

L'enchaînement des médiations : un échec à l'échec

Christine Servais
Université de Liège

Élise Vandeninden
Université de Liège

Ce texte est issu d'une enquête qui visait à comprendre de quelles façons les médiateurs culturels parlaient de leurs échecs : avec quels termes, autour de quels objets, impliquant quels acteurs, etc. En nous inscrivant dans une démarche inductive, notre idée était d'observer ce qui allait émerger de leurs discours, tout en prenant appui sur des travaux antérieurs traitant de la question de l'efficacité des dispositifs de médiation, où l'on avait pu démontrer le caractère paradoxal de celle-ci :

Dans cette logique, la médiation échoue si elle réussit (si les effets sont conformes aux intentions), et elle réussit si elle échoue (si ce qu'on obtient est tout à fait inattendu). [...] Il faut en conclure que la question de la « réussite » des dispositifs de médiation – et donc de leur évaluation – n'a aucun sens en soi et qu'il n'y a aucune posture d'objectivité à partir de laquelle nous pourrions l'examiner. (Servais, 2015 : 197)

L'enjeu de cet article sera de parvenir à expliquer la façon dont les professionnels identifient eux-mêmes leurs échecs et de dégager leurs propres critères, sans mobiliser les nôtres pour filtrer leurs expériences *a priori*. Par ailleurs, nous défendons l'idée que toute définition de la médiation a un caractère prescriptif (et non seulement descriptif), que toute définition « répond implicitement à la question : que doit être une médiation, ce qui signifie : quand pouvons-nous dire qu'il y a eu médiation ? Et donc : pour qui ou pour quoi travaille-t-on ? » (Servais, 2015 : 197). En suivant cette perspective, il nous a semblé intéressant de convoquer la parole des professionnels afin de laisser place à leurs propres conceptions de l'échec des dispositifs de médiation. En effet, dans un contexte où l'on ne peut définir la médiation sans décider de ce qu'est une médiation réussie, c'est-à-dire quelles sont ses finalités s'agissant du collectif auquel elle s'adresse, recueillir la parole des professionnels sur leurs échecs permettra d'enrichir la notion par l'analyse des pratiques, ce qui donnera à ce recueil une portée scientifique susceptible d'être déterminante.

En analysant les discours des médiateurs culturels, il s'agira de classer les arguments de façon à rendre compte, dans un premier temps, des critères d'évaluation de l'échec, mais aussi, dans un second temps, de ceux de la réussite, correspondant eux-mêmes à différentes modalités d'engagement. Dans ce mouvement, il s'agira donc de « [...] faire retour sur les catégories utilisées pour appréhender l'action, les moteurs des conduites et leurs coordinations, mais aussi les façons dont est impliqué l'entourage (humain ou non) des personnes, et les formes d'appréciation dont il fait l'objet » (Thévenot, 2006 : 23). Dans un troisième temps, nous examinerons non plus les critères, mais les causes auxquelles les professionnels attribuent aussi bien l'échec que la réussite, ce qui nous conduira à ouvrir de nouvelles pistes de compréhension de la spécificité du travail culturel.

■ Préambule méthodologique : faire parler de l'échec

Les données à partir desquelles nous allons travailler ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès de trente opérateurs culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique¹, entre 2018 et 2021. Ces interviewés représentent tout autant de grandes institutions (telles qu'opéras, théâtres, musées nationaux, etc.) que des structures culturelles dites « de proximité » (bibliothèques de quartier, centres culturels, services culturels communaux, etc.). Certains travaillent dans le secteur privé (société anonyme, SA), d'autres dans l'associatif.

1. Avec une prédominance de la province de Liège, en raison de l'université à laquelle nous appartenons.

Tous les professionnels interrogés ont en commun de se reconnaître dans l'appellation « médiateur culturel » (termes employés lors de la prise de contact), mais leurs fonctions sont assez variées, puisqu'en Belgique, cette appellation ne désigne pas un métier précis, rattaché à une institution particulière (comme c'est le cas en France, dans le secteur des musées), mais renvoie davantage à une « fonction », une mission reconnue de façon plus transversale.

TABLEAU 1. Répartition des personnes interrogées selon leur fonction, leur institution de rattachement et leur province

APPELLATION DE FONCTION	TYPE D'INSTITUTION	PROVINCE	NOMBRE
ANIMATEUR OU ANIMATRICE	Centre culturel	Liège	3
		Namur	1
	Service culturel communal	Luxembourg	1
	ASBL	Liège	1
	Musée	Liège	1
BIBLIOTHÉCAIRE	Bibliothèque	Hainaut	1
CHARGÉ OU CHARGÉE DE COMMUNICATION	Centre culturel	Liège	1
	Opéra	Liège	1
	ASBL	Liège	1
CHARGÉ OU CHARGÉE DU SERVICE ÉDUCATIF	Musée	Bruxelles	1
CHEF OU CHEFFE DE PROJET	SA	Bruxelles	1
	Théâtre	Hainaut	1
COMMISSAIRE D'EXPOSITION	Musée	Liège	1
DIRECTEUR OU DIRECTRICE	Centre culturel	Liège	3
	Musée	Liège	2
	Festival	Bruxelles	1
		Namur	1
ÉCHEVIN	Service culturel communal	Liège	1
		Luxembourg	1
GALERISTE	Galerie d'art	Luxembourg	1
MÉDIATRICE	Médiathèque	Liège	1
PREMIER SOLISTE	Orchestre	Liège	1
RESPONSABLE SERVICE PÉDAGOGIQUE	ASBL	Liège	2
RESPONSABLE PROJETS ÉDUCATIFS	Opéra	Liège	1
TOTAL :			30

Des étudiants comme enquêteurs : un cadre interactionnel protecteur

Ces matériaux constituent ce que l'on appelle des données « de seconde main », récoltées par des étudiants de master en médiation culturelle de l'université de Liège. Dans le cadre de leur évaluation de fin d'année, ils avaient pour consigne de rencontrer un « médiateur culturel » de leur choix et de l'interroger sur la base d'un guide construit en commun (l'entretien et son analyse ayant valeur d'examen). Avant de présenter les questions du guide sur lesquelles repose notre propre analyse (bien distincte de celles des étudiants qui devaient mettre les données recueillies en lien avec les politiques culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles), précisons que cette mention des étudiants comme enquêteurs est loin de constituer un biais : il nous semble à l'inverse que ce dialogue entre un professionnel et un jeune inscrit dans un processus d'apprentissage fut précisément la condition qui a permis de favoriser un cadre d'interaction apaisant, rendant acceptable, pour soi comme pour autrui, l'expression de l'échec (thème sensible, sur lequel il est difficile d'enquêter de façon explicite). Dans nos sociétés, comme le rappelle Erving Goffman, l'individu est « [...] défini comme quelque chose qui ne doit pas échouer, il est parallèlement la cible de mesures destinées à minimiser ses risques d'échec » (Goffman, 1989 : 293). Nous postulons que la position de l'enquêteur comme étudiant permet au professionnel de parler de l'échec sans « perdre la face », comme dirait Goffman, sans se sentir compromis. De plus, la position d'apprenant place l'enquêteur dans une position « basse », un schéma dans lequel il est celui qui « apprend » et le professionnel celui qui « sait ». Si nous avons nous-mêmes réalisé les entretiens, on peut se demander qui du professionnel ou du professeur d'université aurait été celui qui « sait ». Le travail à partir des données récoltées par les étudiants nous a donc permis de neutraliser autant que possible les effets de jugement induits par la position de l'enquêteur, au regard de ce thème aux prises avec des questions de normes et de valeurs, de perception et de représentation de soi. Il faut préciser encore que nous avons soigné le déroulement du guide en plaçant ces questions en fin d'entretien, après une série d'informations relatives aux processus et relations de travail.

Une formulation non prescriptive

Pour saisir le « ratage » du point de vue méthodologique, nous avons également veillé à ne pas le dissocier de son contraire, la réussite. Ainsi, nous avons enjoint aux étudiants de poser la question du ratage de la façon suivante : « Pour vous, qu'est-ce qu'une médiation² réussie et qu'est-ce qu'une médiation ratée ? »

2. On constatera que, derrière la diversité des fonctions des enquêtés se reconnaissant dans l'appellation « mé-

Articuler, dans le même intitulé, la réussite et le ratage visait à élaborer une stratégie protectrice : le ratage n'est pas un état définitif, mais un « moment » qui sera dépassé ultérieurement ; une continuité est posée d'emblée³.

Malgré les avantages que nous avons décrits précédemment, on doit, dans cette partie, relativiser l'apport des étudiants comme enquêteurs, car le protocole d'enquête n'a pas été maîtrisé par tous de façon égale et les données recueillies sont loin d'être équivalentes. De plus, la formulation dialectique « réussiraté » a donné lieu à des réponses principalement centrées sur des exemples de réussite ; ce qui prouve certes les réticences des acteurs à parler de leurs échecs – même face à un « jeune » –, mais, dans le même temps, impliquait de la part des étudiants une relance sur l'échec, que beaucoup ont malheureusement omis d'effectuer. Nous avons donc voulu, dans certains cas, travailler en considérant que les critères d'évaluation de la réussite valaient également pour leur inverse. Néanmoins, nous verrons que cette intuition ne s'est pas vérifiée, et c'est l'un des enseignements de cette enquête : le contraire de la réussite ne signifie pas nécessairement l'échec, ni l'inverse ; le fait que l'on ne puisse simplement les induire l'un de l'autre nous conduira à établir des distinctions plus fines entre les différents critères avancés par les enquêtés, comme nous le verrons dans la partie 2 (« De l'échec à la réussite : une asymétrie »).

De fait, le premier constat que l'on peut faire s'agissant des souvenirs d'échec ou de réussite que les enquêtés convoquent, c'est que les médiateurs sont globalement bien plus disert sur la réussite que sur l'échec, glissant très vite, à partir de la question, vers des exemples de réussite (« comment ça peut être réussi, d'abord », entretien 30) ou vers l'évocation d'une figure idéale de leur travail. Nous pensons que ces deux situations se prêtent davantage et plus aisément au discours que les situations d'échec, car elles sont déjà prises dans des syntagmes, des formes et des normes discutés de manière récurrente par les professionnels. À l'inverse, et au-delà de la question du jugement, sans doute est-il bien plus complexe de formuler l'échec ou le ratage d'une manière qui soit rationnellement assez satisfaisante pour être transmise à un jeune en situation d'apprentissage.

diateurs culturels », se dessine une conception de la médiation « non pas comme ce qui s'interpose (dispositifs, médiateurs) entre l'œuvre et le public afin d'en organiser la rencontre, mais bien comme la relation que le public établit avec l'œuvre et les dispositifs, en considérant que ceux-ci *font* médiation, c'est-à-dire inscrivent l'individu dans une forme de communauté [...]. Ici, l'art n'est pas tant ce vers quoi tend la médiation que ce qui *fait* médiation » (Servais, 2015 : 193).

3. Des relances sur des exemples concrets étaient prévues ainsi qu'une reformulation en cas de réponse jugée lacunaire : « Quels sont les éléments qui vous rendent satisfait et/ou insatisfait du travail effectué ? » La dernière question du guide nous a aussi parfois aidées à compléter certains propos : « Quelles perspectives imaginez-vous pour améliorer votre travail à l'avenir ? »

Une dernière remarque préliminaire concerne le statut des exemples d'échec et de réussite convoqués par les médiateurs. Il n'est pas toujours clair en effet d'y distinguer les cas concrets dont ils se souviennent (et qu'ils rapportent) de l'exemple type de ce qui serait pour eux un échec. Lorsqu'ils répondent par exemple avec une formule comme : « si tu as/n'as pas ceci ou cela, alors c'est un échec/une réussite », il semble clair qu'ils se réfèrent à un exemple type imaginé, mais cela n'exclut pas que cette généralité corresponde à des cas concrets rencontrés. Or, l'échec imaginé et l'échec avéré ne nous semblent pas avoir tout à fait le même statut, car mentionner un exemple type suppose l'existence d'un consensus ou au moins d'un accord implicite sur des critères d'évaluation objectivables, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans l'évocation d'un échec réel, nous y reviendrons plus loin.

Les matériaux récoltés par l'intermédiaire de ce protocole d'enquête présentent, malgré ces limites et particularités, deux avantages : d'une part, ils permettent de saisir les critères à partir desquels les acteurs évaluent eux-mêmes leurs réussites ou leurs échecs, en limitant tant que possible les biais de désirabilité sociale ; d'autre part, l'échantillon de personnes interviewées offre une pluralité de points de vue relatifs à différentes fonctions et institutions culturelles, dont nous proposerons néanmoins une lecture transversale.

■ **Unicité des critères d'évaluation de l'échec et pluralité des modalités d'engagement**

Afin de comprendre ce qui est en jeu pour les médiateurs dans le sentiment d'échec, et ce que nous disent ces enjeux de la manière dont ils se perçoivent et perçoivent leur travail, nous nous sommes demandé, en premier lieu, quels étaient les critères à partir desquels ils considéreraient la mise en échec. Sans surprise, c'est le critère du public – et plus, précisément de sa présence – qui fut directement et massivement mentionné (23 enquêtés sur 30) comme baromètre du ratage des dispositifs :

On a fait un événement, créé un projet et il y avait trois personnes.
C'est un échec. (Entretien 1)

C'est un peu difficile de dire que c'est une réussite : si on fait le bilan des activités de médiation, il n'y a eu que 1 700 visiteurs qui sont venus... (Entretien 6)

Et à l'inverse :

La meilleure satisfaction, c'est le retour du public ! Ça donne plus l'impression d'avoir bien travaillé que n'importe quel bilan financier positif. (Entretien 11)

Ce consensus autour du public comme repère principal de l'auto-évaluation n'explique néanmoins rien en soi ; pour comprendre les logiques dans lesquelles le public est unanimement cité, mais différemment mobilisé, il faut le relier à trois modalités d'engagement correspondant en partie à celles identifiées par Laurent Thévenot (2006) : l'engagement en plan et l'engagement en justification⁴, auxquels on ajoutera, dans un troisième temps, l'engagement en présence dégage par Rachel Brahy (2019).

Désengagement en plan

Même si Thévenot est réticent par rapport à une division spatiale des formes d'engagement, il concède que l'engagement en plan est le registre le plus souvent mobilisé, voire « naturalisé », dans le monde du travail moderne en raison de sa visée téléologique « [...] avec son cortège d'instructions, de prescriptions, mais aussi de méthodes, de dispositifs, d'équipements [...] » (Thévenot, 2006 : 114). En effet, « l'action planifiée désigne une conduite qui prend appui sur une intention (par opposition à d'autres comportements réactifs ou instinctifs) mais suppose en outre que l'intention est mise dans la forme consolidée d'un plan » (*ibid.* : 119). Malgré la prégnance de ce mode d'engagement dans l'évaluation du travail en général, il fut frappant de constater une forme de « désengagement en plan » des médiateurs culturels et ce, tant du point de vue du « pouvoir investi » (quelle part de lui-même le sujet y mobilise-t-il ?) que de ce que Thévenot appelle le « bien engagé », c'est-à-dire la visée qu'il attribue à son action.

Pour ce qui est du « bien engagé », il apparaît que la réalisation d'un « plan » ne se trouve pas au cœur de l'organisation du travail culturel. La demande de projection sur les résultats dans la conception ou l'évaluation d'un projet est même décrite comme un facteur pouvant mener à l'échec ou, à tout le moins, comme un obstacle à franchir :

Le côté administratif, c'est-à-dire quand tu dois faire des dossiers d'évaluation par exemple et te demander : « est-ce que j'ai bien fait

4. L'engagement en familiarité ne nous est pas apparu pertinent à mobiliser dans le cadre de cette enquête.

mon boulot ? » ou « qu'est-ce que je dois mettre pour que ça rentre bien dans les cases ? », ça, c'est pénible... (Entretien 2)

Le monde artistique n'est pas compatible avec le rôle rigoriste d'une administration, c'est là aussi que se joue mon rôle de facilitateur. Je joue le rôle de voix de transmission et de faire passer les désirs dans un cadre rigide. Je n'ai pas eu de conflits mais des efforts très pédagogiques à avoir pour trouver l'argent, ça oui. (Entretien 12)

On retrouve ici l'opposition bien connue entre les valeurs attribuées au travail des gestionnaires et managers – rationalité, calcul, standardisation, prévisibilité, régularité, routine, ordre, mesure, quantification – et celles qualifiant les mondes culturels et artistiques : sensibilité, imagination, intuition, singularité, créativité, rupture, goût, plaisir, etc. (Chiapello, 1998 ; Heinich, 2018)

Plus profondément, les acteurs opèrent une mise en cause du travail « gouverné par l'objectif », ou de la gestion prévisionnelle, comme on le verra plus loin. Mais nous pouvons déjà relever que, en ce qui concerne le « pouvoir investi », il ne s'agit pas de « se réaliser » par l'atteinte d'objectifs en matière de public. Le « vrai » professionnel se distingue d'ailleurs de l'amateur, car il a intégré cette part d'imprévu ; il sait qu'il ne faut pas trop fantasmer sur les chiffres de fréquentation qui ne signifient pas « en soi » la réussite de l'événement :

Le public vient, les habitués viennent, la famille vient. Et puis certaines personnes qui ont participé au projet s'attendaient à voir une masse de spectateurs disproportionnée, des milliers de gens, et sont déçues qu'en fait il n'y ait pas eu un public à la hauteur de leurs attentes. Il y a parfois des associations avec lesquelles on travaille pour la première fois qui ont des attentes démesurées, qui se disent que des milliers de personnes vont venir et ce n'est pas le cas. Donc, c'est un facteur que j'ai appris à découvrir avec le temps... (Entretien 4)

À la lecture des résultats de notre enquête, nous avons été surprises de constater que l'évocation des échecs n'avait engendré aucun sentiment de perte ou de confusion personnelle. Malgré toutes les précautions prises sur le plan méthodologique pour mettre en place un contexte interactionnel protecteur permettant l'expression de situations dans lesquelles on « perd la face », force est de constater que, sur les trente enquêtés, seuls deux ont présenté l'échec telle une autocritique. L'une pointe un défaut de communication externe (« Je pense qu'il y a un gros effort de communication à faire », entretien 6) et l'autre un manque de

temps ou de ressources pour promouvoir le projet auprès des personnes pourtant ciblées :

On s'était dit que ça allait prendre plus d'ampleur que ça n'en a pris dans la réalité. Pourquoi ? Eh bien parce que justement c'est un projet qui n'est pas si évident à « promotionner » en fait, ça demanderait vraiment du travail de réseau, le travail de quelqu'un qui aille vraiment démarcher plusieurs entreprises tu vois, se créer un carnet d'adresses d'entreprises, etc. (Entretien 26)

La problématique sous-jacente à celle du pouvoir investi en plan est pour nous celle de travailleurs qui ne se laissent pas saisir sous les traits de l'« individu » moderne. Pour décrire leurs engagements, nous devons proposer une autre grille de lecture de la personne, qui accorde une importance à son inscription dans des collectifs et la situe dans des relations d'interdépendance. Pour cette médiatrice, au sujet non plus de l'échec mais de la réussite, c'est très clair :

Ce ne sont pas des réussites personnelles parce qu'on travaille énormément en équipe. C'est une qualité qu'il faut avoir : être capable de partager, de se remettre en question, d'échanger avec les autres, de construire, de co-construire ; c'est hyper important parce qu'on n'est jamais seul. Et on doit faire avec tout le monde. Donc quand on réussit, ça veut dire que chacun est satisfait du « résultat », même si je n'aime pas ce mot-là... (Entretien 4)

Denis Laforgue, décrivant le passage entre deux types d'anthropologie, nous permet de mieux saisir le processus évoqué par cette enquêtée en appuyant sur cette distinction :

Les institutions modernes se sont construites sur la base d'une anthropologie capacitaire, individualiste « qui valorise l'individu en tant qu'être moral, indépendant, autonome [...] et néglige ou subordonne la totalité sociale » (Dumont, 1983, p. 304). Toutefois, à côté de cette anthropologie capacitaire perdurent, même si c'est sur un mode mineur, des idées-valeurs holistes qui fondent une vision des individus comme « des êtres sociaux qui dépendent à un haut degré les uns des autres » (Dumont, 1991, p. 259) ; non pas définis par leurs « capacités propres », mais par leur enracinement (premier) dans des « relations fortes », i.e. des relations qui constituent, nourrissent,

traversent l'individu (Sloterdijk, 2002). Nous proposons de nommer, par convention, « anthropologie d'interdépendance » ce schème d'identification holiste. (Laforgue, 2009 : 11)

Engagement en justification

Cette conception de l'individu pris dans un tout est peu défendue dans nos sociétés modernes. Elle semble toutefois plus compatible avec un autre type d'engagement décrit par Thévenot : celui de l'engagement « en justification », dans lequel on observe une certaine mise en valeur du collectif. Dans le registre de l'engagement en justification, les évaluations ne sont plus adossées à des performances individuelles, mais à des « biens communs » que Thévenot a étudiés avec Luc Boltanski dans leurs travaux consacrés aux économies des grandeurs (1991) décrivant différentes « cités » (civique, industrielle, marchande, inspirée, domestique et de l'opinion). Cette modalité de l'engagement s'observe lorsque les exigences de publicité sont importantes et mobilisent des jugements généraux pouvant être compris, critiqués ou défendus par des tiers :

Loin d'évaluations holistes, les jugements de grandeur passent par un langage conventionnel de compte rendu et doivent faire face à une épreuve d'argumentation. Mais la dynamique d'ajustement ne se réduit pas à une confrontation de raisonnements dans un dialogue. La coordination d'actions repose sur des objets dont l'engagement permet aux acteurs de se repérer. Ils doivent être saisis dans des formes telles qu'ils puissent s'intégrer à des raisonnements confrontés publiquement. (Thévenot, 2006 : 138)

C'est dans ce régime – et non dans celui du plan – que l'on peut classer une partie des propos analysés sur les publics, puisque lorsqu'on demande aux enquêtés de mentionner des exemples possibles (ou des cas⁵) d'échec, c'est directement le nombre de personnes présentes dans le public qui est d'abord cité, que ce soit comme critère indiscutable d'échec ou, de manière plus subjective, comme la cause du sentiment d'insatisfaction des acteurs :

On y croit vraiment, on trouve ça génial, on a une bonne association, qui a vraiment quelque chose à dire et on sait que c'est très intéressant

5. Voir plus haut : le fait qu'il s'agisse de cas réellement rencontrés ou d'exemples types imaginés n'est pas toujours clair.

et que ça intéresse beaucoup de monde, mais on n'a pas beaucoup d'inscrits. (Entretien 8)

Toucher un nombre important de personnes, voire le plus de monde possible, est bien un objectif lié à une grandeur en « justification », dans la mesure où cela répond aux politiques publiques en matière culturelle et à leur injonction à « la culture pour tous », voire à la « couverture universelle⁶ » :

Les objectifs sont vraiment de faire savoir, de faire connaître, au plus grand nombre, ce qui se passe à l'opéra. (Entretien 23)

Il s'agit non pas de faire du nombre un objectif en soi (pour rentrer dans les dépenses, pour correspondre au « plan »), mais de toucher les publics sur un plan quantitatif en référence aux ambitions de démocratisation de la culture. C'est ainsi que, outre l'importance du chiffre, de la masse, l'absence de diversité ou le fait de ne pas voir arriver ceux à qui le dispositif était destiné est aussi ressenti comme un échec :

Il y a des actions qui remportent moins de succès en termes de fréquentation, ce sont des choses plus pointues, comme certaines conférences [...]. On a plus de difficulté à élargir le spectre d'intérêt pour ces activités-là. (Entretien 24)

Alors ça, c'est quelque chose qui nous a interpellés au début, c'est qu'on avait très peu de jeunes. (Entretien 17)

On est un peu déçus qu'il y ait un peu moins de citoyens « lambda » qui sont venus. (Entretien 13)

Ou encore : on a eu « uniquement les habitués », un public trop segmenté en « castes » ou en générations (Entretien 23). Même si le terme « grand public » n'est jamais utilisé, l'idéal d'un public diversifié transgressant les catégories socio-démographiques (Dufrene & Gellereau, 2004) est donc toujours bien

6. La « couverture universelle » est une expression fréquemment utilisée dans les politiques de protection sociale. Lorsqu'elle est appliquée à la culture, cela signifie que le droit à la culture est reconnu pour tous, sans distinction ou ciblage spécifique entre les différentes populations. En d'autres termes, tout le monde devrait avoir un accès égal aux opportunités culturelles, sans égard à des facteurs tels que le statut socio-économique, l'origine ethnique ou le lieu de résidence.

présent à l'esprit des médiateurs, et le fait de ne pas l'atteindre reste une source de déception.

Moi, mon objectif au niveau des jeunes, c'est d'avoir une certaine diversité dans le groupe, qu'il y ait un équilibre dans le genre filles et garçons, que toutes les tranches d'âges soient représentées, qu'il y ait si possible une représentation des jeunes de partout dans Bruxelles. Parce que dans Bruxelles, il y a dix-neuf communes, et alors c'est intéressant d'avoir à la fois des jeunes de quartiers plus défavorisés qui vont rencontrer des jeunes d'Uccle par exemple. C'est assez intéressant et donc le but, c'est vraiment qu'ils puissent se rencontrer. (Entretien 22)

Cet extrait montre un professionnel qui « argumente » sur les effets de son travail dans un espace public, ce qui est typique de l'engagement en justification où, « depuis la situation, ils s'étirent jusqu'à atteindre des dispositifs qui la dépassent largement, pour rejoindre les généralités de lois, de structures ou de réseaux. Ils agrandissent les gens et les choses, élargissent leurs implications » (Thévenot, 2006 : 51). Le « bien engagé » est lié au commun, à l'intérêt de tous ; son évaluation est donc discutable dans la sphère publique et implique tout un faisceau d'attentes – figurant notamment dans les politiques publiques – qui « pèsent sur eux ».

Engagement en présence

Cela étant dit, tout autant le nombre que la qualité ou la diversité du public sont la plupart du temps rapidement relativisés :

Il pourrait y avoir deux cents personnes qui ne retiennent rien de l'exposition, ce n'est pas ce que nous recherchons. Ce sont les échanges qu'on a eus avec les groupes et les retours avec les professeurs qui sont importants pour nous. (Entretien 13)

Le travail que l'on effectue est un travail de longue haleine. C'est extrêmement difficile à quantifier. On peut quantifier le nombre de personnes que l'on rencontre, mais pas la pertinence de nos échanges. (Entretien 10)

On perçoit ici une tension entre, d'une part, des contraintes qui seraient imposées « de l'extérieur » dans le régime de justification et, d'autre part, une

logique « propre », mais qui n'a toutefois rien à voir avec la logique individuelle du plan. Ce sont les relations qui, comme on le voit ici, sont surtout valorisées ; les relations sont mentionnées comme un critère local – « pour nous » –, relatif à leur conception de leur travail, tandis que la présence ou la qualité du public relèvent sans doute, pour les enquêtés, d'un critère social (ce qui est attendu d'eux), politique et économique ; ce qui est à lier selon nous à une autre modalité de l'engagement théorisée par Brahy : l'engagement en présence, qu'elle place aux côtés des modalités d'engagement identifiées par Thévenot.

TABLEAU 2. Tableau synthétique des engagements⁷ proposé par Rachel Brahy

RÉGIMES D'ENGAGEMENT	EN PLAN PROJÉTÉ PAR L'INDIVIDU	EN JUSTIFICATION PUBLIQUE PAR LE BIEN COMMUN	EN PRÉSENCE PAR LA PERMÉABILITÉ (À SOI, À AUTRUI ET À LA SITUATION)
Pouvoir investi	autonomie du porteur de projet individuel	grandeur qualifiant pour le bien commun	ampleur de l'interaction, du sens
Bien engagé	réalisation de soi dans le projet (convenable du plan)	participation au bien commun (de convention collective)	faire une expérience, éprouver (en convergence)

Source : Brahy, 2020 : 20.

Dans ce régime, l'attention est portée sur le plaisir de « passer du temps ensemble », de « s'ouvrir à l'autre » (Brahy, 2019 : 49). Il ne s'agit de rien d'autre que de s'affecter « mutuellement » :

Le fait que pour moi ce soit un vrai plaisir d'aller voir un spectacle, un plaisir dans le sens de se faire du bien, dans le sens de réfléchir, dans le sens d'être confronté, d'être bouleversé parfois, d'être secoué. J'ai envie de transmettre ça et que les enfants et les familles puissent retrouver le plaisir que moi j'ai. (Entretien 4)

« Autrement dit, seraient fortement présents ceux qui parviennent à affecter autrui et à se laisser affecter par lui. La capacité à se rendre perméable – voire poreux – devient le gage d'un engagement réussi, tout autant que la capacité à extérioriser son ressenti. » (Brahy, 2019 : 63) Mais comme le précise une enquêtée, dans ce régime :

7. Amputé de l'engagement en familiarité qui ne nous concerne pas dans le cadre de cet article.

L'évaluation peut être très complexe à faire, dans la mesure où elle mesure quelque chose d'immatériel. (Entretien 11)

Pour mieux saisir ce qui fait la spécificité du critère du public pris dans un engagement en présence, il faut examiner à présent non plus les récits d'échecs, mais les évocations de réussites.

■ De l'échec à la réussite : une asymétrie

Si, dans un second temps, on s'intéresse à ce à quoi les enquêtés identifient la réussite des dispositifs, on peut en effet constater que l'élément le plus marquant est la mise en évidence de la qualité des relations créées, que ce soit avec le public ou au sein du public lui-même. Par-dessus tout, les enquêtés mettent en avant le caractère *productif* et *pérenne* de ces relations :

Le but, le but de toute notre programmation d'ailleurs, c'est de faire en sorte que les gens se rencontrent, se parlent. On est dans le lien, le lien social. (Entretien 17)

Si, au terme d'un projet, on arrive à créer du lien qui se maintient par la suite, alors on a tout gagné. Rien que quand les jeunes croisent, dans les magasins, en se promenant, ou que sais-je, ces papys et mamys avec qui ils ont construit un projet qui avait du sens, c'est vraiment chouette. (Entretien 3)

On a travaillé avec des personnes d'origine étrangère. Or, il faut savoir qu'ici, dans la région [...], enfin en milieu rural probablement [...], les gens sont très fermés sur eux-mêmes. Et donc c'est chaque fois une victoire de dire que lui, ce n'est pas un étranger, mais c'est devenu un ami. Ça, je l'entends tous les jours et je me dis que c'est un objectif atteint. Donc l'objectif de dire qu'il n'y a eu que cinquante personnes dans la salle, finalement je m'en contrebalance [...]. (Entretien 5)

Il est beaucoup question de rencontres, du fait de créer des liens entre groupes d'âge ou entre personnes qui ne se côtoyaient pas, de la multiplicité des échanges ou d'échanges « qui chamboulent », de discussions entre groupes sociaux différents, de réactions, du fait que « ça bouillonne », que « ça anime les gens pendant la durée de l'expo », que les gens reviennent d'année en année,

etc. Pour évoquer la réussite, la naissance – la « production » – d'une relation grâce à des échanges semble donc un bien meilleur critère que le fait que la salle soit remplie (2 fois mentionné) ou qu'il y ait eu « des gens de partout » (1 fois mentionné). On voit donc que si, d'un côté, l'absence de public ou son homogénéité peuvent être considérées comme un échec, ce n'est néanmoins pas sa présence ni sa diversité qui signent la réussite du dispositif, mais plutôt le fait que, malgré cette diversité ou grâce à elle, des échanges ont eu lieu. Cette absence de symétrie entre les critères de l'échec et ceux de la réussite est selon nous liée à deux engagements différents : les enquêtés distinguent ce qui, de l'avis de tous (du « bien commun »), et en particulier de leurs institutions, est un critère d'échec ou de réussite de ce qui, d'après eux (« en présence »), constitue un échec ou une réussite, et relativisent le premier par le second, qui est clairement prédominant. Par ailleurs, alors que le manque de relation était mentionné plutôt comme une cause de l'échec (par exemple, un manque de dialogue avec l'artiste ou au sein de l'équipe) et jamais, à deux exceptions près⁸, comme un critère de celui-ci, au contraire, l'existence de relations productives est toujours mentionnée comme un critère de réussite, comme si cela constituait finalement l'objectif des dispositifs de médiation culturelle. À propos des échanges autour d'une exposition, par exemple, ce médiateur explique :

Donc, je crois qu'il faut tout simplement se mettre à l'écoute des gens, comprendre leur colère, comprendre pourquoi ils ont ce discours et parler d'être humain à être humain en vous servant des outils que vous avez, de vos connaissances. Il n'y a pas de mal à utiliser ses connaissances, le but n'est pas de convaincre l'autre, le but est d'avoir un échange et de semer des graines. Ce que je viens de dire c'est vraiment un discours du socio-culturel (*rire*). Mais c'est un peu l'idée malgré tout quelque part. Je crois que c'est ce que l'on essaye de faire. Voilà. (Entretien 10)

Il y a quand même la rencontre avec le public, ça reste quand même un critère. Maintenant, parfois, il n'y a pas énormément de gens aux spectacles, mais quand tu parles avec ceux qui ont fait la démarche de venir et s'ils sont hyper contents... Ben voilà, t'as réussi quand même, parce que t'as créé quelque chose finalement entre le public et l'artiste et ça, c'est vraiment chouette. (Entretien 2)

8. Pour une enquête, l'absence de travail d'équipe est synonyme d'échec. Pour un autre, c'est l'absence de dialogue avec le public, nous y revenons plus loin.

L'équipe, les partenaires, les artistes : créer quelque chose autour des œuvres et des dispositifs

Sur les trente enquêtés, sept ont mentionné d'autres critères d'auto-évaluation que les publics : l'équipe (2 fois mentionnée), les partenaires (2 fois) et les œuvres ou artistes (3 fois). En réalité, on constate que, comme c'était le cas pour le public, un dispositif considéré comme réussi est celui qui a pu conduire à renforcer des relations au sein de l'équipe : il s'agit par exemple de « créer quelque chose en équipe », de mener le projet de telle sorte que « chaque membre de l'équipe [soit] satisfait », de « souder l'équipe » ou de nouer des liens durables avec les partenaires. Du côté des artistes, il s'agit aussi, entre l'équipe et les artistes, de faire évoluer le projet de l'artiste et de contribuer à ce que les artistes « se sentent valorisés et pris en compte ». Ainsi :

La fréquentation n'est pas toujours le seul indicateur à prendre en ligne de compte. Nous, ce qui nous importait vraiment, c'est d'être reconnus par les artistes fréquentant le rendez-vous. S'ils trouvent des conditions correctes et bonnes pour, effectivement, partager le projet artistique, pour nous c'est qu'on est dans le bon. (Entretien 17)

À l'inverse :

C'est arrivé qu'on ne soit pas... satisfaits, ce n'est peut-être pas le bon terme, mais qu'on ne soit pas complètement en phase ou qu'on soit un petit peu déçus ou surpris de finalement ce qui est proposé au public ou qu'on n'a[it] pas réussi à dialoguer avec les équipes artistiques en cours de création, que ça a[it] été compliqué. (Entretien 4)

De manière assez inattendue, la relation aux œuvres et aux productions culturelles dans leur ensemble n'est finalement que très peu mentionnée dans les critères d'évaluation. La relation du public avec les artistes, par exemple, apparaît davantage : ce qui compte, en tout cas ce qui est souligné, ce sont les interactions directes entre humains auxquelles les œuvres donnent lieu.

Puis, il y a une belle proximité avec le public. On n'est pas dans des grandes salles anonymes, ils voient les gens, ils voient leurs réactions. Au niveau de la relation, c'est quelque chose qui est précieux pour eux et qui les fait évoluer dans leur projet. Parfois, [ce sont] des projets qui commencent, alors voir la réaction du public, ça leur permet d'évoluer dans leur projet artistique. Et puis, on a aussi énormément misé sur le côté convivial. On voulait que ce soit quelque chose de chaleureux, de convivial, où les gens aiment se retrouver. (Entretien 17)

De ce point de vue, l'équipe, les partenaires et les artistes apparaissent, au même titre que le public, comme destinataires du dispositif de médiation. Il serait évidemment trop simple de considérer que, puisque par ailleurs « il faut travailler à partir des populations du territoire », ou encore « partir du public, pour que ça sonne juste », les rôles de concepteur et de destinataire du dispositif seraient simplement inversés. Néanmoins, on ne peut s'empêcher de lire cette inclusion des relations entre artistes, équipes et publics dans les critères de réussite comme une aspiration, identique à celle mentionnée pour les publics, à un échange productif, qui modèle une relation, et dans lequel les identités sont rejouées par l'existence ou l'émergence du groupe, comme c'est le cas pour d'autres formes de médiation⁹.

Le travail de médiation culturelle est certes centré sur les publics, mais dans les données, on voit apparaître ce que l'on peut provisoirement décrire comme un « empilement des médiations¹⁰ », dans une forme d'expérience commune certes chanceuse (« ça peut prendre du temps ou ne pas avoir lieu »), mais susceptible de bénéficier à *tous* les acteurs, et où les œuvres et les lieux jouent en définitive le rôle d'intermédiaires autour desquels un collectif vient s'ajuster, la satisfaction venant de ce que « les gens ont été touchés, [...] se sont sentis valorisés par l'utilisation de leurs talents, [...] ont ressenti qu'ils avaient de la place dans l'événement [...] » (Entretien 11). Cette conception des dispositifs est proche au fond de l'idéal démocratique tel que le concevait John Dewey, qui serait, « davantage qu'une forme de gouvernement [...], un mode de vie associé, d'expériences communes communiquées » (Dewey, 2011 : 169), permettant à chacun (médiateurs, publics, artistes) d'évoluer en compagnie des autres.

Donc ce qu'on utilise comme méthode [d'évaluation] qui est très intéressante, c'est l'intelligence collective. On fait souvent appel à un collectif qui s'appelle les facilitateurs et qui, c'est vraiment ça leur travail, c'est de pouvoir avec un grand groupe travailler en intelligence collective. Donc, le concept est génial, car on est dans une vision circulaire, donc chacun peut donner son avis, qu'on fasse partie du CA, qu'on soit jeune babélien, qu'on soit artiste, metteur en scène, tout le monde peut donner son avis. (Entretien 22)

9. Voir l'ouvrage dirigé par Jacques Faget (2005 : 61), dans lequel « la » médiation en général est dite révéler « son enjeu véritable dans sa vocation à accueillir la pluralité et à forger des sujets capables de décliner le "je" dans le "nous" ».

10. Bernadette Dufrêne et Michèle Gellereau développent cette notion proposée par Antoine Hennion dans Dufrêne & Gellereau, 2004.

Parallèlement, nous constatons que, alors que les enquêtés n'hésitent pas à énumérer les différentes causes des échecs rencontrés, ils ne s'intéressent pas du tout aux causes de la réussite : on ne relève qu'une seule prise de parole de cet ordre, et elle reste d'ailleurs plutôt évanescence : « on a juste tapé dans l'envie des gens » (Entretien 30). Les médiateurs identifient bien plus facilement les causes d'un échec que ce qui explique une réussite. En même temps, ils identifient les critères de réussite bien plus facilement que les critères de l'échec. Dans leur expérience, la réussite s'identifie aisément, mais s'explique peu, tandis que l'échec s'explique bien, mais est bien plus difficile à établir, au-delà de projets qui avortent. Dans cette double échelle de valeurs, nous retrouvons l'asymétrie rencontrée plus haut entre des critères faisant l'objet d'un consensus social et des critères beaucoup plus locaux, entrant en concurrence avec les premiers, mais que les médiateurs valorisent, et qui les identifient comme des acteurs sociaux inscrits dans une dynamique d'échanges et d'amélioration sociale, voire politique.

Dans *Démocratie et éducation* (« Les valeurs éducatives »), Dewey conduit toute une réflexion sur la manière d'évaluer les études. Cette réflexion, qui renverse complètement la hiérarchie entre la cause et l'effet, nous semble particulièrement pertinente pour comprendre l'attitude des médiateurs lorsqu'ils évaluent les dispositifs qu'ils mettent en place. Dewey commence par reprendre la distinction entre « valeur intrinsèque » et « valeur instrumentale ». Les valeurs intrinsèques, rappelle-t-il, « ne sont pas des objets de jugement, elles ne peuvent pas (étant intrinsèques) être comparées, considérées comme plus ou moins grandes, meilleures ou pires. Elles sont "inévaluables", inestimables [...] », ce qui nous semble être le cas de cet « immatériel » non quantifiable évoqué par les enquêtés. « Mais il y a des circonstances où il faut choisir, où il faut renoncer à une chose pour en saisir une autre », autrement dit, où il faut évaluer. Dans ce cas, poursuit Dewey, « il faut estimer les choses jugées par rapport à une troisième chose, une fin ultérieure. À cet égard, elles sont des moyens, des valeurs instrumentales » (Dewey, 2011 : 328-329). Comme, pour Dewey, l'éducation « n'est pas un moyen de vivre, mais s'identifie à l'acte de vivre une vie féconde et qui a un sens pour elle-même, la seule valeur ultime qui puisse être proposée est le processus même de la vie » (*ibid.*). « Ni les élèves ni les maîtres ne peuvent prédire avec exactitude les fins que l'enseignement satisfera plus tard [...]. La raison d'être d'un bien se trouve dans le fait qu'un élève réagit¹¹ ; sa réponse est¹² son utilisation. Sa réaction à une matière montre que le sujet opère dans sa vie. »

11. Nous soulignons.

12. Nous soulignons.

Il s'ensuit que « quand les élèves s'intéressent vraiment à l'étude du latin, cela, en soi, est la preuve que le latin a de la valeur » (*ibid.* : 332). Ainsi, les matières enseignées ne produisent pas un résultat parce qu'elles seraient dotées de qualités miraculeuses que l'on appellerait leur valeur, mais « elles possèdent ces valeurs quand elles produisent ces résultats et pas autrement » (*ibid.* : 335).

Et je pense que la manière dont on pourrait le quantifier, c'est voir tout simplement une époque où le tissu associatif (ou socio-culturel) était moins développé et ce que cela donnait sur la population... Mais c'est difficilement quantifiable et c'est le côté frustrant du métier, du boulot. (Entretien 10)

On voit bien dans l'extrait ci-dessus, comme dans d'autres déjà cités, que les enquêtés situent leur travail dans une logique similaire à celle présentée par Dewey pour l'éducation : ce qui donne de la valeur aux œuvres ou aux dispositifs – et par conséquent à leur travail de mise à disposition de celles-ci, ce sont les *réactions* ; c'est par les réactions des acteurs impliqués (artistes, publics, équipes, partenaires), c'est-à-dire par l'opérativité des dispositifs dans leur vie (future) qu'ils évaluent leur travail. En bref, ils évaluent les dispositifs par les processus¹³ auxquels ceux-ci donnent lieu. Un dispositif peut toujours échouer et rester improductif ; si c'est le cas, cela ne signifie rien sur la valeur de l'œuvre, sur la valeur du travail de médiation ou sur celle du public, ce qui renvoie à l'idée que, au fond, le travail même de médiation, du point de vue des médiateurs, ne peut pas échouer. En revanche, si un dispositif (ou une œuvre) est productif, c'est cela qui lui donne de la valeur ; ce sont les réactions, visibles ou invisibles, présentes ou futures, mais dans tous les cas fugitives, non capitalisables et non quantifiables à court comme à moyen terme, qui donnent de la valeur au travail des équipes. Pour nos enquêtés, la réponse à la question que nous posons dans cet article¹⁴ – à savoir, le processus de médiation permet-il d'en évaluer le dispositif ? – est clairement : oui.

13. Voir la distinction entre « la dimension "agencement" du dispositif de médiation et sa dimension "processus", dans laquelle s'actualise le dispositif ainsi défini » (Servais, 2010).

14. « Dans ce cadre, le processus de médiation permet-il d'en évaluer le dispositif ? Certains des auteurs ici rassemblés n'hésitent pas à dire qu'un dispositif ne fonctionne pas toujours (c'est-à-dire qu'il peut échapper aux intentions de ses auteurs) mais que, pour cette raison même, il engendre un processus de médiation réel et "réussi". À l'inverse, on peut se demander si un dispositif fonctionnant parfaitement et systématiquement laisse place à un processus de médiation ou, pour le dire autrement, si un processus de médiation parfaitement "préfiguré" par le dispositif relève toujours de la médiation. » (*Ibid.* : 11-12)

■ Conclusion

Ces allers-retours du dispositif au processus (des agencements prévus aux effets réels) ouvrent sur la question des normes ; et en effet, interrogés sur les cas d'échec ou de réussite, les enquêtés en viennent fréquemment à évoquer une vision idéale de leur travail : ce qu'il faudrait faire, ce qui reste à améliorer, ce qu'ils feraient s'ils avaient le temps et l'argent, etc. Ainsi dégagés des contraintes liées au fait de parler de cas de réussite ou d'échec, les critères qui sont ici implicitement mentionnés permettent de mettre en lumière la vision du métier qui habite les médiateurs. Celle-ci se configure autour d'un idéal d'action et d'expérience enraciné dans les populations elles-mêmes, et dont l'ambition sera de réaliser le potentiel de « transformation » que Jean Davallon (2003) accorde aux dispositifs. D'une part, il faut mettre les publics en action – les faire venir, les faire parler, susciter des prises de parole, des discussions, des liens sociaux, les éveiller à une discipline artistique ou à une préoccupation, afin qu'ensuite ils aillent plus loin par eux-mêmes ; d'autre part, il faut leur faire vivre quelque chose, leur faire découvrir des choses, provoquer le plaisir, l'émotion, la joie. Ces deux principes laissent entendre que les publics doivent, grâce aux dispositifs mis en place par les médiateurs culturels, se faire les acteurs de leurs réactions propres, en une sorte de chaîne de réactions en cascade, chacun touchant son partenaire et celui-ci à son tour touchant et mettant en mouvement le suivant, d'une manière qui rappelle l'analyse que fait Jean-Luc Nancy (1982) du rhapsode.

En tant que médiateur, je suis en contact avec tous les acteurs de l'Opéra, car tous collaborent à la médiation à leur façon : rencontre avec un musicien, un peintre, portes ouvertes, ateliers, etc. (Entretien 11)

Les réussites, je dirais que c'est quand on mène un projet de A à Z, de la première rencontre avec l'artiste, quand il vient nous présenter son idée de projet et le soir de la première chez nous ou ailleurs. Ça, c'est chouette, parce qu'on connaît le chemin, on sait d'où on vient, on sait par où on est passés. Quand ça a une chouette réception du public, c'est satisfaisant de se dire, on a mené à bien quelque chose qui reçoit un chouette accueil, donc ça, ce sont des réussites. (Entretien 5)

Le rhapsode, écrit Nancy, ne *sait* rien, mais « incarne en somme la transitivité même [...] de l'enthousiasme, le passage de la communication » (1982 : 74-75). Ce qui importe, pour Nancy, est cette transitivité, car à chaque étape,

pour chaque maillon, la réceptivité se confond avec une spontanéité. Chaque maillon reçoit la spontanéité et la communique à un autre. Le rhapsode *inspire* le destinataire, sans savoir comment, par cet enthousiasme qu'il lui transmet.

Les résultats de nos analyses nous amènent, en définitive, à décrire les métiers de la médiation culturelle comme des métiers de la relation qui évaluent un processus plutôt qu'un résultat (Servais, 2010) ou, pour le dire encore autrement, se réfèrent à un « agir communicationnel » et non « stratégique » (Habermas, 1986 cité par Bordeaux, 2008). C'est pourquoi ils résistent à l'engagement en « plan » (Thévenot, 2016) porté de façon individuelle et orienté vers une fin prévisible ; ils se représentent au travail tel le simple maillon d'une chaîne qui les dépasse, métaphore d'une conception de l'homme holiste dans laquelle les sujets sont toujours déjà en relation les uns avec les autres (Nancy, 1982).

La tension est forte entre le registre du plan sur lequel s'appuient ceux que les médiateurs désignent comme les « administratifs » (principalement, ceux qui évaluent les dossiers et distribuent les subsides) et le registre de l'engagement en justification, adossé au « bien commun » qui correspond lui aussi à une volonté publique, mais dans lequel ils se reconnaissent davantage. Il s'agit alors de faire, par la culture, du « lien social », c'est-à-dire de représenter la diversité, mélanger différents publics, inclure par la culture, ou encore créer du commun autour des œuvres et par les œuvres. Ces objectifs toutefois ne se mesurent pas aisément. La contradiction entre ces deux régimes exogènes est rendue vivable par un registre d'engagement « en propre » qui place le « lien social » non pas dans une dimension collective, idéale, abstraite et incommensurable, mais dans le domaine de l'intime, du contact interpersonnel et du présent, ce qui suppose d'évaluer les dispositifs par les processus. C'est ainsi qu'en cherchant, à l'instar des sociologues pragmatiques (et en particulier Boltanski, 2004), à décrire les critères à partir desquels les professionnels évaluaient *eux-mêmes* leurs actions, nos analyses nous ont menées vers une autre forme d'engagement permettant d'expliquer cette prégnance du critère du public tout comme l'importance des différents acteurs de la chaîne : l'engagement « en présence » (Brahya, 2019), qui accorde de la signification à la relation en tant qu'elle est *productive*, opère à même la vie des acteurs, et ce peu importe son orientation.

Cela explique que, du point de vue des médiateurs, la médiation n'échoue jamais ou réussit toujours (Servais, 2010), pour peu qu'il y ait, et sous quelque forme que ce soit, un engagement « mutuel » (Brahya, 2019), un écho à une adresse. D'après nos données, il conviendrait dès lors de décrire la médiation culturelle non pas sous la forme de l'empilement, mais plutôt sous la forme de la chaîne, celle-ci étant conçue non pas comme le transfert successif de quelque chose,

mais comme un ensemble insécable où chaque maillon reçoit de celui auquel il s'adresse le sens de ses actes.

Notes de la rédaction

Manuscrit reçu le 12 février 2024

Version révisée reçue le 14 mai 2024

Article accepté pour publication le 2 juillet 2024

Bibliographie

- BOLTANSKI (Luc) & THÉVENOT (Laurent). 1991. *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- BORDEAUX (Marie-Christine). 2008. « Un agir communicationnel propre à l'action culturelle : La médiation culturelle confrontée au phénomène de l'illettrisme ». *Culture & Musées*, 11, p. 59-77, DOI : 10.3406/pumus.2008.1469.
- BRAHY (Rachel). 2019. *S'engager dans un atelier-théâtre : À la recherche du sens de l'expérience*. Mons : Éditions du Cerisier.
- BRAHY (Rachel). 2020. « Grand résumé de *S'engager dans un atelier-théâtre. À la recherche du sens de l'expérience*, Mons, Éditions du Cerisier, 2019 », *SociologieS*, DOI : 10.4000/sociologies.15481.
- BRUNETEAUX (Patrick) & LANZARINI (Corinne). 1998. « Les entretiens informels ». *Sociétés contemporaines*, 30, p. 157-180, DOI : 10.3917/soco.p1998.30n1.0157.
- CHIAPELLO (Ève). 1998. *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Éditions Métailié.
- DAVALLON (Jean). 2003. « La médiation : La communication en procès ? ». *Médiation & Information*, 19, p. 37-59.
- DEWEY (John). 2011 [1916]. *Démocratie et éducation*. Paris : Armand Colin.
- DUFRÊNE (Bernadette) & GELLEREAU (Michèle). 2004. « La médiation culturelle : Enjeux professionnels et politiques ». *Hermès*, 38, p. 199-205.
- FAGET (Jacques) (dir). 2005. *Médiation et action publique : La dynamique du fluide*. Pessac : Presses universitaires de Bordeaux.
- GOFFMAN (Erving). 1989. « Calmer le jobard : Quelques aspects de l'adaptation à l'échec », publié dans *Le Parler frais d'Erving Goffman / sous la direction de Robert Castel et al.* Paris : Éditions de Minuit.
- HEINICH (Nathalie). 2018. *L'Élite artiste : Excellence et singularité en régime démocratique*. Paris : Gallimard.
- LAFORGUE (Denis). 2009. « Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines : Pluralité, hybridation et

fragmentation du travail institutionnel ». *Socio-logos*, 4, DOI : 10.4000/socio-logos.2317.

NANCY (Jean-Luc). 1982. *Le Partage des voix*. Paris : Éditions Galilée.

SERVAIS (Christine). 2010. « Qui dispose des dispositifs de médiation ? ». *Questions de communication*, 10, p. 7-16.

SERVAIS (Christine). 2015. « L'efficacité paradoxale » de la médiation esthétique et le rôle du conflit », p. 185-200 in *Les Mondes de la médiation culturelle*, vol. 1, *Approches de la médiation* / sous la direction de Cécile Camart, François Mairesse, Cécile Prévost-Thomas *et al.* Paris : L'Harmattan.

THÉVENOT (Laurent). 2006. *L'Action au pluriel : Sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La Découverte.

RÉSUMÉ : L'enchaînement des médiations : un échec à l'échec

On sait qu'Erving Goffman a toujours été attentif aux moments de rupture ; il les considérait comme révélateurs des valeurs et des normes qui prédéterminent le sens donné aux expériences. Suivant ses traces, nous avons choisi d'interroger des médiateurs culturels en leur demandant de nous faire le récit d'une « médiation manquée » : la description de leurs échecs permet, en creux, de révéler les significations qu'ils attribuent à la définition même du travail culturel. Dans les propos recueillis, le ratage n'exprime pas tant une opposition entre « ce qui est » et ce qui « aurait dû être » qu'il ne traduit la façon dont on le « recadre »,

comment on « garde la face » pour ensuite se remettre au travail. Cet article explore les modalités d'adaptation à l'échec qui permettent de dépasser le dualisme de la réussite et de l'erreur. L'enquête révèle que l'échec ne semble pas strictement lié à une insatisfaction du public, mais se définit pour les professionnels de façon plus large, en rapport avec la « chaîne » des médiations : ce qui compte, pour eux, c'est la réussite du processus de construction de la relation qui se trame entre ou parmi les artistes, les médiateurs et les publics.

MOTS-CLÉS : médiateurs culturels, engagement, relation aux publics, échec à l'échec

ABSTRACT : The chain of mediations: failure after failure
Erving Goffman, we know, always paid close attention to moments of rupture, considering them as revealing the values and norms that predetermine the meaning we give to experience. Following in his footsteps, we interviewed cultural mediators and asked them to tell us the story of a 'failed mediation'. The description of their failures allows us to uncover the meanings they attribute to the very definition of cultural work. Among the accounts collected, failure is less expressed as the opposition between

'what is' and what 'could have been', and more as a way of 'reframing', of 'saving face' in order to then get back to work. This article explores the modalities adapting to failure that enable us to move beyond a binary view of success and failure. The investigation reveals that failure does not appear to exist in strict correlation with audience dissatisfaction; rather, for professionals, it takes on a larger definition related to the 'chain' of mediations. What really counts, for them, is the success of the process of building

relationships between or among artists, mediators and audiences.

KEYWORDS: cultural mediators, engagement, public relations, failure to fail

RESUMEN: El encadenamiento de las mediaciones: un fracaso al fracaso

Sabemos que Erving Goffman siempre prestó atención a los momentos de ruptura; los consideraba reveladores de los valores y normas que predeterminan el sentido que se otorga a las experiencias. Siguiendo sus huellas, hemos optado por interrogar a mediadores culturales pidiéndoles que nos relaten una “mediación fallida”: la descripción de sus fracasos permite, al contrario, revelar los significados que ellos atribuyen a la definición misma del trabajo cultural. En los testimonios recogidos, el fracaso no expresa tanto una oposición entre “lo que es” y lo que “debería haber sido” como refleja la manera en que se “reajusta”, cómo se “mantiene la

compostura” para luego volver al trabajo. Este artículo explora las modalidades de adaptación al fracaso que permiten superar el dualismo del éxito y el error. La investigación revela que el fracaso no parece estar estrictamente vinculado a una insatisfacción del público, sino que se define para los profesionales de una manera más amplia, en relación con la “cadena” de mediaciones: lo que importa, para ellos, es el acierto del proceso de construcción de la relación que se teje entre o dentro de los artistas, los mediadores y los públicos.

PALABRAS CLAVE: mediadores culturales, compromiso, relación con los públicos, un fracaso al fracaso

Biographies

CHRISTINE SERVAIS est professeure au Département médias, culture et communication de l’université de Liège et directrice du Laboratoire d’étude sur les médias et la médiation (Lemme). Ses recherches s’inscrivent dans le cadre des études de réception et portent sur l’énonciation journalistique, sur le récit médiatique et sur la médiation artistique en proposant des voies méthodologiques pour analyser la réception des œuvres et des discours dans un cadre politique. Elle a également contribué à une reformulation du rôle du malentendu dans la communication. Elle a récemment dirigé *La Médiation : Théorie et terrains* (De Boeck Supérieur, 2016), ainsi que, avec Pascal Durand, *L’Intervention du support : Médiation esthétique et énonciation éditoriale* (Presses universitaires de Liège, 2017) et, avec Sémir Badir, *Médiations visibles et invisibles : Essais critiques sur les dispositifs médiatiques contemporains* (Academia, 2021).

Publications : <https://orbi.uliege.be/ph-search?uid=u016631>

→ [Christine.Servais\[at\]uliege.be](mailto:Christine.Servais[at]uliege.be)

ÉLISE VANDENINDEN est chargée de cours au Département médias, culture et communication de l'université de Liège et membre du Lemme. Elle a consacré sa thèse, sous la direction de Christine Servais, à « l'art-thérapie » sous l'angle communicationnel, ce qui l'a amenée à se spécialiser dans l'étude des médiations artistiques à l'œuvre dans des contextes non culturels (voir par exemple « Observer et interpréter la médiation culturelle en psychiatrie : Vers une "cadre-analyse" des dispositifs ». *Culture et Musées*, 26, 2015, DOI : 10.4000/culturemusees.332). Ses recherches actuelles mobilisent le cadre théorique de la sociologie des professions dans le but de conceptualiser les diverses formes de reconnaissance des métiers de la médiation culturelle (« Les effets de la participation citoyenne sur le travail culturel ». *Lien social et Politiques*, 91, 2023, p. 43-61, DOI : 10.7202/1109660ar).

→ [Elise.Vandeninden\[at\]uliege.be](mailto:Elise.Vandeninden[at]uliege.be)