects très techniques affinés sur le terrain. La troisième étape de

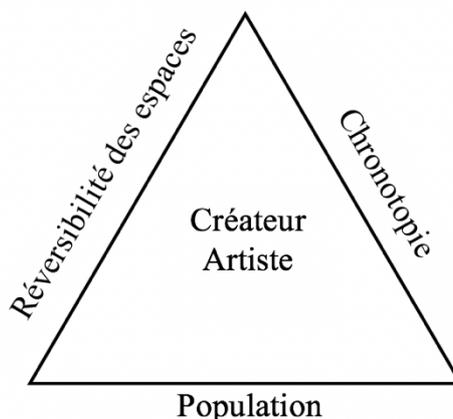
développement correspond donc au processus, long, de transcription et de formalisation de cette méthodologie. Cette formalisation de la méthodologie a permis au CENTQUATRE de bâtir une liste de références correspondant aux projets passés.

## **PROCESSUS DEVELOPPE PAR LE POLE INGENIERIE CULTURELLE POUR DEVELOPPER UN PROJET D'URBANISME CULTUREL**

### **Des compétences spécifiques au domaine de l'urbanisme culturel, mobilisées pour répondre aux enjeux de la fabrique urbaine**

Pour répondre aux enjeux de l'urbanisme culturel, le CENTQUATRE mobilise une méthode qui s'appuie sur des concepts spécifiques à l'urbanisme culturel, comme le souligne José-Manuel Gonçalves dans une conférence sur « L'entrepreneuriat culturel entre l'art et l'innovation » (dans Université Populaire d'Arcueil, 2019, 38:08). Il met en avant un schéma qui résume la démarche d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, reproduit ci-dessous (voir figure 2).

**Figure 2 – Les piliers de la méthodologie de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE**



### ***Chronotopie***

La chronotopie se définit comme les « *lieux de confluence de la dimension spatiale et de la dimension temporelle* » (Gwiazdzinski, 2013, p. 3-4). La nécessité de penser l'urbanisme à l'aune de ce concept s'est faite plus urgente, selon le géographe Gwiazdzinski, à cause d'une série de mutations : l'allongement de la durée de vie, la diminution du temps de travail, la multiplication du temps libre, la diminution du temps de sommeil, le phénomène de ville en continu.

Ces mutations ont engendré une nouvelle pratique sociale de la ville, dessinant de nouvelles « *cartes du temps* » (Asher & Godard, cités dans Gwiazdzinski, 2013, p. 2). Ces nouvelles manières d'habiter la ville imposent la nécessité pour les urbanistes de penser la fabrique urbaine de manière malléable et temporaire, pour s'adapter aux rythmes des différents flux et faciliter l'appropriation des espaces publics par des profils d'utilisateurs variés selon les temporalités. La chronotopie promeut donc la mutualisation des espaces (utilisation d'un même espace par des publics différents) et leur hybridation (emplois variés d'un seul espace) en jouant sur des temporalités différenciées.

### ***Réversibilité des espaces***

La réversibilité des espaces est l'outil qui permet d'adapter des lieux à des pratiques sociales variées selon les temporalités. Ce concept facilite les usages éphémères, il promeut donc un « *urbanisme temporaire* » (Gwiazdzinski, 2013, p. 4). Selon Gwiazdzinski, cette forme d'urbanisme repose sur une utilisation partielle des lieux et temps de la ville. Elle permet de promouvoir le « faire ville » à partir d'une scénographie et d'événements éphémères. La construction d'espaces à la forme modulable, temporaire, permet d'élargir la palette d'usages possibles d'un seul et même lieu à travers des temporalités différenciées. Cela permet également de s'adapter aux différentes catégories de populations et ainsi d'attirer de nouveaux publics. En intensifiant l'occupation d'un espace, voire en juxtaposant les activités, à l'exemple du CENTQUATRE, cet urbanisme culturel facilite également la mixité sociale.

De plus, « *Cette fabrique soft de la ville jouant sur le léger, le démontable et l'éphémère permet l'expérimentation.* », selon Gwiazdzinski. Le CENTQUATRE capitalise effectivement sur ce levier d'expérimentation. En effet, Martin Colomer Diez appuie : « *Nous on a envie d'expérimenter des choses, faire en sorte que le plus possible de gens arrivent sur ces endroits. Donc on active, on expérimente, on teste en conditions réelles. On fait du prototype à l'échelle 1.* » (communication personnelle, 8 juillet 2021)

Par exemple, le CENTQUATRE a accompagné la création d'un nouveau centre culturel et d'innovation à Taïwan en 2018. Situé sur une aire de 100 000 m<sup>2</sup>, ce projet a pour but de développer les usages hybrides du centre, tout en développant son ancrage territorial. Surtout, José-Manuel Gonçalves met l'accent sur le besoin exprimé de faciliter les rencontres entre les différentes catégories socio-professionnelles de population. Ce projet tournait, selon le directeur, autour de la question : « *Comment les gens rentrent dans le lieu, et comment ils se croisent d'une certaine manière que tout ce qu'on fait volontairement et à l'insu de leur plein gré ?* » (2019, 40:00).

La notion de prototype insiste sur la volonté de laisser ouverte l'évolution du projet livré, selon l'évolution des besoins. Pour répondre à cet enjeu, le CENTQUATRE couple le prototypage avec son pendant, le transfert de compétences aux commanditaires.

Ainsi, la réversibilité des espaces est un levier permettant d'activer plusieurs notions clés de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE : l'urbanisme transitoire, l'expérimentation, le prototypage, et le transfert de compétences.

### ***Population***

L'urbanisme culturel questionne les usages urbains selon les profils sociologiques. Cette forme d'urbanisme invite donc à une analyse fine de la pratique sociologique de la ville : que ce soient les rythmes des pratiques (Par exemple, comment sont utilisés les espaces à travers la journée et la nuit ?), les besoins urbains spatio-temporels (De quels espaces les populations ont-elles besoin au fil du calendrier ?), ou même la perception de l'urbanisme

(Quelles formes d’urbanisme sont perçues comme plus accueillantes aux différentes catégories de population ?) (Gwiazdzinski, 2013).

La relation de l’urbanisme avec la population est donc au cœur de cette étude. L’objectif est de proposer des formes d’urbanisme stimulant l’appropriation du territoire par la population, au fil des différentes temporalités.

### ***Le créateur / artiste***

Dans une conférence, José-Manuel Gonçalves affirme : « *on crée des mises en scènes, des fictions et des réalités sur la vie, sur la relation entre la ville et les créateurs* » (cité dans Université Populaire d’Arcueil, 2019, 38:35). Ce travail de réflexion artistique entre la fabrique urbaine et son incarnation artistique est d’ailleurs manifeste dans le projet du Grand Paris Express, que l’ingénierie culturelle du CENTQUATRE accompagne. En effet, à l’occasion de ce projet, le CENTQUATRE propose des « tandems artistes – architectes » (Grand Paris Express, s. d.). Dans le cadre de ces tandems, les artistes créent des œuvres pérennes qui se déploieront dans les nouvelles gares du réseau Grand Paris Express. « *Les artistes sont choisis très à l’avance pour les impliquer le plus en amont possible, afin qu’ils soient en lien avec le projet de l’architecte et avec les spécificités du territoire* », explique Pierre-Emmanuel Bécherand, responsable de l’Unité Architecture, Design et Création de la Société du Grand Paris et directeur du fonds de dotation du Grand Paris Express, dans une interview aux *Échos* (cité dans Kindermans, 2020, paragr. 4). Ces œuvres s’insèrent donc dans un contexte de mutation du territoire, et participent à la réflexion sur son identification.

En effet, le CENTQUATRE prône l’homéostasie dans ses projets d’ingénierie culturelle. Il détourne ainsi un terme médical, l’homéostasie faisant référence au processus de recherche d’équilibre dans un organisme. José-Manuel Gonçalves élabore : « *Nous traitons le CENTQUATRE et tous les espaces ou les moments sur lesquels nous travaillons comme quelque chose de très organique.* » (2019, 39:09). Par exemple, à l’occasion de la conversion des laboratoires Éclairs lancée début 2021, José-Manuel Gonçalves explique dans une interview au *Parisien* vouloir articuler deux caractéristiques fondamentales dans

ce projet d'ingénierie culturelle : *« son histoire, et donc ses liens avec l'image, la technique et l'innovation, et la place importante de la nature »*. Il ajoute : *« Cette place de la nature dans les espaces urbains, c'est une question très contemporaine »* (cité dans Lieures, 2021, paragr.5).

Comment atteindre, ou du moins faciliter, ce processus d'homéostasie ? Grâce au créateur, qui a justement un rôle de médiateur : *« le créateur et artiste, c'est l'enjeu et la ressource pour articuler les 3 autres éléments [chronotopie, réversibilité des espaces et populations]. On articule avec la méthode qui est celle de l'urbanisme culturel. »* (Gonçalvès, 2019, 38:20). Ainsi, le CENTQUATRE a développé des compétences spécifiques, nécessaires à la cultivation de son expertise en urbanisme culturel.

## **Un management des ressources humaines alimentant une expertise au service du projet global de l'établissement**

### ***Une politique RH s'orientant peu à peu vers une expertise technique de l'urbanisme culturel***

Le développement de ces compétences s'est accompagné d'une politique RH s'orientant peu à peu vers le recrutement de profils spécialisés dans l'urbanisme, permettant de renforcer l'expertise technique du département. Composé de 4 personnes, le département s'est développé avec la montée en compétences de Martin Colomer Diez, spécialisé dans le management culturel et aujourd'hui directeur du département. Les trois dernières recrues du département affichent, elles, des formations plus spécialisées dans l'urbanisme ou le territoire. Certaines ont même une double spécialisation culture & urbanisme.

L'établissement d'une méthodologie sur-mesure, spécifique au positionnement du CENTQUATRE, et le développement de compétences en interne pour mener à bien des projets requérant une expertise pointue sont des points caractéristiques du parcours réalisé par l'organisation pour développer son ingénierie culturelle, et à noter en vue d'une potentielle reproduction de sa stratégie.

### ***Une masse de travail supplémentaire, pour les équipes internes, plutôt faible***

Selon Martin Colomer Diez, les équipes internes (autres que le département d'ingénierie culturelle) ne sont pas automatiquement sollicitées dans l'élaboration des projets d'ingénierie culturelle. Certains membres, tel que le directeur, le sont assez régulièrement. Cependant, Martin Colomer Diez semble estimer que la masse de travail que les projets d'ingénierie culturelle ajoutent aux équipes internes (autres que les membres de son équipe) reste assez faible (communication personnelle, 8 juillet 2021).

Ainsi le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE s'effectue en évitant la surcharge – ou même l'ajout régulier d'une masse supplémentaire de travail – aux autres équipes internes. Ce souci d'équilibre dans la gouvernance des projets souligne le fait que l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE a pour but de contribuer au projet artistique, culturel et d'innovation de l'établissement. Ce n'est pas une fin en soi.

Ainsi, acculé par les tensions économiques et fort de l'expertise professionnelle de son directeur, le CENTQUATRE a profité d'un environnement interne et externe plutôt propice pour développer son ingénierie culturelle. En s'appuyant sur un positionnement précis dans l'urbanisme culturel, il a peu à peu réussi à être identifié comme un acteur au profil unique dans ce marché concurrentiel. L'essor phénoménal de ses recettes d'ingénierie culturelle repose sur cette stratégie de différenciation, mais aussi sur le passage de seuils de développement opérationnel et sur les compétences cultivées en interne pour appliquer une méthode formalisée. Ce développement s'appuie sur un cadre déontologique et éthique. En effet, l'ingénierie culturelle s'insère dans une démarche de contribution à la mission première de l'établissement, « *lieu infini d'art, de culture et d'innovation* ». (CENTQUATRE, s. d.)

En ce qui concerne l'impact de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE dans ses différents projets, sa mesure n'est pas encore possible (M. C. Diez, communication personnelle, 8 juillet 2021). En effet, ces projets sont encore trop récents, - voire pas encore sortis de terre – il est donc impossible de demander aux clients du CENTQUATRE leur évaluation de son ingénierie culturelle.

## **SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS**

### **1. Mener une réflexion sur le rôle de l'organisation et la place de l'ingénierie culturelle par rapport à ce rôle**

L'ingénierie culturelle est un outil qui doit s'inscrire dans la mission que s'est donnée l'organisation. Comme le souligne Anaïs Aguerre, fondatrice et directrice de l'agence de conseil *Culture Connect*, l'objectif des organisations culturelles publiques n'est pas de maximiser les recettes d'ingénierie culturelle sans aucune limitation sur la masse de travail interne ou l'image de l'établissement (citée dans ICOM, 2021, Partie 2, 10:50). Cette stratégie ouvrirait la porte à d'autres risques. En effet, les organisations culturelles dont les modèles économiques reposent principalement sur des ressources propres ont été particulièrement touchées par la crise sanitaire, économique et sociale. Aux États-Unis par exemple, un musée sur trois risque de fermer définitivement selon une étude de l'Alliance des musées américains (2020, paragr. 3). Il faut donc trouver une juste mesure entre se mettre à l'abri des risques d'un modèle économique reposant principalement sur des subventions, et miser le futur de l'organisation sur des ressources propres conditionnées par la santé de l'économie. Il s'agit de réfléchir, en amont, au modèle économique qui servirait le mieux le rôle des organisations culturelles et le développement d'un écosystème culturel durable. L'ingénierie culturelle doit trouver sa juste place dans ce modèle.

### **2. Identifier les mutations organisationnelles nécessaires pour permettre de lancer une culture de la démarche entrepreneuriale dans des institutions publiques**

Afin de permettre aux institutions culturelles de développer cette démarche entrepreneuriale, l'identification de résistances organisationnelles internes et le lancement de réflexions sur les solutions qui pourraient remédier à ces freins permettraient de renforcer l'agilité de l'établissement. A ce titre, le modèle qu'a mis en place le

CENTQUATRE comme « *l'institution la plus alternative, ou le lieu alternatif le plus institutionnel* » (Gonçalvès, 2019, 24:05) n'est qu'une des pistes de solutions possibles.

### **3. Mener une analyse interne des aires d'expertise et inscrire la valorisation de chaque organisation dans une stratégie de valorisation de l'ingénierie culturelle du secteur culturel**

Afin que l'ensemble des organisations culturelles intéressées puisse développer une stratégie de valorisation de leur ingénierie culturelle, il est capital selon Charles Personnaz que s'affirme une coordination des acteurs culturels (cité dans ICOM, 2021, 2:24). Cette coordination relève d'un intérêt stratégique : elle doit inclure la délimitation de l'ingénierie culturelle de chaque acteur pour que puisse émerger un marché de l'ingénierie culturelle aux positionnements différenciés.

### **4. À travers une démarche entrepreneuriale, inscrire la valorisation de l'ingénierie culturelle dans une stratégie qui s'appuie sur des seuils de développement pour optimiser son essor**

De manière opérationnelle, l'identification de seuils de développement tels que la formalisation d'une méthodologie, l'établissement de références ou la stabilisation des ressources humaines, permettra de bénéficier d'effets de levier pour stimuler l'essor de l'ingénierie culturelle.

## Conclusion

---

Reprenons les deux hypothèses qui ont guidé notre recherche.

Le modèle établi par le CENTQUATRE est moteur de son ingénierie culturelle. En effet, le CENTQUATRE a réussi à créer une forme instituante qui conjugue une démarche entrepreneuriale et l'inclusivité, l'hybridité des pratiques, l'ancrage territorial qui caractérisent les tiers-lieux. L'orchestration de ces dynamiques vise à créer un environnement qui permet à l'imaginaire collectif de se déployer, en laissant la place à l'inattendu. Ce modèle, terme ici compris comme incluant un potentiel de mutations internes caractéristique des formes instituantes, participe ainsi à remplir les missions du CENTQUATRE<sup>11</sup>. Si ce modèle comprend certaines limites structurelles, il reste cependant un formidable moteur d'ingénierie culturelle et une carte de visite pour le département chargé de la valorisation de cette intelligence.

Au-delà des musées nationaux, d'autres organisations culturelles sont en mesure de reproduire le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE. Cette question réalise un raccourci caractéristique d'un paradigme productiviste lié à la réalisation de profits. Or, dans la mesure où les organisations culturelles participent du bien public<sup>12</sup>, une réflexion éthique et déontologique s'impose comme prémisses à l'inscription possible

---

<sup>11</sup> Le CENTQUATRE a notamment pour missions de : « Encourager la recherche et l'expérimentation dans le domaine artistique, notamment en facilitant le rapprochement de créateurs exerçant dans diverses disciplines, autour du spectacle vivant, des arts plastiques, du cinéma, etc. ; Avoir une action de développement culturel en organisant la rencontre des publics avec les œuvres et avec les artistes ; Favoriser les relations entre l'art, l'entreprise et le commerce ; Participer à la redynamisation de son environnement urbain en mettant en œuvre un ensemble d'activités culturelles et événementielles de nature à renforcer l'attractivité de ce territoire, et en favorisant le développement d'activités économiques nouvelles ; Contribuer à la valorisation des territoires prioritaires du nord-est parisien en favorisant les actions de proximité, les dispositifs d'insertion par l'activité économique, la mise en œuvre de projets collectifs solidaires, l'accueil et l'accompagnement de populations défavorisées ; Développer une ingénierie culturelle permettant de proposer des missions d'accompagnement à destination d'autres établissements ou d'entreprises à la recherche de compétences spécifiques au secteur culturel et à l'innovation. » (Arrêté préfectoral du 26 décembre 2019 approuvant l'adhésion de la commune de Pantin (93) à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « 104 Cent Quatre » et portant approbation des statuts modifiés de cet établissement, 2019, p. 26-27).

<sup>12</sup> En économie, l'invention du concept de « bien public » est généralement attribuée à Paul A. Samuelson, qui lui prête deux critères : la non-rivalité et la non-exclusion. « La distinction entre biens privés et biens publics est au cœur de la réflexion sur la raison d'être de l'intervention des pouvoirs publics dans l'économie » (Wickberg, 2018, p. 1). Apporter cet éclairage aux organisations culturelles renvoie à la production d'externalités, d'ordres sociologiques et psychologiques (Lorenzi cité dans ICOM, 2021, 30:15), favorables à l'évolution de la société.

de la valorisation de l'ingénierie culturelle dans leurs stratégies. En particulier, comment la valorisation de l'ingénierie culturelle est-elle utilisée au service des missions de l'organisation ? Cette question dicte la nécessité de réfléchir au rôle premier de l'organisation, et d'adapter la possible valorisation de son ingénierie culturelle en fonction de cette mission première. De plus, la question de la valorisation de l'ingénierie culturelle appelle à questionner la capacité du modèle organisationnel de chaque établissement à mettre en place une démarche entrepreneuriale pour remédier aux potentielles résistances organisationnelles. Par ailleurs, les organisations culturelles qui souhaitent entreprendre cette démarche seront amenées à identifier leur domaine propre d'expertise, pour mieux le différencier et faciliter sa valorisation dans un secteur très compétitif. Enfin, afin de faciliter l'essor de l'ingénierie culturelle et être identifié comme un acteur légitime de ce marché, il est nécessaire d'identifier les seuils de développement qui auront un effet de levier sur la stratégie de valorisation.

L'étude menée donne des résultats qui tendent à répondre à la positive aux deux hypothèses, tout en précisant certaines limites et précautions nécessaires. Cependant, rappelons que ces résultats reposent sur un corpus limité. L'ensemble des médias choisis laisse une place prépondérante au discours du CENTQUATRE, ce qui introduit un biais dans la recherche. Le manque de mesures de données analysables rend difficile la distinction entre le *storytelling* du CENTQUATRE transmis dans les médias, et le résultat concret de ses actions. Si ce corpus empirique a certes été croisé avec un ensemble d'articles scientifiques, ses limitations fragilisent néanmoins la solidité scientifique des résultats de ce mémoire et leur portée.

Quelles suites donner à ce travail de recherche ? Dans le cas du CENTQUATRE, il serait intéressant d'étudier les performances atteintes dans les projets d'ingénierie culturelle. Notamment, quels sont les retours des commanditaires par rapport à leurs attentes initiales ? Les projets d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE sont encore trop récents pour pouvoir recueillir ces données actuellement, mais celles-ci seront disponibles d'ici à quelques années.

Une autre piste de recherche particulièrement intéressante serait de sortir de l'échelon individuel et prendre de la hauteur pour étudier les perspectives de l'ingénierie culturelle

à l'échelle de l'ensemble du secteur culturel. On peut notamment se demander quelles conditions sont nécessaires pour favoriser la généralisation de la valorisation de l'ingénierie culturelle dans le secteur culturel. Comment les différents acteurs culturels peuvent-ils se coordonner pour élaborer une stratégie harmonisée de valorisation culturelle, de manière transversale ? Comment peuvent-ils aider l'État à les accompagner ?

## Bibliographie

---

### LES LIVRES

Bourdieu, P., & Darbel, A. (1966). *L'Amour de l'art*. Éditions de Minuit.

Boutang, M. Y. (2007). *Le Capitalisme Cognitif : La Nouvelle Grande Transformation* (1<sup>re</sup> éd.). Éditions Amsterdam.

Clerval, A. (2016). Chapitre 8 - *La politique de la municipalité depuis 2001 : maintenir ou lever les freins à la gentrification ?*. Dans : , A. Clerval, *Paris sans le peuple: La gentrification de la capitale* (pp. 214-256). Paris: La Découverte.

Cantarella, R., & Fisbach, F. (2009). *L'anti-musée*. Débats publics.

Gambert, H., & Handke, P. (1992). *Espaces intermédiaires - Entretiens*. Christian Bourgeois. (Œuvre originale publiée en 1992)

Mollard, C. (2020). *L'ingénierie culturelle*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.molla.2020.01>

## LES ARTICLES DE REVUES SCIENTIFIQUES

Ambrosino, C. & Guillon, V. (2018). Œuvrer en commun: Le « nouveau monde » des politiques culturelles et urbaines. *L'Observatoire*, 52, 13-16.

<https://doi.org/10.3917/lobs.052.0013>

Andres, L. & Grésillon, B. (2011). Les figures de la friche dans les villes culturelles et créatives: Regards croisés européens. *L'Espace géographique*, 40, 15-30.

<https://doi.org/10.3917/eg.401.0015>

Aubouin, N. (2018). Dynamiques organisationnelles, modes de gestion et institutionnalisation de différents tiers-lieux culturels. *L'Observatoire*, 52, 39-42. <https://doi.org/10.3917/lobs.052.0039>

Besson, R. (2018). Les tiers-lieux culturels: Chronique d'un échec annoncé. *L'Observatoire*, 52, 17-21. <https://doi.org/10.3917/lobs.052.0017>

Chapain, C., Emin, S. & Schieb-Bienfait, N. (2018). L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17, 7-28.

<https://doi.org/10.3917/entre.171.0007>

- D'Autilia, R., & Hetman, J. (2018). Complex Buildings and Cellular Automata—A Cellular Automaton Model for the Centquatre-Paris. *Urban Science*, 2(2), 50. <https://doi.org/10.3390/urbansci2020050>
- Fondu, Q. & Vermerie, M. (2015). Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels. *Informations sociales*, 190, 57-63. <https://doi.org/10.3917/inso.190.0057>
- Garnier, J. (2008). Scénographies pour un simulacre : l'espace public réenchanté. *Espaces et sociétés*, 134, 67-81. <https://doi-org.docelec-u-paris2.idm.oclc.org/10.3917/esp.134.0067>
- Gorz, A. (2004). Économie de la connaissance, exploitation des savoirs: Entretien avec Carlo Verdone et Yann Moulier Boutang. *Multitudes*, n°15, 205-216. <https://doi.org/10.3917/mult.015.0205>
- Gwiazdzinski, L. (2013). Eloge de la chronotopie. Pour un urbanisme temporel et temporaire. *Collage : revue de la Fédération Suisse des Urbanistes*, 2, 7-10. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00957096>
- Idelon, A. (2018). Tiers-lieu culturel, refonte d'un modèle ou stratégie d'étiquette ?. *L'Observatoire*, 52, 27-30. <https://doi.org/10.3917/lobs.052.0027>

Le Roy, A. (2012). Des communs sans tragédie : Elinor Oström vs. Garrett Hardin.

*EcoRev'*, 39, 24-27. <https://doi.org/10.3917/ecorev.039.0024>

Peyre, N. (2020). La mondialisation des marques muséales et la diplomatie

d'influence. Le Centre Pompidou Málaga. *Culture & ; musées*, (36), 209–213.

<https://doi.org/10.4000/culturemusees.5811>

Poggi, M.-H., & Vanhamme, M. (2004). Les friches culturelles, genèse d'un espace

public de la culture. *Culture & ; Musées*, 4(1), 37–55.

<https://doi.org/10.3406/pumus.2004.1202>

Thuillier, J. (1994). L' « ingénierie culturelle ». *Revue de l'Art*, 103(1), 5-9.

<https://doi.org/10.3406/rvart.1994.348103>

Wickberg, S. (2018). Biens publics/biens privés. Dans : Colin Hay éd., *Dictionnaire*

*d'économie politique: Capitalisme, institutions, pouvoir* (pp. 57-61). Paris:

Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.smith.2018.01.0057>

## LES TRAVAUX UNIVERSITAIRES

Henquet, V. (2011). *Une redéfinition de l'espace culturel à Paris, l'exemple du*

*Centquatre* [Mémoire, Université de Paris-Sorbonne (Paris IV)].

[https://fr.slideshare.net/VioletteH/une-redfinition-de-lespace-culturel-paris-](https://fr.slideshare.net/VioletteH/une-redfinition-de-lespace-culturel-paris-lexemple-du-)

[lexemple-du-](https://fr.slideshare.net/VioletteH/une-redfinition-de-lespace-culturel-paris-lexemple-du-)

centquatre?fbclid=IwAR1RVCAQcg0fV55fEKLbpm5IaPD7\_93HMu8-  
 \_4MFKktlnbgvGyp23XYWc-I

## DOCUMENTS OFFICIELS

American Alliance of Museums. (2020, juillet). *A Snapshot of US Museums' Response to the COVID-19 Pandemic (June 2020)*. <https://www.aam-us.org/2020/07/22/a-snapshot-of-us-museums-response-to-the-covid-19-pandemic/>

Arrêté préfectoral du 26 décembre 2019 approuvant l'adhésion de la commune de Pantin (93) à l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « 104 Cent Quatre » et portant approbation des statuts modifiés de cet établissement, Recueil des actes administratifs spécial n° 75-2019-12-26-005 (2019) (France). <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/content/download/64650/424454/file/recueil-75-2019-442-recueil-des-actes-administratifs-special%20du%2026%2012%202019.pdf>

Bouquillion, P., & Le Corf, J.-Y. (2010, mai). *Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*. [http://observatoire-omic.org/pdf/1110743245Bouquillion\\_LeyCorf\\_Icrea\\_Europe\\_rapport\\_OMIC\\_1.pdf](http://observatoire-omic.org/pdf/1110743245Bouquillion_LeyCorf_Icrea_Europe_rapport_OMIC_1.pdf)

Cour des comptes. (2019, mars). *La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux*.

<https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-06/20190612-rapport-valorisation-ingenierie-marques-culturelles.pdf>

Culture EPCC. Comité national de liaison des établissements publics de coopération culturelle. (2017). *Rapport CRC Le CentQuatre* (Rapport d'observations définitives et ses réponses).

Culture Études. (2020, décembre). *Pratiques culturelles en temps de confinement [CE-2020-6]*. <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2021/Pratiques-culturelles-en-temps-de-confinement-CE-2020-6>

Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation. (2021, juillet). *Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 1er trimestre 2021*. <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Note-de-conjoncture/Analyse-conjoncturelle-du-chiffre-d-affaires-de-la-culture-au-1er-trimestre-2021>

Fondation Travailler Autrement. (2018, septembre). *Mission Coworking – Faire ensemble pour mieux vivre ensemble*. <https://www.fondation-travailler-autrement.org/2018/09/19/mission-coworking-faire-ensemble-pour-mieux-vivre-ensemble/>

ICOM. (2020, mai). *Musées, professionnels des musées et COVID-19*.

<https://icom.museum/fr/covid-19/enquetes-et-donnees/survey-museums-and-museum-professionals/>

Insee Analyses. (2017, février). *Une mosaïque sociale propre à Paris* (N° 53).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2572750>

Insee. (2019, avril). *Entreprises créées en 2014 : trois sur quatre sont encore actives trois ans après leur création* (N° 1751). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4130923>

Insee. (2020, décembre). *France, portrait social*.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4797670?sommaire=4928952>

Lextrait, F., Groussard, G., & Secrétariat d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle. (2001, mai). *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires. . . : une nouvelle époque de l'action culturelle*. La Documentation française.

Sénat. (2014). *Les musées nationaux : quelles ressources pour quelles missions ?* (Rapport d'information n° 574 (2013-2014)). [http://www.senat.fr/rap/r13-574/r13-574\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r13-574/r13-574_mono.html)

## Sources

---

### **DOCUMENTS INTERNES D'ENTREPRISES PRIVÉES OU PUBLIQUES**

CENTQUATRE-PARIS. (2013). *Rapport d'activité 2012*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/rapport-activite-2012-104-paris.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2014). *Rapport d'activité 2013*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/rapport-activite-2013-104-paris.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2015). *Rapport d'activité 2014*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/rapport-activite-2014-104-paris.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2016). *Rapport d'activité 2015*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/rapport-activite-2015-104-paris.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2017). *Rapport d'activité 2016*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/rapport-activites-2016.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2018a). *Rapport d'activité 2017*.

<https://www.104.fr/media/rapport-d-activites-2017-bd.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2019a). *Rapport d'activité 2018*.

<https://www.104.fr/media/rapport-activite-2018-104-paris.pdf>

CENTQUATRE-PARIS. (2020a). *Rapport d'activité 2019*.

<https://www.104.fr/media/professionnels-culture/2019-centquatre-rapport-d-activite-s.pdf>

Grand Paris Express. (2016). *Tandems*. Culture et création. Grand Paris Express.

<https://www.culture-grandparisexpress.fr/tandems>

Palais de Tokyo. (2019). *Rapport d'activité 2018*.

<https://www.palaisdetokyo.com/sites/default/files/ra-2018-web.pdf>

## **SOURCES PRESSES**

Berthod, A. (2019, 14 décembre). Des lieux qui font du lien. *Télérama*, 45.

Bouchama, H., Corti, S., & Albat, L. (2013, 4 décembre). Au Centquatre, on cultive la mixité sociale. *Libération*. [https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale\\_964141/](https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale_964141/)

Carpentier, L. (2013, 25 août). Comment Gonçalves a sauvé le Centquatre. *Le Monde*.

[https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/1-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte\\_3466145\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/1-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html)

Cenard, C. (2021, 11 juin). Artiste et entrepreneur : le défi d'une double culture. *Les*

*Echos*. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0611125064808-artiste-et-entrepreneur-le-defi-d-une-double-culture-343966.php>

Chappel, F. (2021). Construire la résilience urbaine. *Diagonal*, 211, 28-30.

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjU\\_ImQz6vyAhUKlhQKHcj1D9sQFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.ecocites.logement.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2Fdiagonal\\_211\\_renobbcc\\_complet\\_bassedefinition.pdf&usq=AOvVaw1bztTATA01ewadPF1jqWcN](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjU_ImQz6vyAhUKlhQKHcj1D9sQFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.ecocites.logement.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2Fdiagonal_211_renobbcc_complet_bassedefinition.pdf&usq=AOvVaw1bztTATA01ewadPF1jqWcN)

Duffé, J. (2018, 26 janvier). Paris : le Centquatre épinglé par la Chambre des comptes. *Le*

*Parisien*. <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-le-centquatre-epingle-par-la-chambre-des-comptes-26-01-2018-7524642.php>

Écoiffier, M., & Vincendon, S. (2008, 11 octobre). Le Centquatre, passage des arts.

*Libération*. [https://www.liberation.fr/culture/2008/10/11/le-centquatre-passage-des-arts\\_114419/](https://www.liberation.fr/culture/2008/10/11/le-centquatre-passage-des-arts_114419/)

- Gayot, J. (2019, 6 décembre). Centquatre, le modèle à suivre pour les lieux culturels du Grand Paris ? *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/centquatre,-le-modele-a-suivre-pour-les-lieux-culturels-du-grand-paris,n6549679.php>
- Kindermans, M. (2020, 10 janvier). JR, Stromae, Vhils. . . ces artistes qui embelliront les gares du Grand Paris Express. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/jr-stromae-vihls-ces-artistes-qui-embelliront-les-gares-du-grand-paris-express-1161822>
- Lieures, A. (2021, 30 mars). A Epinay, les mythiques studios de cinéma laisseront place à un quartier artistique. *Le Parisien*. <https://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/a-epinay-les-mythiques-studios-de-cinema-laisseront-place-a-un-quartier-artistique-30-03-2021-8430267.php>
- Lochon, P.-Y. (2020). Les musées pourront-ils monétiser leurs contenus et activités numériques ? *Le Quotidien de l'Art*, 2065.  
<https://www.lequotidiendelart.com/articles/18825-les-mus%C3%A9es-pourront-ils-mon%C3%A9tiser-leurs-contenus-et-activit%C3%A9s-num%C3%A9riques.html>
- Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. (2019, 17 juin). « *Nouveaux lieux, nouveaux liens* » [Dossier de presse].  
[https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2019-06/20190617\\_dp\\_tiers-lieux\\_compressed.pdf](https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2019-06/20190617_dp_tiers-lieux_compressed.pdf)

Renault, G. (2011, 3 janvier). « Faire du CentQuatre une caisse à outils ». *Libération*.

[https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils\\_704339/](https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils_704339/)

Sapiro, G. (2016, 6 décembre). Les contradictions de la démocratisation culturelle, par

Gisèle Sapiro. *Télérama*. <https://www.telerama.fr/etats-generaux/les-contradictions-de-la-democratisation-culturelle-par-gisele-sapiro,151044.php>

Tellier, E. (2014, 12 septembre). José Manuel Gonçalves : “Les politiques

n'expérimentent pas assez la culture”. *Télérama*.

<https://www.telerama.fr/scenes/jose-manuel-goncalves-les-politiques-n-experimentent-pas-assez-la-culture,116652.php>

## SOURCES AUDIOVISUELLES

Atelier parisien d’urbanisme (Apur). (2015, 26 novembre). *Débat : Les lieux de la culture,*

*enjeux majeurs du Grand Paris* [Vidéo]. Youtube. <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/lieux-culture-enjeux-majeurs-grand-paris>

Culture Link. (2020, 22 octobre). *Table-ronde - La culture dans les tiers-lieux ou les*

*tiers-lieux culturels ?* [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=a7cssoljU3w>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019a, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Artistes et publics* [Vidéo]. Youtube.

<https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/artistes-publics>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019b, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – De la diversité des pratiques* [Vidéo].

Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/diversite-des-pratiques>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019c, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Ici, vous êtes* [Vidéo]. Youtube.

<https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/ici-vous-etes>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019d, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Lieu d'art et lieu de vie* [Vidéo].

Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/lieu-dart-lieu-vie>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019e, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Programmation et savoir-faire* [Vidéo].

Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/programmation-savoir-faire>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019f, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Transmission et politique culturelle*

[Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/transmission-politique-culturelle>

ICOM France. (2021, 7 juin). *L'intelligence des musées a-t-elle un prix ? La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle* [Vidéo]. <https://youtu.be/Uge5inblSNU>

Macron. (2020, 12 mars). *Adresse aux Français - 12 mars 2020* [Vidéo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=bW7KR\\_ApuXQ](https://www.youtube.com/watch?v=bW7KR_ApuXQ)

Mediapart. (2016, 17 mai). « *Contrechamp* » : *La culture en friche* [Vidéo]. Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/x4b1agm>

Télérama. (2020, 18 juin). *CULTURE ET ECONOMIE - L'atelier des propositions* [Vidéo]. Youtube. <https://www.telerama.fr/scenes/lurgence-des-alliances-culture-et-economie-suivez-en-direct-les-debats-6652285.php>

Université Populaire d'Arcueil. (2019, 26 octobre). *L'entrepreneuriat culturel entre l'art et l'innovation* | José Manuel Gonçalves | UPA [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ja3qParPIKg>

## SOURCES ELECTRONIQUES

Académie de l'urbanisme culturel. (2018). *Académie de l'Urbanisme culturel #1*. POLAU. <http://polau.org/ressources/academie-de-lurbanisme-culturel/>

CENTQUATRE-PARIS. (s. d.). *Le CENTQUATRE-PARIS*. Consulté le 19 août 2021, à l'adresse <https://www.104.fr/>

Henimann, L. (s. d.). *A Marne-la-Vallée, la Ferme du Buisson renaît de ses cendres*. Banque des Territoires. <https://www.banquedesterritoires.fr/marne-la-vallee-la-ferme-du-buisson-renait-de-ses-cendres>

Insee. (2021). *Comparateur de territoire – Commune de Paris 19e Arrondissement (75119) | Insee*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-75119+DEP-75>

Palais de Tokyo. (2018). *L'Ingénierie culturelle : notre expertise au service de votre entreprise*. <https://www.palaisdetokyo.com/fr/page/devenir-partenaire-quel-interet-strategique-pour-votre-entreprise>

Sénat. (2019). *Travaux de la commission : Audition pour suite à donner*. <http://www.senat.fr/rap/r18-568/r18-5682.html>

## **PUBLICATIONS SUR LINKEDIN**

CENTQUATRE-PARIS. (2019d). *Dans mooc digital paris, José-Manuel Gonçalves revient en profondeur sur le modèle « CENTQUATRE-PARIS ». 6 épisodes pour parler pluridisciplinarité, politique culturelle*, [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_1-de-la-diversit%C3%A9-des-pratiques-activity-6608021134422130690-A2uJ/](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_1-de-la-diversit%C3%A9-des-pratiques-activity-6608021134422130690-A2uJ/)

CENTQUATRE-PARIS. (2019e). *Dans Telerama Sortir Grand Paris, Joëlle Gayot se penche sur les recettes du succès du #104paris. Lieu de vie* [Publication LinkedIn]. LinkedIn. [https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_centquatre-le-mod%C3%A8le-%C3%A0-suivre-pour-les-lieux-activity-6609745370924875777-6rgp/](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_centquatre-le-mod%C3%A8le-%C3%A0-suivre-pour-les-lieux-activity-6609745370924875777-6rgp/)

## SOURCES ORALES

M. C. Diez, communication personnelle, 8 juillet 2021

L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021

## Corpus

---

### REVUE DE PRESSE ECRITE

Albert, L. (2013, 8 juillet). Le CentQuatre, cathédrale branchée. *Les Echos*.

<https://www.lesechos.fr/2013/07/le-centquatre-cathedrale-branchee-1098311>

Beudet, V. (2015, 1 mars). Le Centquatre : bouillon de culture. *La Presse+*.

Berbedj, L. (2021, 25 février). Seine-Saint-Denis : le site des laboratoires Eclair entame sa reconversion en pôle culturel à Epinay-sur-Seine. *Les Echos*.

<https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/seine-saint-denis-le-site-des-laboratoires-eclair-entame-sa-reconversion-en-pole-culturel-a-epinay-sur-seine-1292785>

Business Immo. (2017, 19 octobre). Inventons la Métropole : le groupement Les Lumières Pleyel, lauréat sur le site du Franchissement Pleyel à Saint-Denis. *Business Immo*.

<https://www.businessimmo.com/contents/89984/inventons-la-metropole-le-groupement-les-lumieres-pleyel-laureat-sur-le-site-du-franchissement-pleyel-a-saint-denis>

Bouchama, H., Corti, S., & Albat, L. (2013, 4 décembre). Au Centquatre, on cultive la mixité sociale. *Libération*. [https://www.liberation.fr/evenements-](https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale_964141/)

[libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale\\_964141/](https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale_964141/)

Carpentier, L. (2013, 25 août). Comment Gonçalves a sauvé le Centquatre. *Le Monde*.

[https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/1-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte\\_3466145\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/1-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html)

Cenard, C. (2021, 11 juin). Artiste et entrepreneur : le défi d'une double culture. *Les*

*Echos*. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0611125064808-artiste-et-entrepreneur-le-defi-d-une-double-culture-343966.php>

Dagen, P., & Edelmann, F. (2017, 6 avril). L'art accroche le wagon du Grand Paris. *Le*

*Monde*. [https://www.lemonde.fr/architecture/article/2017/04/06/1-art-accroche-le-wagon-du-grand-paris\\_5106693\\_1809550.html](https://www.lemonde.fr/architecture/article/2017/04/06/1-art-accroche-le-wagon-du-grand-paris_5106693_1809550.html)

Daniel, L. (2020, 8 décembre). Grand Paris Express : quand la culture s'invite sur le

chantier. *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-quand-la-culture-s-invite-sur-le-chantier,143481.php>

Delourme, C. (2017, 6 avril). Le Grand Paris Express, futur métro le plus artistique du

monde. *Enlarge your Paris*. <https://www.enlargeyourparis.fr/societe/grand-paris-express-metro-art>

Duffé, J. (2018, 26 janvier). Paris : le Centquatre épinglé par la Chambre des comptes. *Le*

*Parisien*. <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-le-centquatre-epingle-par-la-chambre-des-comptes-26-01-2018-7524642.php>

Fabre, C. (2010, 10 juin). Le 104, lieu de création à Paris, va changer de projet en montrant plus de spectacles. *Le Monde*.

[https://www.lemonde.fr/culture/article/2010/06/10/le-104-lieu-de-creation-a-paris-va-changer-de-projet-en-montrant-plus-de-spectacles\\_1370730\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2010/06/10/le-104-lieu-de-creation-a-paris-va-changer-de-projet-en-montrant-plus-de-spectacles_1370730_3246.html)

Gayot, J. (2019, 6 décembre). Centquatre, le modèle à suivre pour les lieux culturels du Grand Paris ? *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/centquatre,-le-modele-a-suivre-pour-les-lieux-culturels-du-grand-paris,n6549679.php>

Henry, M., Duplan, C., & Pajot, G. (2014, 30 novembre). « L’imaginaire de Paris doit déborder du périph ». *Libération*. [https://www.liberation.fr/france/2014/11/30/l-imaginaire-de-paris-doit-deborder-du-periph\\_1153982/](https://www.liberation.fr/france/2014/11/30/l-imaginaire-de-paris-doit-deborder-du-periph_1153982/)

Kindermans, M. (2020, 10 janvier). JR, Stromae, Vhils. . . ces artistes qui embelliront les gares du Grand Paris Express. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/jr-stromae-vihls-ces-artistes-qui-embelliront-les-gares-du-grand-paris-express-1161822>

La Lettre A. (2018, 8 février). Grand Paris : les actions culturelles de la SGP épinglées - 08/02/2018. *La Lettre A*. [https://www.lalettrea.fr/action-publique\\_collectivites-et-territoires/2018/02/08/grand-paris--les-actions-culturelles-de-la-sgp-epinglees,108293346-art](https://www.lalettrea.fr/action-publique_collectivites-et-territoires/2018/02/08/grand-paris--les-actions-culturelles-de-la-sgp-epinglees,108293346-art)

La Provence. (2021, 23 juin). Festival d'Avignon : qui pour succéder à Olivier Py ? *La*

*Provence*. <https://www.laprovence.com/article/edition-marseille/6398807/festival-davignon-qui-pour-succeder-a-olivier-py.html>

Le Chatelier, L. (2020, 3 mars). Grand Paris Express : les mariages arrangés de José-

Manuel Gonçalves. *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-les-mariages-arranges-de-jose-manuel-goncalves,n6611851.php>

Le Moniteur. (2013, 1 juillet). « Habiter le Grand Paris » : les travaux des experts

s'ouvrent au public. *Le Moniteur*. <https://www.lemoniteur.fr/article/habiter-le-grand-paris-les-travaux-des-experts-s-ouvrent-au-public.844009#!>

Lieures, A. (2021, 30 mars). A Epinay, les mythiques studios de cinéma laisseront

place à un quartier artistique. *Le Parisien*. <https://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/a-epinay-les-mythiques-studios-de-cinema-laisseront-place-a-un-quartier-artistique-30-03-2021-8430267.php>

Piffaretti, A. (2015, 17 juin). La Société du Grand Paris va animer ses chantiers. *Les*

*Echos*. <https://www.lesechos.fr/2015/06/la-societe-du-grand-paris-va-animer-ses-chantiers-249893>

Proux, F. (2021, 9 mars). Épinay-sur-Seine : la nouvelle vie des laboratoires Eclair

dévoilée le 10 avril. *Le journal du Grand Paris - L'actualité du développement*

*économique d'Ile-de-France*. <https://www.lejournaldugrandparis.fr/epinay-sur-seine-la-nouvelle-vie-des-laboratoires-eclair-devoilee-le-10-avril/>

Prudhomme, M. (2019, 27 juin). Le Grand Paris Express réinvente les fêtes de chantier.

*Enlarge your Paris*. <https://www.enlargeyourparis.fr/societe/le-grand-paris-express-reinvente-les-fetes-de-chantier>

Renault, G. (2011, 3 janvier). « Faire du CentQuatre une caisse à outils ». *Libération*.

[https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils\\_704339/](https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils_704339/)

Robert, M. (2011, 21 février). La revanche du Centquatre. *Les Echos*.

<https://www.lesechos.fr/2011/02/la-revanche-du-centquatre-387954>

Tellier, E. (2014, 12 septembre). José Manuel Gonçalves : “Les politiques n'expérimentent pas assez la culture”. *Télérama*.

<https://www.telerama.fr/scenes/jose-manuel-goncalves-les-politiques-n-expérimentent-pas-assez-la-culture,116652.php>

Vincendon, S. (2016, 3 juin). Lancement festif avec parade d'engins de chantier.

*Libération*. [https://www.liberation.fr/france/2016/06/03/lancement-festif-avec-parade-d-engins-de-chantier\\_1457231/](https://www.liberation.fr/france/2016/06/03/lancement-festif-avec-parade-d-engins-de-chantier_1457231/)

Vincendon, S. (2017, 2 novembre). Le Grand Paris Express fait la fête mais s'inquiète du flou gouvernemental. *Libération*. [https://www.liberation.fr/france/2017/11/02/le-grand-paris-express-fait-la-fete-mais-s-inquiete-du-flou-gouvernemental\\_1607509/](https://www.liberation.fr/france/2017/11/02/le-grand-paris-express-fait-la-fete-mais-s-inquiete-du-flou-gouvernemental_1607509/)

Voisin, T. (2016, 23 juillet). José-Manuel Gonçalves : “Grand Paris Express est le plus grand chantier d' ; Europe”. *Télérama*. <https://www.telerama.fr/sortir/jose-manuel-goncalves-grand-paris-express-est-le-plus-grand-chantier-d-europe,145450.php>

## REVUE DE PRESSE AUDIOVISUELLE

Atelier parisien d'urbanisme (Aur). (2015, 26 novembre). *Débat : Les lieux de la culture, enjeux majeurs du Grand Paris* [Vidéo]. Youtube. <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/lieux-culture-enjeux-majeurs-grand-paris>

Bourdois, B. (2014, 13 février). *Le CENTQUATRE PARIS – Le Lieu du Moment #1* [Vidéo]. Blog MyProfilArt. <http://blog.myprofilart.com/le-centquatre-paris-le-lieu-du-moment-1/>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019a, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Artistes et publics* [Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/artistes-publics>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019b, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – De la diversité des pratiques* [Vidéo].

Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/diversite-des-pratiques>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019c, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Ici, vous êtes* [Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/ici-vous-etes>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019d, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Lieu d'art et lieu de vie* [Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/lieu-dart-lieu-vie>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019e, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Programmation et savoir-faire* [Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/programmation-savoir-faire>

Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019f, 12 novembre). *José-Manuel Gonçalves – Transmission et politique culturelle* [Vidéo]. Youtube. <https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/transmission-politique-culturelle>

Entrée libre. (2016, 3 juin). *Le Centquatre est à l'honneur* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gaBzYGZOpls>

- Fondation Cognacq-JayPlus. (2016, 2 janvier). *À la rencontre de notre partenaire le CentQuatre !* [Vidéo]. Vimeo. <https://vimeo.com/182564817>
- France 3 Paris Ile-de-France. (2018, 23 octobre). *Paris : jongleurs, danseurs, comédiens... le Centquatre mélange les gens* [Vidéo]. Youtube. <https://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/paris/paris-centquatre-paris-arche-culturelle-ville-1562752.html>
- France Inter. (2010, 3 décembre). *Jose-Manuel Gonçalves* [Vidéo]. Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/xfx3jp>
- Mediapart. (2016, 17 mai). « *Contrechamp* » : *La culture en friche* [Vidéo]. Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/x4b1agm>
- Paris.fr. (2010, 10 juillet). *José-Manuel Gonçalves, nouveau directeur du CentQuatre - Vidéo* [Vidéo]. Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/xeoeww>
- Télématin. (2019, 28 mars). *Coulisses - Les coulisses du 104* [Vidéo]. Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/x74wkkg>
- Télérama. (2020, 18 juin). *CULTURE ET ECONOMIE - L'atelier des propositions* [Vidéo]. Youtube. <https://www.telerama.fr/scenes/lurgence-des-alliances-culture-et-economie-suivez-en-direct-les-debats-6652285.php>

Université Populaire d’Arcueil. (2019, 26 octobre). *L’entrepreneuriat culturel entre l’art et l’innovation* | José Manuel Gonçalves | UPA [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ja3qParPIKg>

## **PUBLICATIONS SUR LINKEDIN**

CENTQUATRE-PARIS. (2018b). *[KM4 : L’ART ENTRE EN GARE !]* [Publication].

LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_societe-du-grand-paris-on-linked-in-km4-activity-6452885377974964225-fVmP](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_societe-du-grand-paris-on-linked-in-km4-activity-6452885377974964225-fVmP)

CENTQUATRE-PARIS. (2018c). *[LE CENTQUATRE-PARIS À VENISE !]* « *Les chantiers du Grand Paris Express sont déjà des lieux infinis !* » [Publication].

LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_104paris-104paris-grandparisexpress-activity-6446374910376845312-1vKB](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_104paris-104paris-grandparisexpress-activity-6446374910376845312-1vKB)

CENTQUATRE-PARIS. (2018d). *Appel à projets Numéri-Scope : créez une œuvre numérique pour la future collection du Grand Paris Express !* [Publication].

LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_societe-du-grand-paris-on-linked-in-appel-activity-6440923163181219840-npYj](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_societe-du-grand-paris-on-linked-in-appel-activity-6440923163181219840-npYj)

CENTQUATRE-PARIS. (2019b). *[ GRAND PARIS : J-4 avant le « KM 5 » ! ]*

[Publication]. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_km5-assistez-%C3%A0-lallumage-du-tunnelier-activity-6473169528577757184-3bEc](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_km5-assistez-%C3%A0-lallumage-du-tunnelier-activity-6473169528577757184-3bEc)

CENTQUATRE-PARIS. (2019c). *Découvrez les lauréats de l'appel à projets Numériscope et les premières œuvres numériques de la collection du Grand Paris Express* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_d%C3%A9couvrez-les-laur%C3%A9ats-de-lappel-%C3%A0-projets-activity-6526442275990446080-cLaW](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_d%C3%A9couvrez-les-laur%C3%A9ats-de-lappel-%C3%A0-projets-activity-6526442275990446080-cLaW)

CENTQUATRE-PARIS. (2019d). *Dans mooc digital paris, José-Manuel Gonçalves revient en profondeur sur le modèle « CENTQUATRE-PARIS ». 6 épisodes pour parler pluridisciplinarité, politique culturelle*, [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_1-de-la-diversit%C3%A9-des-pratiques-activity-6608021134422130690-A2uJ/](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_1-de-la-diversit%C3%A9-des-pratiques-activity-6608021134422130690-A2uJ/)

CENTQUATRE-PARIS. (2019e). *Dans Telerama Sortir Grand Paris, Joëlle Gayot se penche sur les recettes du succès du #104paris. Lieu de vie* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_centquatre-le-mod%C3%A8le-%C3%A0-suivre-pour-les-lieux-activity-6609745370924875777-6rgp/](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_centquatre-le-mod%C3%A8le-%C3%A0-suivre-pour-les-lieux-activity-6609745370924875777-6rgp/)

CENTQUATRE-PARIS. (2019f). *Inauguration de la #biennalenemo et son exposition « Jusqu'ici tout va bien ? Archéologies d'un monde numérique »* [Publication].

LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_biennalenemo-activity-6588763497163825152-V6sW](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_biennalenemo-activity-6588763497163825152-V6sW)

CENTQUATRE-PARIS. (2020b). *#IngenierieCulturelle : bientôt une Cité des Arts au bord de la Garonne...* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_ingenierieculturelle-activity-6630117791150194689-Hn3z](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_ingenierieculturelle-activity-6630117791150194689-Hn3z)

CENTQUATRE-PARIS. (2020c). *GRAND PARIS EXPRESS : KM8 À VILLEJUIF ! Plein feu sur le chantier de la future gare Villejuif - Institut* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_urbanisme-art-ingenierieculturelle-activity-6628690302607732736-bOjw](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_urbanisme-art-ingenierieculturelle-activity-6628690302607732736-bOjw)

CENTQUATRE-PARIS. (2020d). *Ingénierie culturelle : nous sommes fiers*

*d'accompagner la Ville de Séville dans la réhabilitation de la Real Fábrica de Artillería.* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.linkedin.com/posts/centquatre\\_ing%C3%A9nierie-culturelle-nous-sommes-fiers-activity-6611247975782064128-99t2/](https://www.linkedin.com/posts/centquatre_ing%C3%A9nierie-culturelle-nous-sommes-fiers-activity-6611247975782064128-99t2/)

CENTQUATRE-PARIS. (2020e). *Partage d'une publication émise par la Société du*

*Grand Paris* [Publication]. LinkedIn. [https://www.Linkedin.com/signup/cold-join?session\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww%2ELinkedin%2Ecom%2Ffeed%2Fupdate%2Furn%3Ali%3Aactivity%3A6638456544562290688](https://www.Linkedin.com/signup/cold-join?session_redirect=https%3A%2F%2Fwww%2ELinkedin%2Ecom%2Ffeed%2Fupdate%2Furn%3Ali%3Aactivity%3A6638456544562290688)

CENTQUATRE-PARIS. (2020f, octobre). *Ingénierie culturelle : nouveau marché*

*remporté ! Le CENTQUATRE-PARIS engage une nouvelle mission, aux côtés d'Une Fabrique de la Ville (mandataire) et du cabinet d'avocats Fidal.*

[Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_ingenierieculturelle-urbanisme-architecture-activity-6712640173777149952-PIND](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_ingenierieculturelle-urbanisme-architecture-activity-6712640173777149952-PIND)

CENTQUATRE-PARIS. (2021a, avril). *A Epinay, les mythiques studios de cinéma laisseront place à un quartier* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_a-epinay-les-mythiques-studios-de-cin%C3%A9ma-activity-6787976661502717953-4\\_q2](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_a-epinay-les-mythiques-studios-de-cin%C3%A9ma-activity-6787976661502717953-4_q2)

CENTQUATRE-PARIS. (2021b, avril). *Les anciens laboratoires Éclair se réinventent*

[Publication]. LinkedIn. [https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_les-anciens-laboratoires-%C3%A9clair-se-r%C3%A9inventent-activity-6787370009980231680-5ISd](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_les-anciens-laboratoires-%C3%A9clair-se-r%C3%A9inventent-activity-6787370009980231680-5ISd)

CENTQUATRE-PARIS. (2021a, mars). *La transformation des laboratoires Eclair ⚡*

*Après une brève histoire des studios, France 3 dévoile le projet de mutation en*

[Publication]. LinkedIn. [https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_la-transformation-des-laboratoires-eclair-activity-6777243858054074369-GB2y](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_la-transformation-des-laboratoires-eclair-activity-6777243858054074369-GB2y)

CENTQUATRE-PARIS. (2021b, mars). *Seine-Saint-Denis : le site des laboratoires Éclair*

*entame sa reconversion* [Publication]. LinkedIn.

[https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_seine-saint-denis-le-site-des-laboratoires-activity-6773192823215927296-rC8u](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_seine-saint-denis-le-site-des-laboratoires-activity-6773192823215927296-rC8u)

CENTQUATRE-PARIS. (2021c, mars). *"Après une longue période de friche industrielle, les mythiques laboratoires de cinéma Eclair d'Épinay-sur-Seine se transforme en nouveau lieu d'ambition culturelle et artistique urbain."* France Bleu [Publication].  
LinkedIn. [https://www.Linkedin.com/posts/centquatre\\_studios-et-laboratoire-eclair-activity-6777235966567546880-Hrwo](https://www.Linkedin.com/posts/centquatre_studios-et-laboratoire-eclair-activity-6777235966567546880-Hrwo)

## **SOURCES ELECTRONIQUES**

CENTQUATRE-PARIS. (s. d.). *Le CENTQUATRE-PARIS*. Consulté le 19 août 2021, à l'adresse <https://www.104.fr/>

## **SOURCES ORALES**

M. C. Diez, communication personnelle, 8 juillet 2021

L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021

## Table des matières

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>LE CENTQUATRE-PARIS .....</b>	<b>7</b>
<i>Présentation du CENTQUATRE-PARIS.....</i>	<i>7</i>
<i>José-Manuel Gonçalves, directeur du CENTQUATRE.....</i>	<i>8</i>
<i>Un ancrage territorial .....</i>	<i>10</i>
<i>Analyse du CENTQUATRE à l'aune de la notion de tiers-lieu.....</i>	<i>12</i>
<i>CENTQUATRE-PARIS et friches culturelles : similarités et différences.....</i>	<i>14</i>
<b>L'INGENIERIE CULTURELLE.....</b>	<b>15</b>
<i>Définition de l'ingénierie culturelle.....</i>	<i>15</i>
<i>Un paradigme controversé.....</i>	<i>16</i>
<i>Des avantages incontestables .....</i>	<i>18</i>
<i>Une circonscription des organisations culturelles susceptibles de pouvoir valoriser leur ingénierie ?..</i>	<i>18</i>
<i>L'ingénierie culturelle du CENTQUATRE-PARIS.....</i>	<i>19</i>
<b>PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>20</b>
<b>CORPUS.....</b>	<b>20</b>
<i>Processus de sélection du corpus.....</i>	<i>20</i>
<i>Résumé du corpus choisi .....</i>	<i>24</i>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>25</b>
<b>LE MODELE DU CENTQUATRE, MOTEUR DE SON INGENIERIE CULTURELLE.....</b>	<b>26</b>
<b>LE MODELE DU CENTQUATRE, UN « TRAIT D'UNION ENTRE LES TIERS-LIEUX [...] ET LES INSTITUTIONS CULTURELLES .....</b>	<b>26</b>
<i>Appropriation du lieu par la population.....</i>	<i>27</i>
<i>Ouverture sur la Cité.....</i>	<i>28</i>
<i>Un accueil de la population affranchi de conditions .....</i>	<i>29</i>
<i>Mixité sociale .....</i>	<i>31</i>
<i>Démocratie culturelle .....</i>	<i>32</i>
<i>« L'institution la plus alternative, ou le lieu alternatif le plus institutionnel ».....</i>	<i>32</i>
<i>Le CENTQUATRE, une expérience « instituante » ? .....</i>	<i>33</i>
<b>DES EMPRUNTS AUX PRINCIPES ENTREPRENEURIAUX .....</b>	<b>35</b>
<i>Terrain propice à l'expérimentation et à l'innovation.....</i>	<i>36</i>
<i>Articulations entre impératifs économiques et enjeux culturels .....</i>	<i>37</i>
<i>104factory, incubateur de startups culturelles et créatives.....</i>	<i>38</i>

---

LES LIMITES DES TIERS-LIEUX .....	40
<i>Les tiers-lieux institutionnels, simulacres de liberté finalement normalisateurs ?</i> .....	40
<i>Les tiers-lieux, vecteurs accidentels de gentrification</i> .....	42
<i>Les limites de la démocratisation culturelle</i> .....	43
L'EXPORTATION D'UN MODELE.....	45
<i>Un modèle encore minoritaire, progressivement plébiscité</i> .....	45
<i>Adapter au contexte et non transposer à l'identique</i> .....	48
<b>LE DEVELOPPEMENT DE LA VALORISATION DE L'INGENIERIE CULTURELLE DU CENTQUATRE-PARIS 51</b>	
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE DEVELOPPEMENT DE L'INGENIERIE CULTURELLE .....	52
<i>L'environnement de l'ingénierie culturelle au cours des 5 dernières années, perçu par le</i> <i>CENTQUATRE</i> .....	53
<i>L'environnement actuel de l'ingénierie culturelle</i> .....	54
HISTOIRE DU DEPARTEMENT D'INGENIERIE CULTURELLE DU CENTQUATRE.....	62
<i>Observation de l'essor de l'ingénierie au sein du CENTQUATRE</i> .....	62
<i>La stratégie de développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE</i> .....	67
PROCESSUS DEVELOPPE PAR LE POLE INGENIERIE CULTURELLE POUR DEVELOPPER UN PROJET D'URBANISME CULTUREL	70
<i>Des compétences spécifiques au domaine de l'urbanisme culturel, mobilisées pour répondre aux</i> <i>enjeux de la fabrique urbaine</i> .....	70
<i>Un management des ressources humaines alimentant une expertise au service du projet global de</i> <i>l'établissement</i> .....	74
SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....	76
1. <i>Mener une réflexion sur le rôle de l'organisation et la place de l'ingénierie culturelle par rapport</i> <i>à ce rôle</i> .....	76
2. <i>Identifier les mutations organisationnelles nécessaires pour permettre de lancer une culture de</i> <i>la démarche entrepreneuriale dans des institutions publiques</i> .....	76
3. <i>Mener une analyse interne des aires d'expertise et inscrire la valorisation de chaque</i> <i>organisation dans une stratégie de valorisation de l'ingénierie culturelle du secteur culturel.</i> ..	77
4. <i>À travers une démarche entrepreneuriale, inscrire la valorisation de l'ingénierie culturelle dans</i> <i>une stratégie qui s'appuie sur des seuils de développement pour optimiser son essor</i> .....	77



**CONCLUSION ..... 78**  
**BIBLIOGRAPHIE ..... 81**  
**SOURCES ..... 88**  
**CORPUS..... 97**  
**TABLE DES MATIERES.....110**  
**TABLE DES ANNEXES.....113**



## Table des annexes

---

<b>ANNEXE 1</b> .....	<b>114</b>
<b>ANNEXE 2</b> .....	<b>117</b>
<b>ANNEXE 3</b> .....	<b>120</b>
<b>ANNEXE 4</b> .....	<b>123</b>
<b>ANNEXE 5</b> .....	<b>126</b>

## Annexe 1

### Liste des projets d'ingénierie culturelle menés par le CENTQUATRE-PARIS

Année	Nom du projet	Client ou mandataire*	Mission du CENTQUATRE**	Lieu du projet
2016 - aujourd'hui	Grand Paris Express	Société du Grand Paris	« Développement du programme artistique et culturel. » : « missions de coordination artistique, d'innovation et de production des grands événements, chantiers partagés, résidences et appels à projets. »	Paris
2016	Réhabilitation de la Prison Sainte-Anne	- SEM d'Avignon - Ville d'Avignon	« Préfiguration d'une friche artistique dans le cadre de la réhabilitation de la Prison Sainte-Anne »	Avignon
2017	Inventons la Métropole Grand Paris	Sogelym	« Mission d'accompagnement dans la réflexion, conception et mise en œuvre d'un système d'incubateur contributif »	Paris
2017	Paysages Bordeaux 2017	Ville de Bordeaux (à confirmer)	« Coordination artistique et pré-production de la programmation artistique »	Bordeaux
2017	Architecture Merchandising Seminar	Chanel	« Apporter une dimension artistique à l'événement et accompagner son intégration au sein du lieu et sa programmation »	CENTQUATRE-PARIS
2018	Friche usines Babcock	- Établissement public territorial Plaine Commune	« Accompagnement pour le montage d'un lieu culturel pluridisciplinaire dans la Triple Halle de l'ancienne usine Babcock »	La Courneuve

		- Ville la Courneuve		
2018	C-LAB	La fondation TLAF sous l'égide du ministère de la Culture de Taïwan	« Accompagnement pour la création d'un pôle culturel et d'innovation C-LAB au sein d'une ancienne base aérienne à Taipei. Mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès du TLAF Taïwan Contemporary Culture Lab sous l'égide du ministère de la Culture de Taïwan. »	Taipei, Taiwan
2019	Némo, Biennale des arts numériques	La Région Île-de-France	« Conception et réalisation de l'édition 2019/2020 de la Biennale des arts numériques, Némo »	Ile de France
2019	Inventons la Métropole Grand Paris	Groupement des Lumières Pleyel	« Mission de consultation pour la livraison d'un nouveau quartier à partir de 2023 sur le site du Franchissement Pleyel à Saint-Denis »	Grand Paris
2019	Inventons la Métropole Grand Paris	Je n'ai pas réussi à identifier les acteurs de ce projets.	« Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le projet de désenclavement du quartier « Charenton-Bercy » »	Grand Paris
2019	La Cité des Arts de la Grave	Ville de Toulouse (à confirmer)	« Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la reconversion culturelle de l'hôpital de la Grave et pour la transformation du quartier Saint-Cyprien à Toulouse »	Toulouse
2019 - 2021	« Centro Magallanes »	Ville de Séville	« Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la reconversion culturelle de l'ancienne artillerie de Séville »	Séville

Source : Rapports annuels de 2014 à 2019 du CENTQUATRE-PARIS

\* Dans la mesure où les projets de transformation urbaine impliquent souvent des groupements d'acteurs, il m'a été difficile d'identifier avec certitude l'ensemble des clients ou mandataires pour chacun des projets.

\*\* Étant donné la technicité des termes de l'urbanisme culturel, j'ai pris le parti de citer directement les rapports annuels du CENTQUATRE-PARIS sans reformuler les missions engagées par l'établissement, afin de correspondre aux termes contractuels.

## **Annexe 2**

### **Guide d'entretien mené auprès de Martin Colomer Diez, directeur de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE, le 8 juillet 2021**

#### **Section 1. Le développement de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE-PARIS**

1. Qui a eu l'initiative de créer une mission autour de l'ingénierie culturelle pour le CENTQUATRE ?
2. A quels besoins et enjeux la création de cette nouvelle mission répond-elle ?
3. Quelles sont les ressources qui constituent votre ingénierie culturelle ?
4. Pouvez-vous retracer les grandes étapes du développement du département d'ingénierie culturelle depuis sa création ?
5. Quelles sont vos ambitions pour l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE à moyen terme ?

#### **Section 2. Objectifs et résultats**

##### *Objectifs assignés*

6. Quels sont les objectifs assignés à ce département (financiers et autres) ?
7. Quels résultats avez-vous obtenus ?

*Démocratisation culturelle, développement des territoires, et cohésion sociale & urbaine dans les projets d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE*

8. Pensez-vous que certains de vos projets d'ingénierie culturelle ont permis d'élargir et de diversifier le public touché par la culture, que ce soit par leur contenu ou par les conditions de présentation aux publics ?
9. Depuis leur livraison, certains de vos projets ont-ils été un levier de communication, de rayonnement, ou de développement économique pour vos clients ?
10. Dans quelle mesure vos projets ont-ils facilité une plus grande cohésion sociale et urbaine ?

### **Section 3. La production de projets d'ingénierie culturelle**

11. Dans quelle mesure sollicitez-vous les équipes internes du CENTQUATRE, de la réponse aux appels d'offre à la production des projets d'ingénierie culturelle ?
12. Quels paramètres entrent en compte dans la méthode de fixation des prix de votre offre d'ingénierie culturelle ?
13. Rétrospectivement, quels paramètres, pensez-vous, ont été des conditions de succès pour le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE-PARIS ?
14. Quels paramètres ont pu être des freins ?
15. Selon vous, quels sont les écueils à éviter dans le développement de l'ingénierie culturelle ?

Pour pouvoir retranscrire les résultats de cet entretien, j'avais prévu de passer cet entretien sur le logiciel Zoom, et de le filmer – avec l'accord de Martin Colomer Diez. Malheureusement, à la dernière minute, les conditions de la rencontre ont été modifiées : ayant un peu de retard, Martin Colomer Diez m'a renvoyé une invitation Teams – ce qui ne m'a pas laissé la possibilité d'enregistrer la rencontre. Dans l'urgence, j'ai décidé d'utiliser le logiciel de dictée vocale de Word, et de compléter cette retranscription par des notes manuscrites. Malheureusement, j'ai découvert après l'entretien que le logiciel de dictée ne marche que très imparfaitement. Seule une partie, 50 à 60% de la

retranscription, a été fidèle aux réponses de Martin Colomer Diez, le reste est inutilisable. Quant à mes notes manuscrites, elles reprennent les idées importantes, mais ne permettent pas non plus de retranscrire l'entretien dans son entièreté. N'étant pas en mesure de retranscrire l'entretien tout entier, mais seulement des citations ponctuelles, j'ai décidé de ne pas l'inclure dans les annexes.

## **Annexe 3**

### **Guide d'entretien prévu pour la rencontre trimestrielle proposée par le CENTQUATRE-PARIS, auprès de Lucie Hass, chargée des relations avec les publics**

#### **Section 1. Bilan et perspectives de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE-PARIS**

1. Quelles sont, selon vous, les clés du succès de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE ?
2. Avez-vous dû prendre des précautions légales particulières pour développer votre ingénierie culturelle ?
3. Quels écueils avez-vous pu rencontrer dans le développement de l'ingénierie culturelle au CENTQUATRE ?
4. Quelles sont vos ambitions pour l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE ? (dans 10-15 ans par exemple) ?

#### **Section 2. Analyse des résultats des projets d'ingénierie culturelle :**

*Démocratisation culturelle, développement des territoires, et cohésion sociale & urbaine dans les projets d'ingénierie culturelle du CENTQUATRE*

5. Quels sont les projets d'ingénierie culturelle pour lesquels vous avez obtenus les résultats dont vous êtes les plus fiers ? (Quels résultats étaient-ce ?)
6. Pensez-vous que certains de vos projets d'ingénierie culturelle ont permis d'élargir et de diversifier le public touché par la culture, que ce soit par leur contenu ou par les conditions de présentation aux publics ?

7. Depuis leur livraison, certains de vos projets ont-ils été un levier de communication, de rayonnement, ou de développement économique pour vos clients ?
8. Dans quelle mesure vos projets ont-ils facilité une plus grande cohésion sociale et urbaine ?

### **Section 3. Le modèle du CENTQUATRE**

9. Selon vous, en quoi le trait d'union que le CENTQUATRE réalise entre tiers-lieux et institutions culturelles participe de son ingénierie culturelle ?
10. Selon vous, en quoi les emprunts aux principes de l'entrepreneuriat, articulant impératifs économiques et enjeux culturels, participent au développement de votre ingénierie culturelle ?
11. Dans le brassage des personnes et des compétences qu'impulse le CENTQUATRE, quelle place occupe 104factory dans le développement de votre ingénierie culturelle ?

Les rencontres trimestrielles proposées par le CENTQUATRE-PARIS sont des temps dédiés aux questions des étudiants. Ils consistent en une visite guidée. Lors de cette visite, Lucie Hass a donné beaucoup d'informations intéressantes sur l'histoire du CENTQUATRE, les dynamiques de ses différentes composantes, et sa « philosophie » (L. Hass, communication personnelle, 24 juin 2021).

À la fin de la rencontre, j'ai eu la chance de disposer de quelques minutes supplémentaires pour poser certaines des questions que j'avais préparées : les questions 9, 10 et 11. Lucie Hass m'a également indiqué qu'elle n'était pas en mesure de répondre aux questions des sections 1 et 2.

Par ailleurs, je ne suis pas en mesure de proposer une retranscription fidèle de l'ensemble de cette visite, n'ayant pris que des notes manuscrites. L'ensemble des informations données par Lucie Hass n'apparaît donc pas dans les annexes.

## Annexe 4

### Contribution du CENTQUATRE au contenu de la revue de presse écrite du corpus

Document	Contribution du CENTQUATRE au contenu ?	Ton
Albert, L. (2013, 8 juillet). Le CentQuatre, cathédrale branchée. <i>Les Echos</i> . <a href="https://www.lesechos.fr/2013/07/le-centquatre-cathedrale-branchee-1098311">https://www.lesechos.fr/2013/07/le-centquatre-cathedrale-branchee-1098311</a>	Non	Positif
Beaudet, V. (2015, 1 mars). Le Centquatre : bouillon de culture. <i>La Presse+</i> .	Citations de Virginie Duval de Laguerce, chargée des relations de presse et de la communication du CENTQUATRE	Positif
Berbedj, L. (2021, 25 février). Seine-Saint-Denis : le site des laboratoires Eclair entame sa reconversion en pôle culturel à Epinay-sur-Seine. <i>Les Echos</i> . <a href="https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/seine-saint-denis-le-site-des-laboratoires-eclair-entame-sa-reconversion-en-pole-culturel-a-epinay-sur-seine-1292785">https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/seine-saint-denis-le-site-des-laboratoires-eclair-entame-sa-reconversion-en-pole-culturel-a-epinay-sur-seine-1292785</a>	Non	Positif
Business Immo. (2017, 19 octobre). Inventons la Métropole : le groupement Les Lumières Pleyel, lauréat sur le site du Franchissement Pleyel à Saint-Denis. <i>Business Immo</i> . <a href="https://www.businessimmo.com/contents/89984/inventons-la-metropole-le-groupement-les-lumieres-pleyel-laureat-sur-le-site-du-franchissement-pleyel-a-saint-denis">https://www.businessimmo.com/contents/89984/inventons-la-metropole-le-groupement-les-lumieres-pleyel-laureat-sur-le-site-du-franchissement-pleyel-a-saint-denis</a>	Non	Positif
Bouchama, H., Corti, S., & Albat, L. (2013, 4 décembre). Au Centquatre, on cultive la mixité sociale. <i>Libération</i> . <a href="https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale_964141/">https://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/12/04/au-centquatre-on-cultive-la-mixite-sociale_964141/</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Carpentier, L. (2013, 25 août). Comment Gonçalves a sauvé le Centquatre. <i>Le Monde</i> . <a href="https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/l-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html">https://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/l-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Cenard, C. (2021, 11 juin). Artiste et entrepreneur : le défi d'une double culture. <i>Les Echos</i> . <a href="https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0611125064808-artiste-et-entrepreneur-le-defi-d-une-double-culture-343966.php">https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0611125064808-artiste-et-entrepreneur-le-defi-d-une-double-culture-343966.php</a>	Citations de Marialya Bestougeff, directrice de	Positif

	l'innovation du CENTQUATRE	
Dagen, P., & Edelmann, F. (2017, 6 avril). L'art accroche le wagon du Grand Paris. <i>Le Monde</i> . <a href="https://www.lemonde.fr/architecture/article/2017/04/06/l-art-accroche-le-wagon-du-grand-paris_5106693_1809550.html">https://www.lemonde.fr/architecture/article/2017/04/06/l-art-accroche-le-wagon-du-grand-paris_5106693_1809550.html</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Daniel, L. (2020, 8 décembre). Grand Paris Express : quand la culture s'invite sur le chantier. <i>Télérama</i> . <a href="https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-quand-la-culture-s-invite-sur-le-chantier,143481.php">https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-quand-la-culture-s-invite-sur-le-chantier,143481.php</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Delourme, C. (2017, 6 avril). Le Grand Paris Express, futur métro le plus artistique du monde. <i>Enlarge your Paris</i> . <a href="https://www.enlargeyourparis.fr/societe/grand-paris-express-metro-art">https://www.enlargeyourparis.fr/societe/grand-paris-express-metro-art</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Duffé, J. (2018, 26 janvier). Paris : le Centquatre épinglé par la Chambre des comptes. <i>Le Parisien</i> . <a href="https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-le-centquatre-epingle-par-la-chambre-des-comptes-26-01-2018-7524642.php">https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-le-centquatre-epingle-par-la-chambre-des-comptes-26-01-2018-7524642.php</a>	Non	Négatif
Fabre, C. (2010, 10 juin). Le 104, lieu de création à Paris, va changer de projet en montrant plus de spectacles. <i>Le Monde</i> . <a href="https://www.lemonde.fr/culture/article/2010/06/10/le-104-lieu-de-creation-a-paris-va-changer-de-projet-en-montrant-plus-de-spectacles_1370730_3246.html">https://www.lemonde.fr/culture/article/2010/06/10/le-104-lieu-de-creation-a-paris-va-changer-de-projet-en-montrant-plus-de-spectacles_1370730_3246.html</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Gayot, J. (2019, 6 décembre). Centquatre, le modèle à suivre pour les lieux culturels du Grand Paris ? <i>Télérama</i> . <a href="https://www.telerama.fr/sortir/centquatre,-le-modele-a-suivre-pour-les-lieux-culturels-du-grand-paris,n6549679.php">https://www.telerama.fr/sortir/centquatre,-le-modele-a-suivre-pour-les-lieux-culturels-du-grand-paris,n6549679.php</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Henry, M., Duplan, C., & Pajot, G. (2014, 30 novembre). « L'imaginaire de Paris doit déborder du périph ». <i>Libération</i> . <a href="https://www.liberation.fr/france/2014/11/30/l-imaginaire-de-paris-doit-deborder-du-periph_1153982/">https://www.liberation.fr/france/2014/11/30/l-imaginaire-de-paris-doit-deborder-du-periph_1153982/</a>	Non	Positif
Kindermans, M. (2020, 10 janvier). JR, Stromae, Vhils. . . ces artistes qui embelliront les gares du Grand Paris Express. <i>Les Echos</i> . <a href="https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/jr-stromae-vihls-ces-artistes-qui-embelliront-les-gares-du-grand-paris-express-1161822">https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/jr-stromae-vihls-ces-artistes-qui-embelliront-les-gares-du-grand-paris-express-1161822</a>	Non	Positif
La Lettre A. (2018, 8 février). Grand Paris : les actions culturelles de la SGP épinglées - 08/02/2018. <i>La Lettre A</i> . <a href="https://www.lalettrea.fr/action-publique_collectivites-et-territoires/2018/02/08/grand-paris--les-actions-culturelles-de-la-sgp-epinglees,108293346-art">https://www.lalettrea.fr/action-publique_collectivites-et-territoires/2018/02/08/grand-paris--les-actions-culturelles-de-la-sgp-epinglees,108293346-art</a>	Non	Négatif
La Provence. (2021, 23 juin). Festival d'Avignon : qui pour succéder à Olivier Py ? <i>La Provence</i> . <a href="https://www.laprovence.com/article/edition-marseille/6398807/festival-davignon-qui-pour-succeder-a-olivier-py.html">https://www.laprovence.com/article/edition-marseille/6398807/festival-davignon-qui-pour-succeder-a-olivier-py.html</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Le Chatelier, L. (2020, 3 mars). Grand Paris Express : les mariages arrangés de José-Manuel Gonçalves. <i>Télérama</i> . <a href="https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-les-mariages-arranges-de-jose-manuel-goncalves,n6611851.php">https://www.telerama.fr/sortir/grand-paris-express-les-mariages-arranges-de-jose-manuel-goncalves,n6611851.php</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Le Moniteur. (2013, 1 juillet). « Habiter le Grand Paris » : les travaux des experts s'ouvrent au public. <i>Le Moniteur</i> . <a href="https://www.lemoniteur.fr/article/habiter-le-grand-paris-les-travaux-des-experts-s-ouvrent-au-public.844009#!">https://www.lemoniteur.fr/article/habiter-le-grand-paris-les-travaux-des-experts-s-ouvrent-au-public.844009#!</a>	Non	Positif
Lieures, A. (2021, 30 mars). A Epinay, les mythiques studios de cinéma laisseront place à un quartier artistique. <i>Le Parisien</i> .	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif

<a href="https://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/a-epinay-les-mythiques-studios-de-cinema-laisseront-place-a-un-quartier-artistique-30-03-2021-8430267.php">https://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/a-epinay-les-mythiques-studios-de-cinema-laisseront-place-a-un-quartier-artistique-30-03-2021-8430267.php</a>		
Piffaretti, A. (2015, 17 juin). La Société du Grand Paris va animer ses chantiers. <i>Les Echos</i> . <a href="https://www.lesechos.fr/2015/06/la-societe-du-grand-paris-va-animer-ses-chantiers-249893">https://www.lesechos.fr/2015/06/la-societe-du-grand-paris-va-animer-ses-chantiers-249893</a>	Non	Positif
Proux, F. (2021, 9 mars). Épinay-sur-Seine : la nouvelle vie des laboratoires Eclair dévoilée le 10 avril. <i>Le journal du Grand Paris - L'actualité du développement économique d'Ile-de-France</i> . <a href="https://www.lejournaldugrandparis.fr/epinay-sur-seine-la-nouvelle-vie-des-laboratoires-eclair-devoilee-le-10-avril/">https://www.lejournaldugrandparis.fr/epinay-sur-seine-la-nouvelle-vie-des-laboratoires-eclair-devoilee-le-10-avril/</a>	Non	Positif
Prudhomme, M. (2019, 27 juin). Le Grand Paris Express réinvente les fêtes de chantier. <i>Enlarge your Paris</i> . <a href="https://www.enlargeyourparis.fr/societe/le-grand-paris-express-reinvente-les-fetes-de-chantier">https://www.enlargeyourparis.fr/societe/le-grand-paris-express-reinvente-les-fetes-de-chantier</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Renault, G. (2011, 3 janvier). « Faire du CentQuatre une caisse à outils ». <i>Libération</i> . <a href="https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils_704339/">https://www.liberation.fr/arts/2011/01/03/faire-du-centquatre-une-caisse-a-outils_704339/</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Robert, M. (2011, 21 février). La revanche du Centquatre. <i>Les Echos</i> . <a href="https://www.lesechos.fr/2011/02/la-revanche-du-centquatre-387954">https://www.lesechos.fr/2011/02/la-revanche-du-centquatre-387954</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Tellier, E. (2014, 12 septembre). José Manuel Gonçalves : “Les politiques n'expérimentent pas assez la culture”. <i>Télérama</i> . <a href="https://www.telarama.fr/scenes/jose-manuel-goncalves-les-politiques-n-experimentent-pas-assez-la-culture,116652.php">https://www.telarama.fr/scenes/jose-manuel-goncalves-les-politiques-n-experimentent-pas-assez-la-culture,116652.php</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Vincendon, S. (2016, 3 juin). Lancement festif avec parade d'engins de chantier. <i>Libération</i> . <a href="https://www.liberation.fr/france/2016/06/03/lancement-festif-avec-parade-d-engins-de-chantier_1457231/">https://www.liberation.fr/france/2016/06/03/lancement-festif-avec-parade-d-engins-de-chantier_1457231/</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Vincendon, S. (2017, 2 novembre). Le Grand Paris Express fait la fête mais s'inquiète du flou gouvernemental. <i>Libération</i> . <a href="https://www.liberation.fr/france/2017/11/02/le-grand-paris-express-fait-la-fete-mais-s-inquiete-du-flou-gouvernemental_1607509/">https://www.liberation.fr/france/2017/11/02/le-grand-paris-express-fait-la-fete-mais-s-inquiete-du-flou-gouvernemental_1607509/</a>	Citations de José-Manuel Gonçalves	Positif
Voisin, T. (2016, 23 juillet). José-Manuel Gonçalves : “Grand Paris Express est le plus grand chantier d' ; Europe”. <i>Télérama</i> . <a href="https://www.telarama.fr/sortir/jose-manuel-goncalves-grand-paris-express-est-le-plus-grand-chantier-d-europe,145450.php">https://www.telarama.fr/sortir/jose-manuel-goncalves-grand-paris-express-est-le-plus-grand-chantier-d-europe,145450.php</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif

## Annexe 5

### Contribution du CENTQUATRE au contenu de la revue de presse audiovisuelle du corpus

Document	Contribution du CENTQUATRE au contenu ?	Ton
Atelier parisien d'urbanisme (Apur). (2015, 26 novembre). <i>Débat : Les lieux de la culture, enjeux majeurs du Grand Paris</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://www.apur.org/fr/nos-travaux/lieux-culture-enjeux-majeurs-grand-paris">https://www.apur.org/fr/nos-travaux/lieux-culture-enjeux-majeurs-grand-paris</a>	Table ronde lors de laquelle José-Manuel Gonçalves participait	Neutre
Bourdois, B. (2014, 13 février). <i>Le CENTQUATRE PARIS – Le Lieu du Moment #1</i> [Vidéo]. Blog MyProfilArt. <a href="http://blog.myprofilart.com/le-centquatre-paris-le-lieu-du-moment-1/">http://blog.myprofilart.com/le-centquatre-paris-le-lieu-du-moment-1/</a>	Non	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019a, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – Artistes et publics</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/artistes-publics">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/artistes-publics</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019b, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – De la diversité des pratiques</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/diversite-des-pratiques">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/diversite-des-pratiques</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019c, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – Ici, vous êtes</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/ici-vous-etes">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/ici-vous-etes</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019d, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – Lieu d'art et lieu de vie</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/lieu-dart-lieu-vie">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/lieu-dart-lieu-vie</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019e, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – Programmation et savoir-faire</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/programmation-savoir-faire">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/programmation-savoir-faire</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Ecole Professionnelle Supérieure d'Arts Graphiques de la ville de Paris (EPSAA). (2019f, 12 novembre). <i>José-Manuel Gonçalves – Transmission et politique culturelle</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/transmission-politique-culturelle">https://moocdigital.paris/cours/lieux-publics-cultures/transmission-politique-culturelle</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif

Entrée libre. (2016, 3 juin). <i>Le Centquatre est à l'honneur</i> [Vidéo]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gaBzYGZOpl5">https://www.youtube.com/watch?v=gaBzYGZOpl5</a>	Entretien avec Marion Hslen, Commissaire d'exposition	Positif
Fondation Cognacq-JayPlus. (2016, 2 janvier). <i>À la rencontre de notre partenaire le CentQuatre !</i> [Vidéo]. Vimeo. <a href="https://vimeo.com/182564817">https://vimeo.com/182564817</a>	Visite guidée de Déborah Ravohitra, déléguée au développement et à l'innovation du CentQuatre	Positif
France 3 Paris Ile-de-France. (2018, 23 octobre). <i>Paris : jongleurs, danseurs, comédiens. . . le Centquatre mélange les gens</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/paris/paris-centquatre-paris-arche-culturelle-ville-1562752.html">https://france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/paris/paris-centquatre-paris-arche-culturelle-ville-1562752.html</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
France Inter. (2010, 3 décembre). <i>Jose-Manuel Gonçalves</i> [Vidéo]. Dailymotion. <a href="https://www.dailymotion.com/video/xfx3jp">https://www.dailymotion.com/video/xfx3jp</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Mediapart. (2016, 17 mai). « <i>Contrechamp</i> » : <i>La culture en friche</i> [Vidéo]. Dailymotion. <a href="https://www.dailymotion.com/video/x4b1agm">https://www.dailymotion.com/video/x4b1agm</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Ambivalent
Paris.fr. (2010, 10 juillet). <i>José-Manuel Gonçalves, nouveau directeur du CentQuatre - Vidéo</i> [Vidéo]. Dailymotion. <a href="https://www.dailymotion.com/video/xeoeww">https://www.dailymotion.com/video/xeoeww</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Neutre
Télématin. (2019, 28 mars). <i>Coulisses - Les coulisses du 104</i> [Vidéo]. Dailymotion. <a href="https://www.dailymotion.com/video/x74wkkg">https://www.dailymotion.com/video/x74wkkg</a>	Entretien avec José-Manuel Gonçalves	Positif
Télérama. (2020, 18 juin). <i>CULTURE ET ECONOMIE - L'atelier des propositions</i> [Vidéo]. Youtube. <a href="https://www.telerama.fr/scenes/lurgence-des-alliances-culture-et-economie-suivez-en-direct-les-debats-6652285.php">https://www.telerama.fr/scenes/lurgence-des-alliances-culture-et-economie-suivez-en-direct-les-debats-6652285.php</a>	Table ronde lors de laquelle José-Manuel Gonçalves participait	Neutre
Université Populaire d'Arcueil. (2019, 26 octobre). <i>L'entrepreneuriat culturel entre l'art et l'innovation   José Manuel Gonçalves   UPA</i> [Vidéo]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ja3qParPIKg">https://www.youtube.com/watch?v=Ja3qParPIKg</a>	Conférence donnée par José-Manuel Gonçalves	Neutre



## **Résumé :**

La crise sanitaire et économique actuelle soulève de manière urgente la question du développement des ressources propres des organisations culturelles. Par conséquent, elle accélère la réflexion sur la place de la valorisation de l'ingénierie culturelle dans le secteur culturel. En effet, les organisations de ce secteur ont développé leur ingénierie depuis les années 1980, et cultivent aujourd'hui un vivier de savoir-faire et de compétences. Cette expertise correspond-elle à un gisement de recettes potentiellement exploitable pour les acteurs culturels, quelle que soit la discipline de ces derniers ?

Pour répondre à cette problématique, cette recherche étudie le cas particulier du CENTQUATRE-PARIS, établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial qui a initié une stratégie de valorisation de son ingénierie culturelle en 2015. Cette stratégie a depuis trouvé un véritable essor pour atteindre, en 2019, 9,75% des recettes totales de l'établissement, soit 22,69% des ressources propres.

Cette recherche s'attache à comprendre le développement de l'ingénierie culturelle du CENTQUATRE en formulant deux hypothèses :

- le modèle établi par le CENTQUATRE est moteur de son ingénierie culturelle ;
- d'autres organisations culturelles, quel que soit leur domaine, sont en mesure de reproduire le développement de son ingénierie culturelle.

Par l'analyse du cas du CENTQUATRE-PARIS, ces deux hypothèses amènent des réflexions culturelles – et notamment déontologiques –, sociologiques, économiques et urbaines que cette étude tentera d'approcher.

## *Mots clés :*

*Ingénierie culturelle ; expertise culturelle ; économie de la culture, CENTQUATRE-PARIS*