

TRANSFERT

utopie

URBAINE

évaluation

Tome I

[de janvier 2017 à novembre 2018]

Au 19/12/2018

**Sur le site des anciens abattoirs
de Rezé, aux portes de Nantes,
une cité nouvelle s'érige.**

**Cette friche, propice à la création
et aux utopies, se mue
en un espace de transition
où l'on imagine, invente
et fabrique ensemble un lieu
de vie qui questionne la ville
de demain.**



**C'est dans le courant de l'année 2016 que Pick Up Production
s'est intéressée au site des anciens abattoirs de la ville de Rezé.**

Après avoir occupé de manière éphémère des lieux en friche pour y proposer des expositions temporaires dans le cadre du Voyage à Nantes, Nico Reverdito, directeur de Pick Up Production, accompagné de Carmen Beillevaire et Sébastien Marqué, a imaginé un projet de moyen terme pour ce site de douze hectares situé en bordure sud de la Loire : Transfert - zone libre d'art et de culture. Avec la réalisation d'une cité éphémère, Pick Up Production propose de doter le territoire d'un laboratoire culturel et artistique audacieux, qui permet d'accompagner pendant cinq ans le développement du projet de parc urbain à venir (la ZAC Pirmil - Les Isles) en interrogeant les usages du quartier de demain.

**Rappel de la note d'intention
(juillet 2017)**

Le contexte d'urbanisme de transition appelle à la réappropriation et à l'animation transitoire d'un espace en friche, littéralement défini comme un « espace dépourvu de culture et abandonné ». Notre réponse et ambition profonde sont là : apprivoiser, cultiver et faire vivre le terrain vierge des anciens Abattoirs.

La dynamique qui nous anime : collective et expérimentale.

Pour faire émerger ensemble ce qui n'existe pas encore, ce qui n'est pas tout à fait nommé mais qui répond à une volonté commune de partage, une foi dans le fabriquer ensemble, avec.

Nous assumons cette part d'empirisme, dans ce qu'il permet de laisser la place à l'expérience, aux risques, à l'affranchissement des codes. Couplé au collectif, il est fertile à l'inspiration créative, à provoquer l'inattendu, à créer l'inespéré.

La liberté aussi nous importe : en avoir, en prendre, en offrir.

Parce qu'elle est précieuse, parce qu'elle permet le déplacement, le voyage, le choix, la rencontre, le dépassement. C'est aussi un facteur de sérendipité, ce hasard constructif qui permet de trouver l'idée que l'on ne cherchait pas ou plus, qui nous emmène ailleurs.

C'est cet ailleurs que nous voulons construire et ouvrir.

À travers l'art, sous toutes ses formes et supports connus et inconnus à ce jour, celui qui recherche la sensibilité, le divertissement, l'esthétique, l'expérience.

Proposer une zone d'art à ciel ouvert, un chantier culturel public, un espace libre, exotique, coloré, contrasté, liant, sincère, vivant où l'on s'aventurerait à une nouvelle sociabilité.

Les auteurs
Carmen BEILLEVAIRE
Sébastien MARQUÉ
Nico REVERDITO

Le projet Transfert est conçu et mis en oeuvre par l'association Pick Up Production.

Partenaires institutionnels : Nantes Métropole, Ville de Rezé, Direction régionale des affaires culturelles des Pays de La Loire

Mécènes fondateurs : Cogedim Atlantique, Crédit Agricole Atlantique-Vendée

Avec le soutien de : Voyage à Nantes

CONTEXTE

Transfert s'inscrit au croisement de deux grands faisceaux : celui d'une identité nantaise qui, depuis une trentaine d'années, convoque la création artistique pour accompagner le développement urbain avec des projets façonnés par des personnalités telles que Jean Blaise (Voyage à Nantes), Jean-Luc Courcoult (Royal de luxe) ou Pierre Oréface et François Delarozière (Les Machines de l'île). Second faisceau, celui des projets d'occupation temporaire des espaces en friche et de l'urbanisme de transition, avec des actions qui se multiplient à l'échelle nationale comme Les Grands voisins à Paris, Darwin à Bordeaux ou Foresta à Marseille.

**“ Il n'y a qu'à Nantes
que c'est possible ! ”**

Un internaute sur la page
Instagram Transfert&Co

« De plus en plus d'usines désaffectées et de bureaux vides sont loués à des occupants temporaires, moyennant un bail dérogatoire ou une convention d'occupation temporaire. Ce phénomène d'urbanisme transitoire se développe de façon institutionnelle, encadrée et visible », observe Cécile Diguët, urbaniste qui étudie le sujet à l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de l'Ile-de-France (IAU IF).

Rien qu'en Ile-de-France, 62 sites éphémères ont éclos depuis 2012. Le phénomène a aussi gagné des villes comme Bordeaux, Marseille, Reims, Lille ou encore Nantes. [...] »

Lætitia Van Eeckhout
Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville,
Le Monde, 12 juin 2017.

AMBITIONS, VALEURS ET OBJECTIFS DU PROJET

AMBITIONS

- Offrir aux publics et aux usagers un univers singulier, une « oasis » culturelle et artistique.
- Devenir un nouveau lieu de rendez-vous et de rencontre des métropolitains.
- Développer de manière participative et dans une logique de coconstruction.
- Servir d'espace de concertation et participer à la réflexion sur le projet immobilier du quartier.
- Être « un laboratoire » de recherches et d'observations sur différents niveaux : gouvernance, construction, aménagement, innovation, création artistique, environnement, écologie...
- Constituer une « relève », un collectif qui a le souci du renouvellement.
- Être identifié comme un lieu ressource à l'échelle métropolitaine, nationale et internationale.
- Impulser une nouvelle étape dans l'attractivité culturelle et touristique du territoire.

VALEURS

- Porter une utopie : la liberté. En avoir, en prendre, en offrir / Réinventer l'environnement urbain et imaginer la ville de demain.
- S'inscrire sur un territoire : la Métropole nantaise, la rive sud Loire, la ville de Rezé, le futur quartier.
- S'ouvrir à la participation : mixité humaine, sociale, générationnelle et culturelle, accessibilité pour tous, nouvelle sociabilité et épanouissement personnel.
- Fabriquer dans l'expérimentation : expérience, prise de risque, affranchissement des codes, hasard constructif.

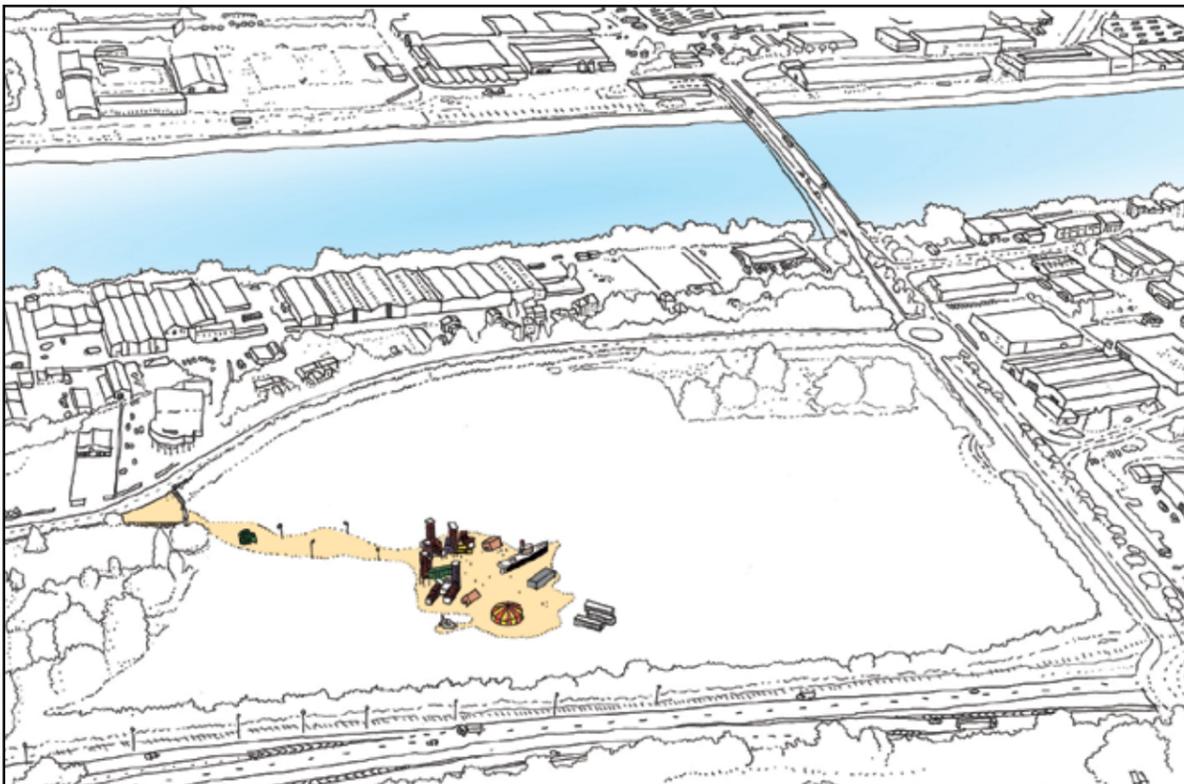
OBJECTIFS

Créer un lieu de vie

- Des aménagements : répondre à des usages identifiés, scénariser des espaces, favoriser l'écologie et le durable.
- Une programmation de contenus artistiques et culturels.

Proposer un laboratoire

- Une gouvernance partagée.
- Des manières de faire innovantes.
- La valorisation : mémoire collective, transmission, modélisation, essaimage.



© Victor Yvin, avril 2018

**“ Tout est art,
tout a un usage ”**

L'ÉVALUATION

Prenant en compte la durée, la complexité et l'ambition du projet, la question de la production d'un bilan de première année s'est rapidement trouvée sous-dimensionnée pour un projet comme Transfert.

Au-delà de l'inventaire des actions réalisées, l'équipe de Pick Up Production a souhaité mettre en perspective les différents aspects du projet, pour objectiver au mieux les impacts internes et externes en croisant différents regards.

Le présent rapport constitue une étape de travail qui analyse la première année de Transfert, depuis l'écriture du projet dans le début de l'année 2017 jusqu'à la fermeture de la première saison en septembre 2018. Ce travail d'évaluation va se nourrir au fil des chantiers, des saisons et des expérimentations pour produire un rapport final à l'issue de l'aventure, en décembre 2022.

Intégrée à la démarche du projet, l'évaluation s'est faite en interne, de manière dynamique et participative. Les objectifs, critères et indicateurs ont été déterminés en amont de l'ouverture du site au public, dès le mois d'avril 2018.

Analyse, synthèse et rédaction par Fanny Broyelle - secrétaire générale de l'association et chercheuse en sociologie des arts et de la culture, avec :

- la direction du projet et les auteurs,
 - les équipes opérationnelles, chefs de pôles et chefs de projet : communication, relations aux publics, administration, scénographie, programmation, production, régie technique, médiation, bar, restauration,
 - les partenaires du projet : artistes, collectifs, architecte, entreprises, associations, constructeurs, collectivités publiques, mécènes, ...
 - les usagers du site : boîtes à idées, livre d'or, réseaux sociaux et enquête de publics réalisée du 24/08 au 4/10/2018 sur place et par web (998 réponses)
- / Analyse effectuée par des étudiantes du Master Civilisations, Cultures & Société - Université de Nantes, - et d'autres sources : photographies et vidéos, retombées presse du projet et articles divers, littérature qui croise art, politique culturelle, économie, sociologie, philosophie et urbanisme.**

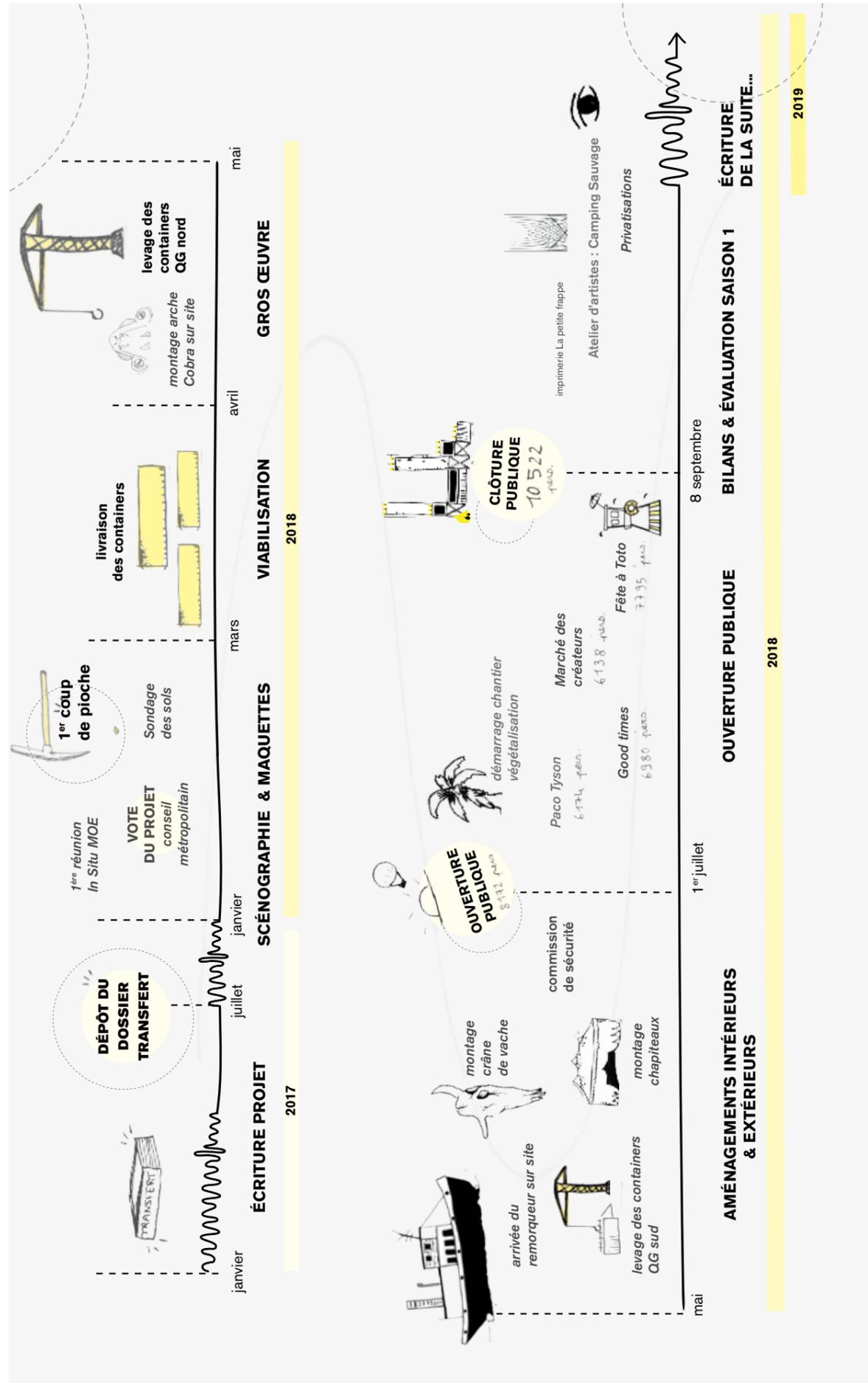
« Les œuvres communes déploient une histoire, un processus créatif, une aventure humaine qui restent difficiles à valoriser une fois les projets achevés ».

Jean-Paul Fourmentraux
L'Œuvre commune, affaire d'art et de citoyen, Les Presses du réel, 2012

SOMMAIRE

CONTEXTE	4
AMBITIONS, VALEURS ET OBJECTIFS DU PROJET	5
L'ÉVALUATION	6
CHRONOLOGIE	8
RAPPEL DES FAITS	9
LIGNE ÉDITORIALE	11
1 UN PROJET HORS NORMES	15
En résumé	15
1.1 Un projet pluridisciplinaire de transition urbaine porté par une association hip hop	16
1.2 Le changement d'échelle	18
1.3 La conduite du projet	20
1.4 Entre expérience et apprentissage	22
1.5 Une montée en compétences au prix d'un investissement hors normes	24
2 UN SITE : UNE SCÉNOGRAPHIE, UN LIEU DE VIE	27
En résumé	27
2.1 Un espace-temps complexe	28
2.2 Un chantier atypique	30
2.3 Scénariser des espaces à partir des usages	32
2.4 Les modules	34
2.5 Un lieu de vie	41
2.6 Une médiation culturelle élargie	45
2.7 Développement durable, respect de l'environnement et mobilité	46
3 UN PUBLIC VARIÉ D'USAGERS	49
En résumé	49
3.1 Tout le monde est bienvenu	50
3.2 Bien vivre ensemble	53
3.3 De « visiteur » à « usager », la question de la réception et de l'appropriation	55
4 FABRIQUER ENSEMBLE, AVEC	59
En résumé	59
4.1 Écosystème et méta-organisation	60
4.2 Un projet commun, des valeurs partagées	62
4.3 Une méthodologie du challenge créatif (et du lâcher-prise)	63
4.4 Une gouvernance partagée	65
5 CE QUE L'ART ET LA CULTURE FONT FAIRE AU TERRITOIRE	67
En résumé	67
5.1 Mise en dynamique d'un territoire	68
5.2 Le droit de cité pour les artistes	70
ANNEXES	74
L'ÉQUIPE	74
LA CONSTELLATION	75
BIBLIOGRAPHIE, ARTICLES & VIDÉOS	76
LEXIQUE	77

CHRONOLOGIE 2017 - 2018



RAPPEL DES FAITS

Pick Up Production a signé le 18 janvier 2018 avec Nantes Métropole, une convention d'occupation précaire du site des anciens abattoirs de la ville de Rezé (jusqu'au 31 décembre 2022) pour les besoins de la réalisation du projet culturel Transfert. La remise des clés du site à Pick Up Production a eu lieu le 25 janvier 2018.

« Il s'agit d'un projet métropolitain exceptionnel d'installation d'une "zone d'art et de culture" provisoire, sur une ZAC relevant du territoire de la ville de Rezé, pendant une durée de cinq ans. Marqué par une démarche très transversale qui implique de nombreux acteurs d'horizons divers, ce projet a l'ambition de participer à une réflexion sur la construction des urbanités de demain tout en s'attachant également au renouvellement de la création artistique. Il repose sur quelques grandes caractéristiques innovantes, expérimentales et singulièrement originales. »

Johanna Rolland, Présidente de Nantes métropole
Extrait d'un courrier à Françoise Nyssen, ministre de la Culture et de la communication, décembre 2017

« Transfert est le marqueur d'une réalité : si de "nouveaux modèles" naissent chaque jour par l'intelligence collective et la culture, la ville peut elle aussi se réinventer dans sa conception propre. »

Jérôme Beauvois, Directeur Général, Cogedim Atlantique
Extrait du dossier de presse, mai 2018

« La Ville de Rezé ne pouvait espérer mieux qu'un projet artistique éphémère pour engager la métamorphose tant attendue du site des anciens abattoirs, situé au cœur de la nouvelle centralité métropolitaine. »

Gérard Allard, maire de Rezé
Édito du dossier de presse, mai 2018

« Dans une actualité de transition écologique, développer et faire vivre un lieu en pleine mutation est un défi de transformation, l'envisager par une zone culturelle libre est audacieux. »

Patrice Chéramy, Directeur Général, Crédit Agricole Atlantique Vendée
Extrait du dossier de presse, mai 2018

« On a présenté un premier projet aux collectivités de Nantes Métropole et la ville de Rezé, et aux mécènes fondateurs, Cogedim et Crédit Agricole. Ils nous ont dit que cela les intéressait, ils voulaient nous accompagner pour le développer et participer au financement. On est dans une relation d'échange pour voir comment la culture peut participer à la réflexion sur la ZAC qui va naître demain. C'est vrai que nous avons été surpris de voir la relative simplicité pour motiver les partenaires sur un projet qui était risqué. On a pris le risque tous ensemble. »

Nico Reverdito, Directeur Pick Up production
Transfert, zone artistique Libre / saison 1
Nantes TV



Un site

Le site est localisé à Rezé, sur la rive sud Loire par rapport à Nantes, entre Trentemoult, ancien village de pêcheurs, la Cité Radieuse imaginée par Le Corbusier et le Chronographe, centre d'interprétation archéologique situé au cœur du site de recherches de Saint Lupien, dont le belvédère offre une impressionnante vue panoramique.¹

Le terrain des anciens abattoirs occupe une surface de quinze hectares nus. Propriété de Nantes Métropole, il est composé de trois parcelles dont l'une d'entre elles est mise à disposition sur trois hectares à la ville de Rezé pour accueillir de manière provisoire vingt-trois familles de Migrants européens non sédentarisés (MENS), de culture Rrom.

Vierge de toute construction et de tout réseau (eau, électricité), le terrain est recouvert d'un remblai de béton concassé qui constitue un sol rocaillieux et poussiéreux, d'où émergent ici et là des fragments de métal rouillé ou de faïence ciment.

La convention d'occupation précaire signée le 18 janvier 2018 avec Nantes Métropole a été accompagnée d'une subvention de fonctionnement et d'une autre d'investissement, rapidement rejointe par la Ville de Rezé et deux entreprises locales qui se sont positionnées comme mécènes fondateurs : Cogedim Atlantique et Crédit Agricole Atlantique Vendée. Un engagement collectif fort, inédit, qui a permis d'aménager un site alors vierge de tous réseaux et de constructions et de proposer une première saison de programmations et d'activités. Quelques mois plus tard seulement, le terrain est métamorphosé, le projet révélé, et le site ouvre ses portes au public le 1^{er} juillet 2018 pour dix semaines de programmation, jusqu'au 8 septembre. Depuis, le site est fermé au public mais ouvert à des activités artistiques (un atelier d'imprimerie et un atelier de construction), de concertation (accueil de réunions et temps de débat) ou à des privatisations. L'équipe de Pick Up Production travaille à la prochaine ouverture du site au public en mai 2019.

Un calendrier

La chronologie du projet (voir page précédente) montre dans quel calendrier contraint le projet a été mis en œuvre et le chantier réalisé : moins de quatre mois se sont écoulés entre le premier coup de pioche et l'ouverture au public.

« Géographiquement, nous sommes dans l'un des endroits les plus fertiles et submersibles du département. Mais dans les années cinquante, on a construit la route de Pornic et des plates-formes qu'il a fallu protéger des marées. On a donc créé un désert artificiel avec des terre-pleins en pompant des sables de Loire. Le sol a alors gagné quatre mètres de haut. Puis sont arrivés les abattoirs, un symbole de la consommation de masse. On en a tous profité, mais cela reste une industrie de la mort. Le site est construit sur les ruines de cela. Ce que tu as sous les pieds n'est pas constitué que de cailloux, mais d'un abattoir broyé ! »

Nicolas Galin, Campo, *Notre société est ingénieuse, mais dans le mauvais sens du terme*, Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018

L'écriture et la mise en œuvre d'un projet comme Transfert posent de nombreuses hypothèses concernant les impacts, tant les résonances sont multiples. Au cœur du projet, comment l'association Pick Up Production a-t-elle piloté un programme d'une telle envergure, et pour lequel elle était en partie profane ? Sur le site, comment les constructions ont-elles vu le jour dans des délais aussi contraints et avec des métiers aussi différents ? Pendant l'été, comment les voisins, publics, artistes et usagers se sont-ils emparés de ce nouveau lieu de vie ? Sur le territoire, comment les acteurs ont-ils apporté leur pierre au projet ? À l'échelle urbaine, comment l'art et la culture influencent-ils la fabrication de la ville de demain ?

Autant de questions qui trouveront un éclairage au fil des cinq années de présence de Transfert sur ce territoire. Déjà, à l'issue de cette première année d'écriture, de construction et d'exploitation, se dégagent un certain nombre d'observations développées dans les pages qui suivent.

LIGNE ÉDITORIALE

« Aux portes de la ville, dans un paysage désertique, une cité se dessine et va évoluer au fil des ans. »

C'est par ces quelques mots que l'histoire se raconte et c'est ainsi que la communication du projet a été construite, sur la base du récit imaginé par les auteurs du projet, Carmen Beillevaire (scénographe), Sébastien Marqué (réalisateur et photographe) et Nico Reverdito (directeur de Pick Up Production).

Une des particularités de Transfert, qui le distingue d'autres expériences d'occupation transitoire de friches, c'est qu'il se nourrit d'une écriture, d'un imaginaire : le scénario des pionniers qui auraient découvert un nouveau territoire à habiter au milieu d'un désert où une source d'eau permettrait de faire naître une oasis. Si le projet est piloté par l'association Pick Up Production, il trouve son origine auprès de trois personnes, un trio d'auteurs qui a écrit ce projet comme une fiction. C'est ainsi qu'est née l'idée de « zone libre d'art et de culture », une vision à la fois utopique et programmatique, tant la fiction est ancrée dans le réel, l'une se nourrissant de l'autre et inversement.

« Ce qui distingue la pensée utopique de l'idéologie, c'est son esprit pratique. [...] La pensée utopique est fondamentalement une pensée charnière entre le monde de la théorie et celui de la pratique. [...] Elle porte des initiatives fidèles au principe d'expérimentation, remplaçant le « top down » par le « bottom up » et prône la figure de l'utopie ouverte, qui s'invente en marchant. »

Jean Heëntjens *Le renouveau des utopies urbaines* in Futuribles n°414 / octobre 2016

« Transfert raconte l'histoire de la création d'une ville à partir de rien, ou presque. On imagine une tribu nomade posant ses valises sur cet espace désertique, semblable à une oasis, proche d'une source d'eau. Naturellement, un embryon de ville se crée et prend forme, par tâtonnements et par accidents créatifs. Pas à pas, le mirage commence à opérer. »

Extraits du dossier de médiation 2018¹

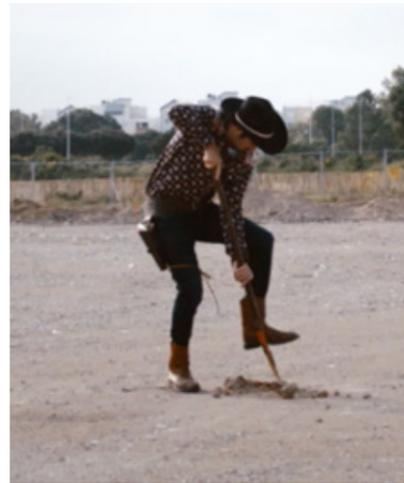
En axant la ligne éditoriale sur cette pensée utopique - créer une zone libre d'art et de culture - Transfert invite à trouver le meilleur compromis entre intentions rêvées et réalisations possibles, et permet à chacun de s'engager dans toute sorte d'expérimentation.

Depuis la divulgation du film *Manifeste*² co-signé par le trio des auteurs à l'occasion de la conférence de presse de lancement du projet le 18 mai 2018, jusqu'à la réalisation du visuel de la première saison réalisé par Elzo Durt (voir page suivante), toute la communication du projet a contribué à nourrir ce récit :

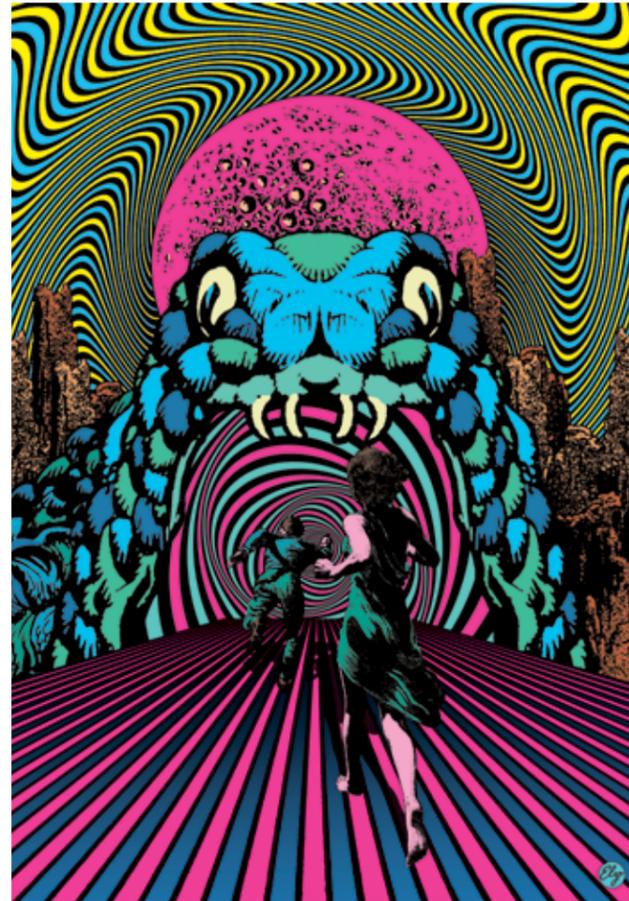
- en créant un ton poétique et décalé, avec des contenus forts, singuliers et composites,
- en s'appuyant sur la scénographie et l'esthétique du site,
- en créant des étapes clefs comme le transport du Remorqueur, l'ouverture du site au lever du soleil, la fermeture de la première saison au coucher du soleil.

1. Dossier de médiation : document ressource réalisé par le pôle des Relations aux publics de Pick Up Production et transmis aux médiateurs

2. Transfert *Manifeste* à voir sur : <https://www.youtube.com/watch?v=18hnKF0itb4>



© Sébastien Marqué



© Elzo Durt

Un nom qui n'est pas un lieu, mais plutôt un concept

[Transfert n.m : passage d'un état à un autre]

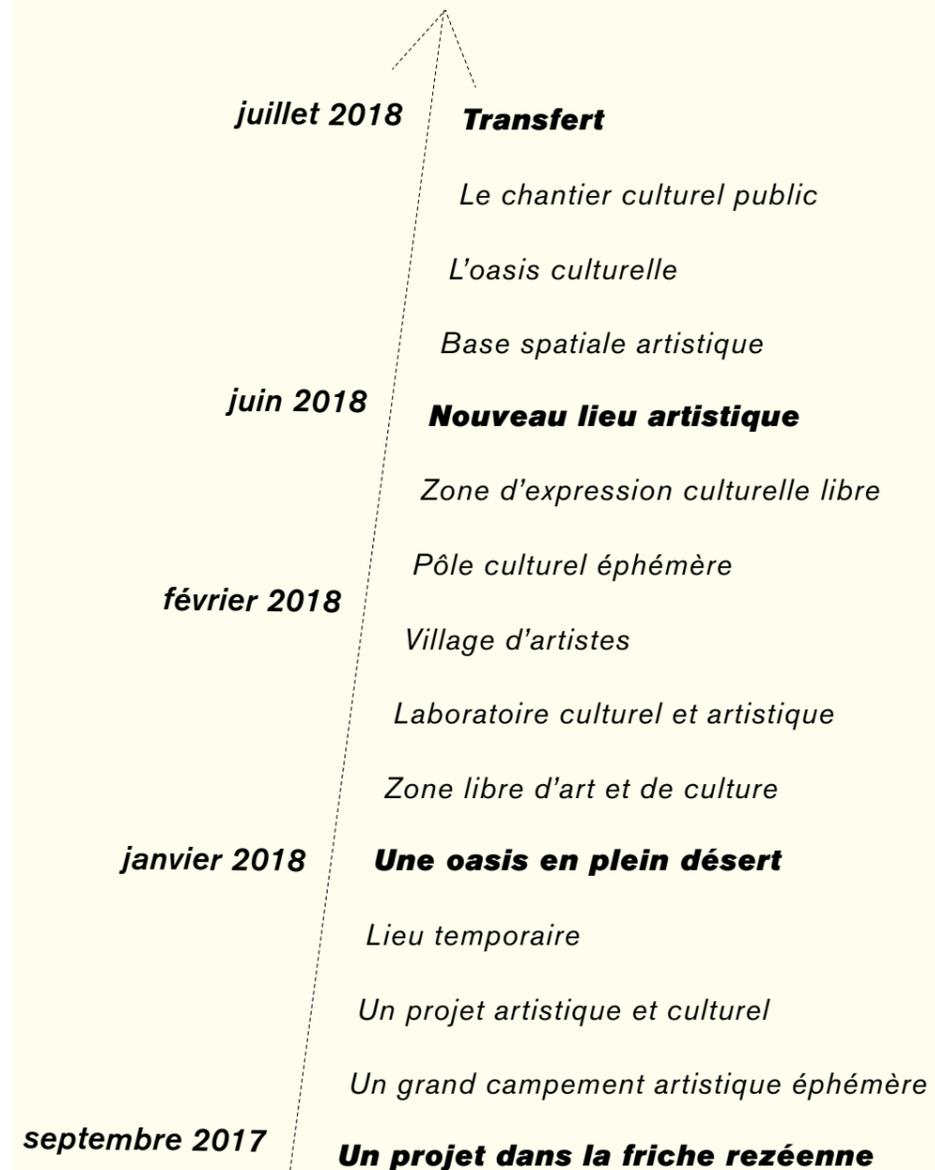
Transfert porte les valeurs d'un projet guidé par une démarche collective de mouvement et de recherche. Transfert évoque tour à tour la transformation d'un site et de ses usages, la transmission d'une culture collective et le partage des savoirs, la transversalité des disciplines et des esthétiques, la transition vers une nouvelle conception de la ville.



© Sébastien Marqué

ÉVOLUTION SÉMANTIQUE

Les termes utilisés par la presse de septembre 2017 à juillet 2018



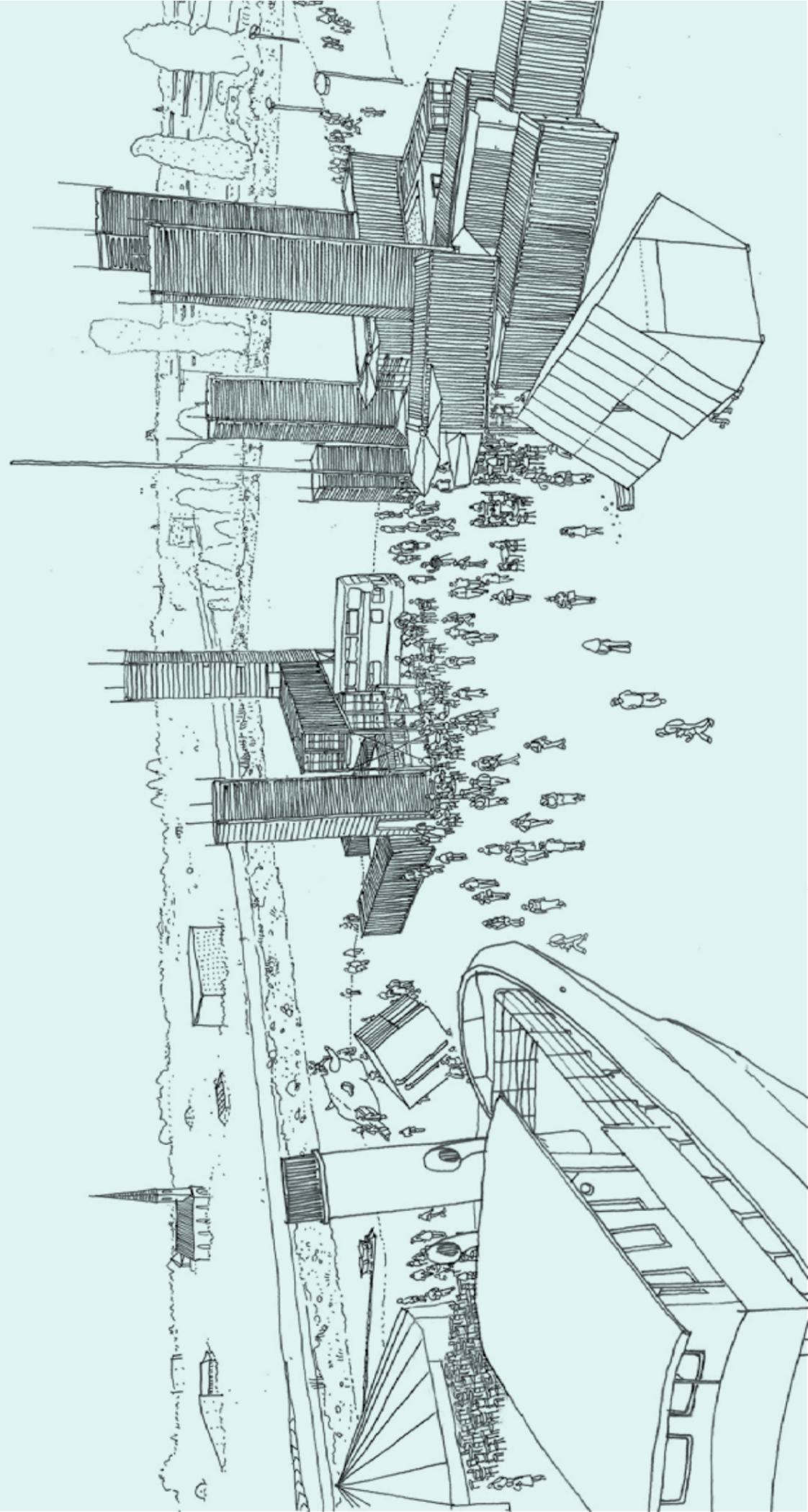
Si l'analyse du vocabulaire utilisé par la presse durant cette première saison montre l'appropriation sémantique du récit au fil du temps, elle montre aussi la difficulté d'appropriation du nom Transfert par les journalistes. Dans les premiers articles, « un projet dans la friche rezéenne » explique le projet dans ses aspects factuels. C'est à partir de janvier 2018 que l'appropriation du récit s'opère ; où l'on voit apparaître des phrases telles que « une oasis en plein désert » ou la notion de « zone libre d'art et de culture ». C'est seulement à l'ouverture du site au public, début juillet 2018 que le mot Transfert est largement utilisé pour nommer ce nouveau lieu de vie.

« Tout ce qui suscite du rêve fabrique de l'utopie ! Transfert, ce sont des rêveurs actifs qui ont construit un projet en appelant d'autres rêveurs actifs. En espérant que cela fasse naître de nouveaux rêveurs. »

« Ce n'est ni un projet culturel, ni un projet innovant, ni un projet urbain. C'est un projet inclassable. Un projet inspirant. »

Olivier Laboux, Président de l'Université de Nantes, à l'occasion d'une présentation du projet, octobre 2018

Simon Beillevaire et Sylvain Hérault - Qub *Tout ce qui suscite du rêve fabrique de l'utopie*, propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018



1 UN PROJET HORS NORMES

Question : Comment l'association Pick Up Production a-t-elle piloté un programme d'une telle envergure et pour lequel elle était en partie profane ?

EN RÉSUMÉ

Si Pick Up Production s'est trouvée légitime pour piloter ce projet, malgré son caractère profane sur certains aspects (construire du bâti, exploiter un site, avoir une programmation pluridisciplinaire), c'est parce que l'association s'est appuyée sur ses expériences et son identité et, par son sérieux et son professionnalisme, elle a su mettre en confiance ses partenaires.

L'ampleur du projet et la pression temporelle ont eu des effets négatifs - en bousculant l'organisation interne et en provoquant un épuisement des équipes – cependant, Transfert a permis à Pick Up Production d'enrichir ses compétences en ingénierie et en médiation, ce qui sert aujourd'hui tous les projets de l'association. Aussi, chacun est conscient des acquis et est fier d'avoir participé à l'aventure. L'équipe a montré sa capacité à prendre des risques en opérant un changement d'échelle hors du commun tout en restant vigilante à préserver le projet associatif.

Car en pilotant un projet d'une telle envergure, Pick Up Production pourrait traverser une « crise de sens¹ » qui mettrait à mal son identité artistique et culturelle comme son militantisme associatif. Le risque est réel de se laisser happer par le caractère gestionnaire de certains sujets, de négliger les relations entre les équipes opérationnelles, la direction et les auteurs, de maintenir la pression du projet qui épuise les équipes ou encore, d'embrasser des enjeux qui ne sont pas les siens (en matière d'urbanisme, de socialisation ou d'institutionnalisation). Ces sujets ont fait l'objet de nombreux débats en interne et avec le conseil d'administration de l'association ; ils constituent des points de vigilance prioritaires.

1.1 Un projet pluridisciplinaire de transition urbaine porté par une association hip hop

Association culturelle nantaise née en 1999, Pick Up Production revendique une identité hip hop ouverte et exigeante.

À l'image du festival Hip Opession qu'elle organise depuis quinze ans, Pick Up Production propose de nombreux événements qui convoquent toutes les formes de ce mouvement artistique : musique (rap, djing et human beat box), danse (break, pop, lock...) et arts visuels (graffiti). À partir de 2012, l'association est sollicitée par le Voyage à Nantes afin de proposer des projets d'art visuel en espace public. La première occupation de friche sera la *Villa Ocupada* (2014), qui offre à l'inspiration d'artistes venus d'Amérique latine les murs des anciens locaux de La Mutualité avant leur démolition. Suivent *Grafikama* (2015) et *Asie Riderz* (2016). En 2017, *Entrez libre* investit les espaces du greffe de l'ancienne maison d'arrêt de Nantes avant sa totale transformation en immeubles d'habitations.

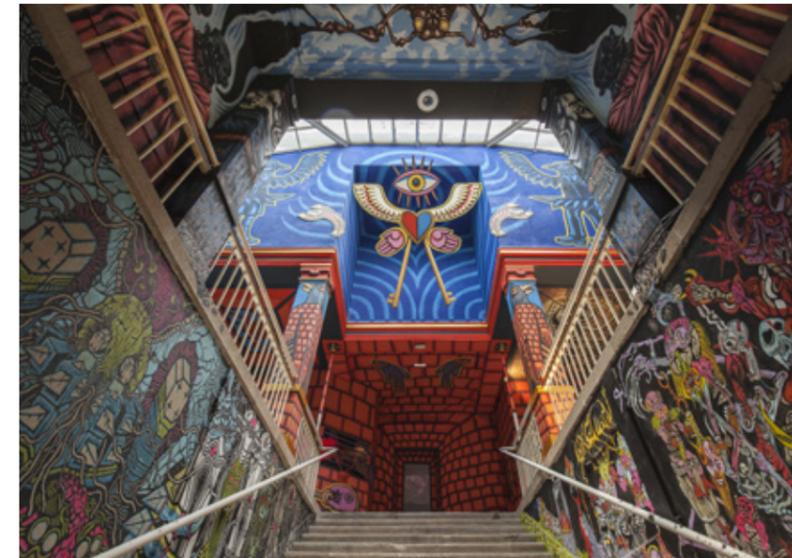
C'est au moment d'*Entrez libre* que la question de la durée des occupations et leur impact dans le devenir des espaces investis s'est posée. Le caractère éphémère (deux mois d'exposition) et le fait que le sort de ces lieux en friche était déjà joué a guidé l'association vers une proposition de plus long terme et pour lequel l'écriture du projet futur n'était pas encore gravée dans le marbre. L'espace des anciens abattoirs de la ville de Rezé correspondait à ce double enjeu (rappelons que ce site était vierge de toute construction), auquel Pick Up a ajouté un troisième axe : celui d'être **la première structure hip hop en France à proposer une programmation pluridisciplinaire de transition urbaine** qui dépasse son domaine de prédilection et lui ouvre

des champs d'expérimentation multiples.

C'est dans cet état d'esprit que le projet Transfert a été écrit, avec pour ligne d'horizon **une réflexion sur la place des artistes et de la culture dans la ville de demain.**

L'observation de ce rapide historique montre bien comment Pick Up Production a effectué sa mue sur cette vingtaine d'années, pour en être aujourd'hui à sa « V.4 » comme le disent les salariés et administrateurs bénévoles.

Ces transformations successives ont été suivies, accompagnées, encouragées par les acteurs du territoire : opérateurs culturels, institutions publiques, partenaires privés. **Une relation de confiance** s'est tissée au fil du temps grâce au sérieux et au professionnalisme des équipes, à des expériences toujours renouvelées et à un large succès public. À ce sujet, l'association est très attachée à la question de l'accessibilité de ses événements et agit de manière active pour proposer des formats ou dispositifs qui permettent au plus grand nombre d'en profiter¹. Pendant toutes ces années, Pick Up Production a montré son ambition, sa capacité à prendre des risques et se réinventer, tout en gardant son identité associative (sa démarche sociale et solidaire) et son cœur artistique (le mouvement hip hop). C'est probablement ce faisceau d'éléments qui lui a donné cette **légitimité pour piloter ce projet**, avec l'engagement fort de partenaires publics comme privés.



Entrez Libre © Clack - Adeline Moreau, 2017



Derlon - *Villa Ocupada*
© David Gallard, 2014

« *Tout est basé sur la confiance. L'historique de Pick Up Production, c'est 14 éditions d'Hip Opession, l'exposition Entrez Libre dans l'ancienne maison d'arrêt, Villa Ocupada, etc. La structure a démontré son sérieux auprès de ses différents partenaires financiers, notamment en jonglant avec des financements publics et privés bien avant beaucoup de structures culturelles qui ne se sont interrogées là-dessus qu'après l'assèchement récent des financements publics.* »

Fanny Broyelle, secrétaire générale de Pick Up Production
Nous sommes profanes et naïfs, c'est notre force ! Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018.



Battle Opession
© Clack - David Gallard, 2018

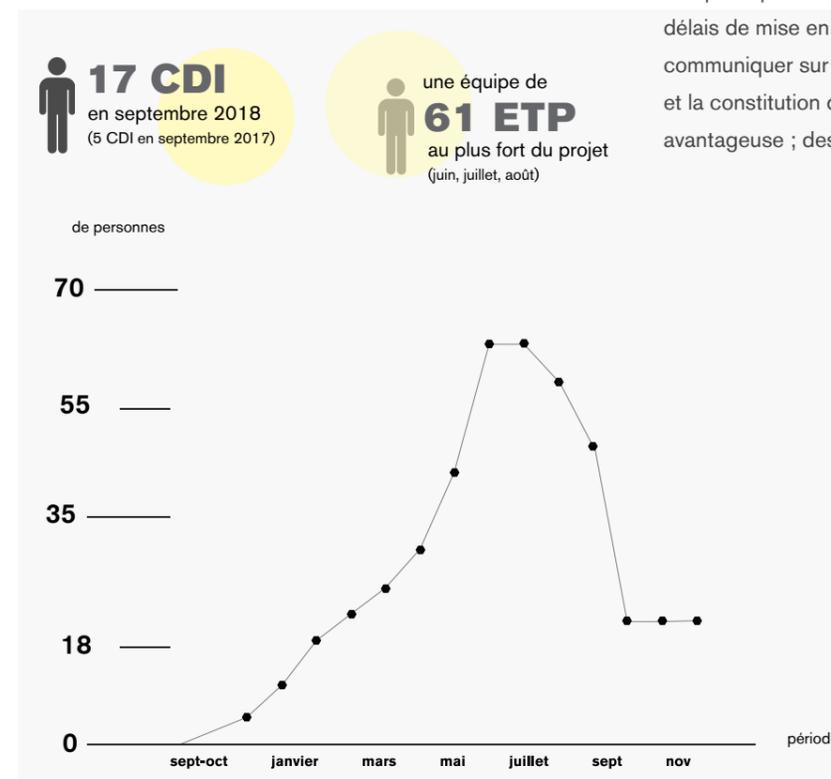
1. Voir à ce sujet le site de Pick Up Production : <http://www.pickup-prod.com/action-culturelle/>

1.2 Le changement d'échelle

En réalisant Transfert, Pick Up Production a subi une très forte mutation. Qualifié par certains membres de l'équipe de « vertigineux », le projet a fait subir à l'association un changement d'échelle à plusieurs niveaux et aux répercussions diverses.

Partie la plus visible du changement d'échelle, **l'équipe**. Au nombre de cinq personnes en septembre 2017, l'équipe compte aujourd'hui dix-sept CDI¹. Avec un renforcement de la direction de l'association (recrutement d'une secrétaire générale), deux chefs de projets pour Transfert, un duo de scénographes, des équipes renforcées sur tous les pôles (administration, communication, relations aux publics, production) ou de nouveaux pôles créés et pérennisés (programmation, technique),

c'est toute l'organisation interne de Pick Up production qui a été bouleversée. Au plus fort de la saison, plus de soixante équivalents temps plein² ont participé à la réalisation du projet, avec un éventail de métiers élargi : constructeurs, barmans, chefs de cuisine, médiateurs... Des personnes en insertion professionnelle³ ou en TIG⁴ ont également été intégrées au projet, sur des missions de construction, de manutention, d'aide cuisine ou de nettoyage. La gestion des recrutements a été très complexe pour la direction du projet, pour plusieurs raisons : des délais de mise en œuvre très courts, avec une impossibilité de communiquer sur le projet avant le vote au conseil métropolitain et la constitution de la ZAC ; une politique salariale peu avantageuse ; des besoins opérationnels immédiats.

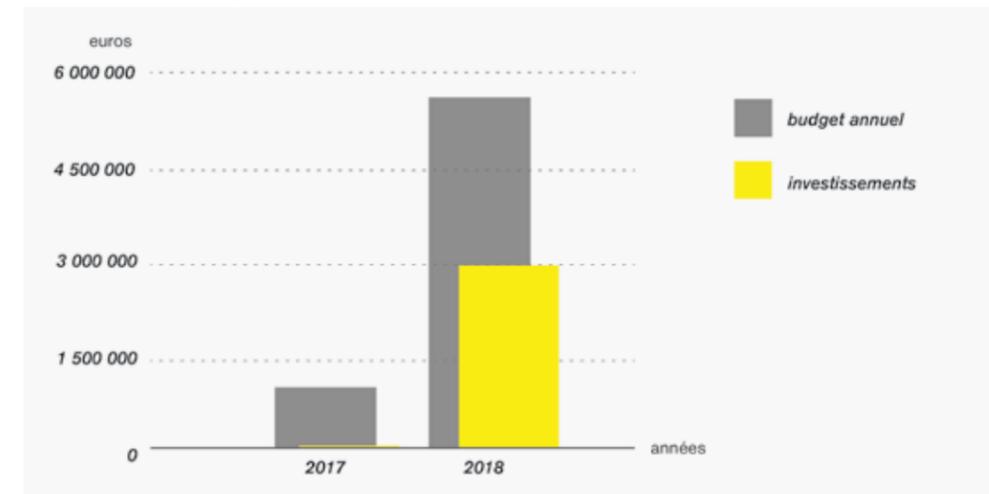


Cette augmentation de l'équipe est un corollaire à l'augmentation du **budget** de l'association. En effet, ce dernier a lui aussi été multiplié, avec un engagement conséquent de la part de Nantes Métropole, la Ville de Rezé et deux mécènes fondateurs : Cogedim Atlantique et Crédit Agricole Atlantique Vendée. Entre 2017 et 2018, le budget est passé de 1 015 000 euros à 5 725 000¹ euros, sachant que la part des investissements correspond à 10 000 euros en 2017 et 3 000 000 euros en 2018 (voir schéma

ci-après).

Cette structure budgétaire à la fois nouvelle et décaplée a conduit l'association dans ses limites gestionnaires, dues à un chevauchement critique en fin d'année 2018 des dépenses d'investissements amorties sur plusieurs années avec la trésorerie disponible. Cette situation pousse Pick Up Production à poursuivre le travail entamé depuis la fin 2017, qui consiste à revoir en profondeur ses outils de suivi et de contrôle de gestion.

Comparatif des budgets



Concernant les **partenaires**, et en conséquence de l'envergure des montants attribués et du caractère expérimental du projet, on observe un changement de la nature des relations avec les différents interlocuteurs². Le dialogue avec les élus de Nantes Métropole ou la ville de Rezé s'est vu plus direct et fréquent ; il en est de même pour les mécènes fondateurs avec des échanges réguliers avec le Directeur régional de Cogedim Atlantique ou la Déléguée générale du Crédit Agricole Atlantique Vendée. On constate par ailleurs un renforcement des relations avec les techniciens des deux institutions publiques par des points d'étape mensuels qui ont concerné plusieurs services : direction de la culture, des espaces publics, de la tranquillité publique, des aménagements, de l'urbanisme, du contrôle de gestion... Si les liens sont très soutenus entre Pick Up Production et les différents partenaires, on peut remarquer une segmentation des relations entre les partenaires publics et privés : en dehors des temps de présentation publique de Transfert, il n'y a pas eu à ce jour de temps commun entre eux pour mettre en débat les multiples enjeux du projet.

les autres activités orientées hip hop. Pick Up Production doit désormais agir avec de nouvelles composantes (une équipe renforcée, un lieu à exploiter, des partenaires très engagés) qui l'obligent à reformuler son organisation interne, sa gouvernance, apprendre de nouveaux métiers, intégrer de nouvelles réglementations...

Si le changement d'échelle peut dynamiser les équipes, un tel contexte peut aussi provoquer un effet inverse, celui de la « résistance des individus³ ». Durant les mois de mise en œuvre du projet (entre février et juin), les résistances au changement les plus fortes ont eu pour contexte des questions de structuration interne (utilisation partagée d'outils de suivi), de réglementation (impossibilité d'embaucher certains constructeurs sous le régime de l'intermittence du spectacle) ou de gouvernance (prises de décisions isolées ou postures d'ingérence vis-à-vis de certains sous-projets). Plusieurs sujets ont pu provoquer des situations de tension qui, pour certaines d'entre elles, ont été réglées par le dialogue et la pédagogie ; d'autres nécessitent plus de temps pour être résolues.

Qui dit changement d'échelle dit **changement de regard**. Que ce soit en interne - le regard des anciens et nouveaux salariés - ou en externe - le regard que l'association porte sur les autres et réciproquement -, la manière dont Pick Up Production se considère et est aujourd'hui considérée, a beaucoup évolué en quelques mois. Transfert a transformé l'image et la notoriété de Pick Up Production, cela lui confère une nouvelle place dans le paysage culturel nantais, tout autant qu'au niveau national.

En conséquence de ce changement d'échelle à différents niveaux, Pick Up Production a opéré une mutation dans sa **culture projet**. Passée de l'organisation d'événements hip hop à l'occupation artistique éphémère d'espaces en friche, l'association n'avait jusqu'alors jamais géré de lieu. Aujourd'hui, elle pilote un projet pluridisciplinaire de transition urbaine avec l'exploitation d'un site (construction et programmation), tout en ayant conservé ses activités initiales, à savoir l'organisation de Hip OpSession et toutes

1. Cette somme (prévisionnelle) correspond aux dépenses effectuées en 2018 ; compte tenu de l'amortissement des investissements, le compte de résultat prévisionnel 2018 est de 3 070 000 euros.

2. Entre 2017 et 2018 : Trois GPS – Groupe de pilotage stratégique – en présence des élus // Huit Comités techniques avec les différents services de Nantes Métropole, Ville de Rezé et Nantes Métropole Aménagement // Une Réunion en Préfecture : Procédures et Formalités

3. Soparnot Richard, *Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus*, Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97)

1. Chiffres octobre 2018

2. Ce chiffre prend en compte l'équipe salariée, les intermittents du spectacle et les prestataires constructeurs recrutés par l'équipe de scénographie

3. Insertion professionnelle, en lien avec Motiv'Action, l'ADPS, Permis de Construire ou OSER Forêt vivante

4. TIG : Travail d'intérêt général

1.3 La conduite du projet

En termes de management de projet, Pick Up Production a toujours mis sur le partage de visions et de valeurs avec ses salariés et bénévoles pour alimenter la capacité d'autonomie de chacun. Avec la montée en puissance des équipes sur plusieurs mois, ce qui était de l'ordre de l'empirique a nécessité **une formalisation organisationnelle**. S'inspirant des méthodes de management issues de l'intelligence collective, de l'entreprise apprenante et de l'approche systémique, Pick Up Production a formalisé une organisation qui privilégie la notion de processus plutôt que celle de résultat, à savoir la **construction d'un bien commun**.

Pour cela, l'équipe de direction du projet¹ s'est appliquée à développer une structure organisationnelle en cercles, appelés « pôles ». Chaque pôle correspond à un groupe restreint de personnes, en charge d'une activité du projet : communication, administration, relations aux publics, production, scénographie, régie technique, direction, coordination, etc. Les pôles interagissent entre eux et font partie de cercles plus grands ; selon les échelles, des niveaux d'autonomie sont définis concernant la mise en œuvre opérationnelle, des espaces d'arbitrages sont identifiés pour les décisions stratégiques.



1. La direction du projet (DP) est composée du directeur, de l'administratrice et de la secrétaire générale

L'envergure du projet et sa complexité nécessitent des réajustements permanents tout au long de la conduite du projet. La circulation des informations et la structuration des prises de décision ont été des champs particulièrement complexes durant cette première période de réalisation.

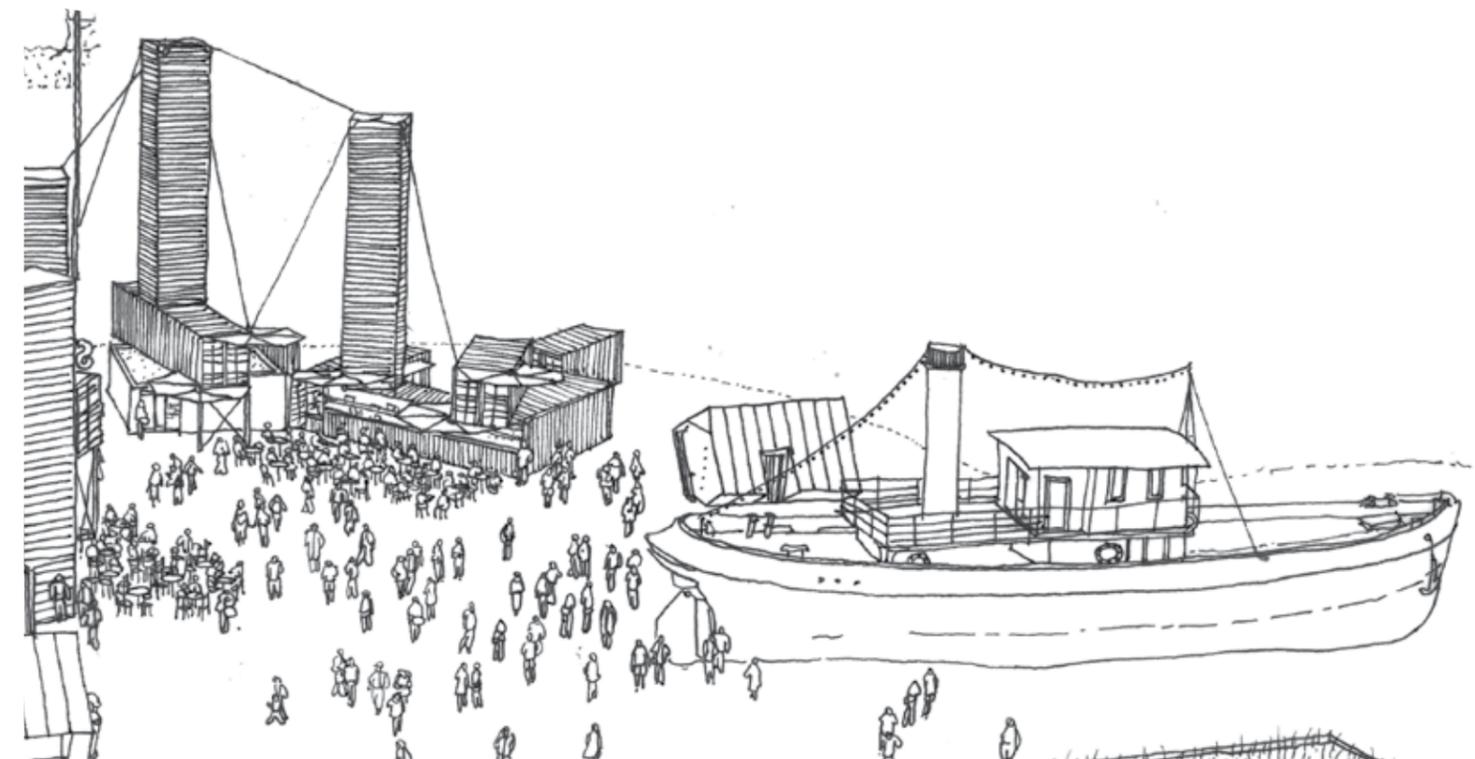
Concernant la **structuration des prises de décision**, la difficulté a résidé dans la définition de la place des auteurs par rapport à la direction projet et celle des chefs de projets et des responsables de pôles par rapport aux équipes opérationnelles.

Plusieurs raisons expliquent cette complexité pour délimiter les espaces d'arbitrages : tout d'abord, certaines dénominations ont évolué au fil de la conduite du projet - comme la notion d'auteur et de direction projet - et ont nécessité du temps pour être comprises par tous. Ensuite, deux des auteurs étaient dans les équipes dites « opérationnelles » (direction projet pour l'un et scénographie pour l'autre), avec une « double casquette » portant parfois à confusion pour les équipes. Enfin, certaines nouvelles embauches ont fragmenté les sujets opérationnels entraînant une passation de responsabilités qui n'était pas toujours facile à assumer. À cela s'ajoute une culture de la concertation au sein de l'association qui laisse une grande liberté dans les prises de parole. Si la question des arbitrages a souvent été débattue en interne, il convient de relativiser le propos par le fait de la pression temporelle très forte du

projet, lequel nécessitait des prises de décision extrêmement rapides, ce qui a été le cas la plupart du temps. Les décisions plus complexes, croisant plusieurs faisceaux d'éléments, avaient besoin de temps pour être prises dans les meilleures conditions.

Concernant la **circulation des informations**, la densité des sujets, la rapidité d'exécution et l'ampleur du projet ont conduit à une multiplication des canaux d'information aux formats très variés : de points très opérationnels en petit comité à la réunion d'équipe avec une trentaine de personnes, des boucles de mails qui rebondissent sans fin, des documents sur drive ou en réseau, des centaines de compte rendus... Autant d'outils de partage d'information qui ont donné une impression de trop-plein pour toutes les équipes. Si l'intensité du projet n'a pas permis de réguler ce flux d'information, ce sujet est à l'étude pour optimiser les différents outils.

À l'issue de cette première saison, cette question organisationnelle est jugée prioritaire par l'équipe qui s'attache à optimiser son fonctionnement interne, stratégique et opérationnel, pour la bonne poursuite du projet.



1.4 Entre expérience et apprentissage

Experte en organisation d'événements dédiés au hip hop (musique amplifiée en salle et en plein air, spectacles de danse, expositions in situ, réalisation de fresques en espace public) comme sur les questions de relations aux publics et d'accessibilité, Pick Up Production s'est trouvée propulsée dans un projet culturel de transition urbaine de moyen terme, qui, par bien des aspects, l'a sortie de sa zone de confort. Que ce soit dans son écriture ou sa réalisation, le projet Transfert a été une source **d'apprentissages et d'acquisition de nouvelles connaissances**.

Dès la **phase d'écriture du projet**, le directeur de Pick Up Production a souhaité s'entourer de deux autres personnes. Si le trio se connaissait bien (ayant entre autres réalisé ensemble l'exposition *Entrez Libre*), le processus d'écriture a été étalé sur plusieurs mois, avec de nombreuses séances de travail, sous forme de réunions, de séminaires et d'échanges plus ou moins formels. Allant plus loin que la mise en commun des idées et inspirations de chacun, c'est tout un imaginaire qui a émergé de ce travail, produisant une fiction qui dépasse le projet culturel : la proposition d'une utopie urbaine.

Cette étape d'écriture constitue une des premières phases du processus d'expérimentation, produisant un récit qui nourrira toute la suite du projet.

La période de **réalisation du projet** a vu l'association se confronter à de nombreuses problématiques nouvelles :

- **Territoire** : comprendre les enjeux du projet d'urbanisme transitoire dans le cadre du projet urbain Pirmil-les-Isles et d'une ZAC¹ en constitution.
- **Site** : construire sur un terrain vierge et non viabilisé
- **Juridique** : comprendre et négocier les permis de construire, les autorisations réglementaires, les assurances, les droits d'auteurs.
- **Exploitation du lieu** : gérer un bar à licence IV, une restauration, le développement durable, la gestion des déchets.
- **Accueil des publics** : recevoir tous les publics, les familles comme les « fêtards », gérer les comportements inappropriés, assurer la sécurité et la sûreté.
- **Artistique et culturel** : diversifier les disciplines (cirque, arts de la rue...) et proposer des animations (marché des créateurs...).

« Il fallait accepter de devenir maître d'ouvrage et découvrir des sujets inconnus pour l'association : l'aménagement du territoire, l'architecture, les droits applicables (aménagement, construction), les réglementations, les fonctionnements, les délais, les métiers, les sigles... ».

Laure Tonnelle, Chef de projet Transfert
Extrait de bilan, septembre 2018

Autant de sujets qui ont dû être identifiés, appris et compris en très peu de temps (moins de six mois si l'on considère le démarrage du projet au moment où l'accord de Nantes Métropole a été donné). La plupart de ces problématiques a fait l'objet d'un « apprentissage sur le tas », au fur et à mesure que chaque sujet apparaissait. Se pose désormais la question de la capitalisation de ces connaissances, la transmission aux équipes entre elles et l'essaimage pour des projets similaires, un sujet qui sera largement développé dans les mois et années à venir (voir aussi le chapitre 5.3).

Déjà présente dans la culture associative, la sollicitation d'expertises externes a été intense pendant les phases de préparation et de réalisation du projet. À tous les niveaux, l'équipe n'a pas hésité à s'appuyer sur des compétences et/ou regards extérieurs :

- **Constructions** : Ateliers Puzzle pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la direction technique / Apave pour le bureau de contrôle / SCE pour la maîtrise d'œuvre d'exécution VRD¹ pour viabiliser le terrain (sol, réseaux d'eau et électricité) / In Situ AC&V pour la maîtrise d'œuvre d'exécution et accompagner techniquement la réalisation des ouvrages (bureau d'étude, suivi de chantier, mission OPC², DOE³, etc.) / Cobati pour le Coordinateur SPS⁴.
- **Juridique** : Gwenn Boulzennec pour l'identification des instructions nécessaires au titre des différents codes (aménagement, construction, environnement) et l'étude des contextes (PLUM⁵, COP⁶, dossier de la ZAC).
- **Végétalisation** : Julien Blouin et Campo pour la conception et l'étude de différents scénarios d'aménagement végétal avec des experts du paysage, botanique, agriculture, citoyenneté, éducation, SEVE⁷ de Rezé.
- **Relations publiques** : À Point pour identifier les publics avec lesquels lancer des opérations de participation / Collectif PEROU pour échanger sur la question des migrants et l'accueil des familles Roms voisines du site.
- **Communication** : une cellule communication avec Anima pour développer une stratégie adaptée au récit du projet / Valentin Beauvineau pour le web et les réseaux sociaux / Élo.A pour un appui-conseil aux relations presse
- **Organisation interne** : Philippe Oswald (Place) pour le conseil en conduite de projet, sociologie des organisations, gouvernance.
- **Urbanisme transitoire** : accompagnement du POLAU - Pôle arts & urbanisme - dans le cadre du label « Émergence Arts et Urbanisme ».
- **Développement durable** : Reeve pour l'autonomisation des organisateurs à l'éco responsabilité et Aremacs pour le volet opérationnel.
- **Programmation** : constitution d'une cellule programmation qui a sollicité Philippe Kauffmann (scénarios de programmation de la journée d'ouverture, structuration des semaines du mardi au dimanche et soirée de clôture), le collectif Toto Black (mise en avant des arts forains et travail de scénographie autour du thème de la plage et de l'univers des stations balnéaires), Kazy Uscléf (programmation arts visuels), Le Crabe / Sweat Lodge (carte blanche musique rock indé).

« Chacun a fait le pari de transmettre avec une totale confiance à celles et ceux qui acceptaient d'en être le relais ».

Marie-Pierre Beillevaire Carron *Dans le Sillon de Transfert*
Les Passeurs d'initialité - 2018

1. ZAC - Zone d'aménagement concertée – Pirmil-les-Isles : <https://www.nantes.fr/pirmil-les-isles>

1. VRD : Voirie et réseaux divers

2. OPC : Ordonnancement, pilotage et coordination

3. DOE : Dossier des ouvrages exécutés

4. SPS : Sécurité et protection de la santé

5. PLUM : Plan local d'urbanisme métropolitain de Nantes Métropole

6. COP : Contrat d'objectif et de performance (Ademe)

7. SEVE : Service des espaces verts

1.5 Une montée en compétences au prix d'un investissement hors normes

Qu'il s'agisse de **compétences acquises** (voir le point 2.4) ou de **compétences renforcées** dans les métiers de chacun, toutes les équipes ont été hyperstimulées pendant la mise en œuvre du projet. Chaque salarié de l'association a renforcé et enrichi son expérience professionnelle et ses connaissances en très peu de temps, dans des domaines très variés, allant de l'organisation personnelle du travail à la gestion d'équipe et au management, de l'écriture de projet dans un triptyque objectifs / missions / actions à l'évaluation, de l'identification de partenaires à l'animation de réseaux d'acteurs, de la construction écoresponsable à l'urbanisme transitoire...

Cependant, au-delà de la lecture positive que peut avoir une telle montée en compétences, **l'épuisement des équipes** a été bien réel et cela dès les semaines qui ont précédé l'ouverture du site au public, tant la pression du projet était forte, les délais courts et l'envergure grande.

Cet épuisement a été pris très au sérieux par l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'association. Des solutions ont été proposées pour alléger au mieux les équipes tout en gardant l'ambition du projet : renforts de personnels, récupérations du temps de travail, répartition des missions, optimisation des outils. Malgré cela, l'investissement de chacun est resté conséquent avec une accumulation d'heures effectuées, ce qui a poussé l'association à repenser son organisation interne et à travailler sur un nouvel accord collectif concernant le temps de travail.

Heureusement, le groupe est resté volontaire, investi, consciencieux et porteur des valeurs du projet. Chacun a pu exprimer sa fierté de faire partie de cette aventure et souligner, malgré des tensions entre certaines équipes, la **bonne ambiance générale**.

L'équipe

L'équipe¹ de Pick Up Production est mixte, comptant autant de femmes que d'hommes. Elle est plutôt jeune avec une moyenne d'âge de 32 ans (35 ans pour les CDI et 29 ans pour les CDD) et est composée de personnes qui ne se connaissaient pas avant pour la plupart (moyenne d'ancienneté de 1 an).

Si l'équipe est novice dans le montage de ce type de projet, elle cumule des expériences variées réalisées par chaque salarié dans des domaines différents : éducation populaire, scène nationale, Smac, projet culturel d'envergure, centre national des arts de la rue, collectifs d'artistes, festival, programmation architecturale, ... Et dans différentes disciplines : musique amplifiée, jazz, musique savante, musique traditionnelle, théâtre, arts de la rue et création en espace public, cirque, art contemporain, cinéma...

Du **point de vue de Pick Up Production**, cette capacité à mobiliser ses propres compétences en matière de pilotage de projet, à engranger les expériences et les connaissances, et s'appuyer sur des expertises externes a été une formidable occasion de diversifier ses activités. Cela lui a également permis de développer deux fonctions support : l'ingénierie et la médiation.

Pour ce qui concerne le travail d'**ingénierie**, il est vaste : il va de l'écriture du projet à sa mise en œuvre, en passant par les chantiers de construction, la programmation artistique et culturelle, l'ancrage sur le territoire, la gestion et exploitation d'un site, le rayonnement du projet, son évaluation...

Pour ce qui concerne le travail de **médiation**, il concerne « l'articulation de différents paramètres qui permettent une composition dans laquelle tout le monde se retrouve » ainsi que le sociologue Bruno Latour² définit cette notion (qui diffère donc de la médiation artistique). Cette médiation (ou coordination) suppose que tous les protagonistes, avec leurs logiques, leurs enjeux, leurs systèmes de représentation, sont mis en mouvement dans un objectif commun.

Ce travail de médiation s'opère à plusieurs endroits et suppose une fluidité dans la circulation des informations et un partage des enjeux³ (voir à ce sujet le chapitre 5).

« En tant qu'association culturelle qui se retrouve maître d'ouvrage, j'avais à cœur d'insuffler nos codes et nos valeurs et de diffuser autant que possible l'esprit de Transfert. Pas si évident quand il est question de couler du béton, du nombre de prises électriques ou d'étanchéité. »

Laure Tonnelle, chef de projet Transfert
Dans le sillon de Transfert, Les Passeurs d'initialité, octobre 2018

1. L'équipe étant ici considérée au 15 juillet 2018, avec 35 CDI et CDD

2. cité par François Hers *L'art sans le capitalisme*

3. Extrait de : Fanny Broyelle *Les Ateliers de la Cité, une aventure partagée*, Recherche-action conduite par une équipe de chercheurs du Lames - Laboratoire Méditerranéen de sociologie (Aix Marseille Université, CNRS), juin 2016



2 UN SITE : UNE SCÉNOGRAPHIE, UN LIEU DE VIE

Questions : Comment de telles constructions ont-elles vu le jour dans des délais aussi contraints et avec des métiers aussi différents ? Quels sont les ingrédients qui ont fait de Transfert un lieu de vie ouvert qui prône la liberté d'action ?

EN RÉSUMÉ

Confiées aux artistes et aux scénographes, les constructions ont été conçues dans l'interprétation d'une écriture fictionnelle : celle des pionniers qui auraient investi un nouvel espace pour y construire et fabriquer une cité à leur image. En toute liberté, avec un parti pris esthétique fort, pour réinventer un espace public ouvert.

Tous les acteurs impliqués dans le chantier - des entreprises du BTP les plus classiques aux artistes constructeurs les plus imaginatifs - se sont imprégnés de ce récit pour faire de ce chantier un défi constructif qui s'est affranchi des habitudes de calendrier et de fonctionnement, en proposant un cadre et une organisation du travail qui mettait au cœur la créativité et la qualité des relations. Par un esprit de solidarité, avec une grande souplesse et beaucoup de réactivité, la cité est sortie de terre dans des conditions assez exceptionnelles.

Lorsqu'il a été offert au public, le site s'est mis en vie avec ce même état d'esprit : celui de l'ouverture et du mélange des genres. Spectacles, animations, rendez-vous populaires, ateliers de pratique, installations visuelles ont égrené la saison avec des temps forts et des moments plus calmes.

Des artistes venus de tous les horizons ont habité cet espace - nombreux étaient ceux issus de la métropole nantaise - avec la présence d'un accueil et d'une médiation pour accompagner le public dans son appropriation des lieux.

2.1 Un espace-temps complexe

En avant-propos de cette partie, il est important de rappeler les spécificités spatiales et temporelles¹ dans lesquelles le projet est mené :

- Nu à la remise des clés, vierge de toute construction et de réseaux, avec un sol rocailleux constitué par un remblai de béton concassé des anciens bâtiments, le site est souvent qualifié « d'hostile » par ceux qui y travaillent, avec les pierrailles qui jonchent le sol et les poussières soulevées au moindre vent. Il faut également préciser qu'une parcelle a été clôturée en principe de précaution pour pollution supposée (suite aux incendies des anciens entrepôts frigorifiques), les études sont en cours.
- Le temps contraint de réalisation du projet (rappelons que moins de quatre mois se sont déroulés entre le premier coup de pioche et l'ouverture du site au public) a mis toutes les équipes, partenaires et prestataires du projet dans une pression temporelle extrême, un calendrier qui n'aurait supporté ni retard ni délai supplémentaire.

« Comme souvent dans n'importe quel chantier, il y a une magie du dernier moment. Finalement, nous avons produit l'équivalent d'un an de travail en seulement quatre mois... »

Pierrick Beillevaire, In Situ AC&V
Transfert est une ville dans laquelle on peut s'embrasser
 propos recueillis par Pierre-François Caillaud



Site des ancien abattoirs le 2 avril 2018
 © David Gallard

1. Voir focus « site » et « calendrier » en pages 8 à 10



Site des ancien abattoirs le 2 avril 2018
 © David Gallard

2.2 Un chantier atypique

Maître d'ouvrage novice, faisant se côtoyer des entreprises et artisans du BTP, des artistes et collectifs créatifs, des constructeurs et scénographes issus du monde du spectacle, Pick Up Production s'est retrouvée au cœur d'un chantier qui a bousculé tous les corps de métiers.

Ci-dessous, les extraits d'entretiens de bilan ou issus de l'ouvrage *Dans le sillon de Transfert*¹, lequel rassemble des entretiens avec les acteurs de la construction.

Deux chantiers

Pendant quatre mois, deux chantiers ont été menés simultanément : un sur le site, qui a mobilisé des entreprises et artisans du BTP et des constructeurs, et un deuxième, moins visible mais tout aussi intense, dans un hangar à Saint-Philbert-de-Grand-Lieu, où les équipes de constructions artistiques et de décoration préparaient certaines pièces, parfois très volumineuses, comme le Crâne de vache, ou l'arche Cobra...

« Merci de nous avoir envoyés dans certains retranchements pour permettre la réalisation de cette esquisse d'une nouvelle pensée globale ! »

BMCS, maçonnerie générale.
Mail de remerciements, août 2018

« Tout le monde avait besoin de tout le monde. Une grande motivation fédérait ce chantier, personne n'a lâché, tout cela sans engueulade, sans lettre recommandée ! Il y a eu une grande sincérité, tout le monde a parlé vrai, personne ne s'est menti. [...] L'humain prime. Techniquement, ce que j'ai appris m'a enrichi sur la connaissance de métiers parfaitement inconnus. »

François Debraine, Chantiers Ingénierie
*Dans le sillon de Transfert*¹

« Ceux qui travaillaient dans le bâtiment traditionnel ont halluciné, ils ne s'imaginaient pas la capacité d'organisation et d'efficacité du monde du spectacle. Nous avons prouvé tous ensemble qu'il existait une autre organisation du travail, moins traditionnelle, plus créative et tout aussi efficace. »

Simon Beillevaire, Qub
Entretien de bilan, octobre 2018

« Les intermittents ont un réseau de main-d'œuvre incroyable, ils ont pu amener des équipes avec une souplesse que nous ne pouvons pas avec nos entreprises. »

Mickaël Jannault, Isocrate
*Dans le sillon de Transfert*¹

« Ça redevient finalement humain, on retrouve des techniques de travail plus directes, en face-à-face, d'un autre temps ! Adaptabilité, créativité, c'est jouissif, ça sort vraiment de l'ordinaire, il y avait des corps d'état qu'on ne fait jamais. »

Gaëtan Hordé, Naonec
*Dans le sillon de Transfert*¹

« Il m'a fallu de la souplesse et de l'adaptabilité ! On a fait bouger les bâtiments. Les plans à peine sortis étaient déjà rendus obsolètes par une nouvelle réunion. »

Maxime Goubillon, dessinateur In Situ AC&V
*Dans le sillon de Transfert*¹

« La pluralité des acteurs est une obligation pour nous, nous avons toujours une équipe en maîtrise d'ouvrage (Pick Up), une en maîtrise d'œuvre (In Situ AC&V) et des entreprises. Le schéma était donc plutôt classique, en revanche, ce n'est pas le même enchaînement des tâches [...] Au lieu de vérifier sur plans, je vérifiais sur site ! [...] C'était un challenge pour tous, par la porte ou par la fenêtre je savais qu'il fallait livrer le 30 juin. »

Patrick Régnier, Apave
*Dans le sillon de Transfert*¹

Permis de construire

Le projet a bénéficié d'un report de dépôt de permis de construire (transmis fin septembre 2018 au service de l'urbanisme de la ville de Rezé), considérant le caractère événementiel du lancement du projet avec une période d'ouverture au public de moins de trois mois en 2018. C'est grâce à cela, légalement parlant, que les constructions ont pu être réalisées dans un temps aussi rapide.

« Le Remorqueur était dans son jus et il l'est resté, c'était une consigne de départ des scénographes, que l'authenticité demeure. On n'a eu aucune mauvaise surprise, la structure est saine et bien entretenue par son ancien propriétaire. Si le Remorqueur doit retourner à l'eau, il le peut. Rester cinq ans sur terre ne l'abîmera pas. »

Quentin Vigneau, Chantiers de l'Esclain
*Dans le sillon de Transfert*¹

1. *Dans le sillon de Transfert*, Les Passeurs d'initialité, octobre 2018

1. *Dans le sillon de Transfert*, Les Passeurs d'initialité, octobre 2018

2.3 Scénariser des espaces à partir des usages

La scénographie est née avec l'histoire racontée par les trois auteurs : le scénario des pionniers qui auraient découvert un nouveau territoire à habiter au milieu d'un désert où une source d'eau permettrait de faire naître une oasis. En s'inspirant des travaux de Maslow, avec sa représentation pyramidale de la **hiérarchie des besoins**, les auteurs ont déterminé les modules nécessaires en fonction des usages – boire, manger, être accueilli, fabriquer, flâner, s'amuser, découvrir, etc. – en s'imposant une écriture artistique pour chacun d'entre eux : **« Tout est art, tout a un usage »**.

Sur Transfert, l'art n'est pas convoqué pour sa capacité à « transgresser les frontières de l'art¹ », mais plutôt pour sa capacité à se raconter, à « étendre l'œuvre au-delà de l'objet¹ ».

Faisant le pari du processus de production des pièces artistiques (présence des artistes, immersion, rencontre avec les habitants) couplé à leur valeur d'usage (qui trouvent leur fonction pratique au sein des espaces), les auteurs misent sur l'appropriation des œuvres et des espaces par les usagers.

Partant de ce récit et de ces objectifs, le duo de scénographes, Carmen Beillevaire et Éric Gauthier, a travaillé à faire naître la « base vie » au milieu d'une grande zone vierge, avec les différents modules, l'ambiance et l'esthétique générale, la disposition dans l'espace, la végétalisation, la lisibilité des lieux, la circulation, etc.



La maquette des scénographes, janvier 2018

1. Nathalie Heinich, *Le Paradigme de l'art contemporain*, Gallimard 2014

S'est rapidement posée la problématique de l'échelle de cette base vie, sa jauge, et la question d'une place publique. Car en occupant cet espace en friche, c'est le sujet des espaces publics qui est en jeu. La philosophe Joëlle Zask¹ pense pour sa part que l'on peut « engendrer des lieux publics en considérant les places comme un partenaire actif des interactions sociales. [...] Une place publique pose la question de la mobilité et des usages (fonctionnalité) et de la symbolique (valeur mythique). »

Plusieurs espaces d'appropriation ont été intégrés à la base vie – la boutique accueil, les aires de jeux, la guérite beach club², l'atelier d'Yeux³ – qui ont permis les interactions sociales dont parle Joëlle Zask. Quant à la question symbolique, l'arche Cobra à l'entrée du site et le Remorqueur placé au centre de la base vie ont apporté la plus-value « mythique » du projet.



Le Remorqueur © David Gallard

Les choix esthétiques répondent au besoin de donner une identité forte au lieu. Avec un univers alternatif, empruntant à la fois aux fêtes foraines et aux ambiances tropicales, et une mise en abîme du désert environnant, c'est une composition mélangée et disparate qui a été livrée.

La première saison d'exploitation a été un succès public, grâce aussi à une météo exceptionnelle, mais elle a montré les manques et les défauts de la scénographie générale, qu'il conviendra de corriger dans les prochains chantiers. Il s'agira de prendre en compte ce qui concerne à la fois l'accueil du public – tables et assises plus nombreuses, espaces ombragés et couverts en cas de pluie, aires de jeux, etc. – et l'accueil des artistes et des équipes – loges, espaces catering, bureaux, ateliers de fabrication, voies de circulations périphériques balisées, conciergerie, etc.

« Le QG est devenu une place de village, avec en ligne directrice le fait que d'autres artistes peuvent y intervenir et que l'accumulation d'œuvres vient habiter peu à peu notre installation ».

Sylvain Hérault, Qub
Entretien de bilan, août 2018



L'arche Cobra © Antoine Mogri

« L'harmonie peut naître d'éléments chaotiques qui ensemble font sens. »

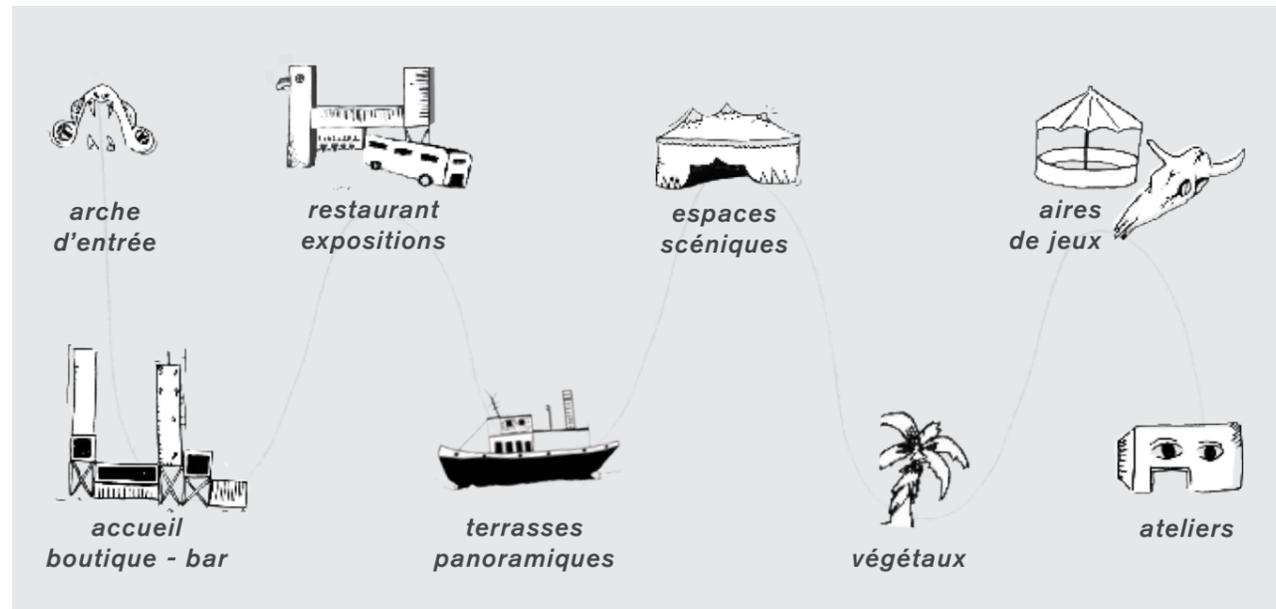
David Bartex, Camping Sauvage
Dans le sillon de Transfert
Les Passeurs d'initialité, octobre 2018

« Il souffle désormais comme un air de Burning Man en région nantaise. »

Le Bonbon Nantes, 3 juillet 2018

1. Joëlle Zask *Places publiques*, Le Bord de l'eau, Les Voix du politique, 2018
2. La guérite beach club, réalisée par le collectif Toto Black, a servi de lieu d'accueil pour les animations sportives et les accessoires de jeux de plage.
3. Pendant tout l'été, l'atelier d'Yeux a (entre autres) servi à la mise en place des ateliers de pratique, les restitutions et/ou les diffusions. Par exemple, l'exposition *Transfert d'archives*, la diffusion du film *Cagnara TV*, l'atelier autour du spectacle CLOU, etc.

2.4 Les modules



Le Cobra et l'allée des mâts



Cobra © Alice Grégoire

Usages : pénétrer un nouveau monde, marcher vers la base vie

Modules : arche d'entrée tête de cobra, mâts d'éclairages écailles

Accessoires : brumisation

Scénographe associé : Éric Gauthier

Concepteurs, constructeurs : La Briche Foraine / 3 Mètres, Frédérique Melin (Constructrice), Nicolas Pradal (Constructeur), Lucien Giraud (Ingénieur), Oriane Poncet (Maquettiste)

Modélisation : collectif VOUS

AMO technique et bureau d'étude : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

Choix des matériaux : métal, résine

Le Quartier Général en containers



QG © Alice Grégoire

Usages : être accueilli, boire, manger, s'asseoir, acheter un souvenir

Modules : accueil, bar (licence IV), restauration, terrasse, boutique-accueil

Détails des modules : espace de service et de stockage (bar et restauration), laboratoire de cuisine, bureaux, buanderie, douches/wc, cours intérieures

Scénographes associés : Carmen Beillevaire (QG restauration et accueil), Éric Gauthier (QG bar)

Concepteurs, constructeurs : QUB / Simon Beillevaire et Sylvain Hérault

Interventions artistiques façade restauration : Rachel Flao et Cécile Borry

Interventions artistiques façade bar : Boris Jakobek et Mathilde Le Nevet

Experts Associés pour la restauration : Sucrettes Stories / Céline Legal (équipement spécifique, agencement)

AMO Technique : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

MOE : In Situ AC&V

Choix des matériaux : métal – containers de dernier voyage (containers de stockage, containers de service, bureaux et réserve), module bois (bureau, billetterie, labo cuisine)

végétalisation

558 plantes

26 espèces

Toma L / 100 pression
©Chama Chereau

400 m²
de plantation



L'entrée et les abords du site

Usages : guider les visiteurs, mettre en scène l'entrée du site

Modules : graff de signalisation, panneaux de direction, portail d'entrée

Concepteurs, constructeurs : 100 pression, Toma L, Les Ateliers du Dahu

Choix des matériaux : bois, métal, peinture

Les ateliers



Atelier d'Yeux © Alice Grégoire

Usages : fabriquer, stocker

Modules : atelier d'imprimerie / atelier d'Yeux / locaux de stockage technique

Détails des modules : espaces de travail, de confection, de construction et de stockage

Scénographe associé : Éric Gauthier

Interventions artistiques façade atelier d'Yeux : Éric Gauthier et David Bartex avec les élèves des écoles primaires de Rezé

Intervention technique : lycée technique de Rezé pour les locaux de stockage

MOE : In Situ AC&V

Autoconstruction pour les containers de stockage avec l'oeil expert des Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

Choix des matériaux : containers métal, bois

Grand Crâne de vache et autres aires de jeux



Crâne de vache © Alice Grégoire

Usages : s'amuser

Modules : aires de jeu

Détails des modules : toboggan en forme de crâne de vache réservé aux enfants de 3 à 14 ans / terrain de pétanque / manège / guérite

Scénographe associée : Carmen Beillevaire

Concepteurs, constructeurs : Crâne de vache : Camping sauvage (David Bartex, Julien Roche, Adina Villemot) / Guérite : Toto Black

Partenaires : Manège Echo Système Lionel Jaret. Terrain de pétanque réalisé avec l'aide des familles Roms du terrain voisin

AMO Technique : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

Choix des matériaux : métal, résine, bois

Tanker Gogues

Usages : proposer des toilettes pratiques et esthétiques

Modules : deux blocs sanitaires

Détails pour chaque module : 3 WC, 1 WC PMR¹, 1 urinoir collectif, 3 points d'eau

Scénographe associée : Carmen Beillevaire

Concepteurs, constructeurs :

La Mutine / Antoine Soulard et Maxime Chevillotte

MOE : In Situ AC&V

Choix des matériaux : containers métal



© Chama Chereau

1. PMR : Personnes à mobilité réduite

Espaces scéniques

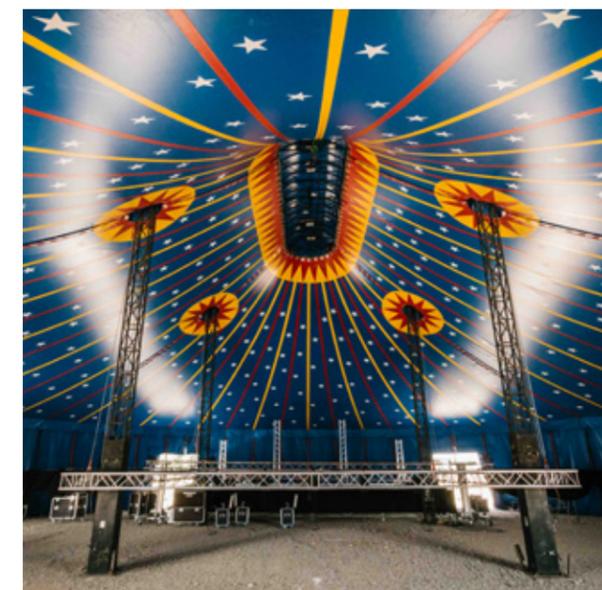
Usages : voir des concerts et des spectacles, s'abriter de la pluie

Modules : chapiteaux

Détails des modules : un chapiteau « fixe » 400 places, un chapiteau éphémère 1200 places

Direction Technique : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier, Pick Up Production

Expert Associé : L'Ogre étoilé, Mobil Casbah



© Jérémy Jéhanin

Le Remorqueur



© Alice Grégoire

Usages : flâner, boire un verre, écouter de la musique, accueillir les artistes, proposer un espace d'exposition, avoir un point de vue panoramique sur le site

Module : bateau remorqueur R7

Détails des modules : deux terrasses, accès PMR et escaliers, loges artistes en cale

Scénographe associée et conception : Carmen Beillevaire

AMO Technique : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

MOE : In Situ AC&V

Expert Associé : Chantiers de l'Esclain / Quentin Vigneau



Les sept vies du R7

Construit il y a 106 ans dans les ateliers Dubigeon, le Remorqueur R7 a passé ses cinquante premières années à naviguer entre Nantes et Saint-Nazaire. Il pose ses amarres à la fin des années soixante sur l'Erdre pour devenir une discothèque. Abandonnée un temps, c'est au milieu des années quatre-vingt que la coque de vingt-six mètres est acheminée sur le canal Saint-Felix pour devenir un café-concert tenu par Michel Orchard. En 2015, l'activité cesse et on retrouve le R7 sur le Bon coin, là où Pick Up Production l'accoste. Sorti du canal Saint-Félix au chausse-pied, le R7 est à son tour remorqué jusqu'au terminal de Chevire, où il sera gruté et sorti d'eau pour prendre la route de Pornic (à contresens...) jusqu'au site des anciens abattoirs. Il est alors remis en état et aux normes afin d'être ouvert au public. Sa coque est ouverte - au grand dam de l'ancien propriétaire, outré par cet « événement » - pour permettre la circulation dans la cale. Que Michel Orchard soit rassuré, le R7 aura probablement d'autres vies, ainsi que l'assure Quentin Vigneau des Chantiers de l'Esclain : « si le Remorqueur doit retourner à l'eau, il le peut. Rester cinq ans sur terre ne l'abîmera pas. »



© Jérémy Jéhanin

« On interroge toute la palette végétale des déserts américains et asiatiques. Nous intervenons sur le sol et créons une variété de massifs dans lesquels on amène des matières organiques servant de nourriture aux plantes. On part d'abord de végétaux dont nous sommes certains qu'ils s'acclimateront pour aller vers la difficulté et les végétaux exotiques. Impossible de savoir s'ils résisteront au public, à l'hiver etc. Il y aura forcément des écueils, mais c'est une expérience qui n'est possible qu'ici ! »

Nicolas Galin, Campo, Notre société est ingénieuse, mais dans le mauvais sens du terme, Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018

Végétalisation

Usages : flâner, respirer, être à l'ombre

Modules : oasis base vie : support de culture, acclimatation, expérimentation de sols / Désert zone vierge : mise en scène minérale aride, expérimentation de sols

Détails des modules : oasis base vie (année 2018) plantes grimpantes acclimatées, plantes endémiques, plantes exotiques acclimatées, plantes spontanées

Scénographe Associé : Éric Gauthier

Partenaires : paysagiste Concepteur : CAMPO Paysage Nicolas Galin / Paysagiste Ingénierie : ARBORA Yoann Bouvier / Entretien et plantation : SEVE de Rezé

Consultant Paysage : Julien Blouin

AMO VRD : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

MOE : IN SITU AC&V

Choix des matériaux : plantes tropicales, roches, grumes (tronc d'arbres), barrière piquets châtaigniers, métal

Espaces de circulation

Usages : rendre certains cheminements praticables pour les publics (particulièrement PMR), permettre aux véhicules lourds de circuler sur le site

Modules : les acheminements depuis l'entrée du site et toute la base vie ont été recouverts d'un revêtement tricouché / les acheminements techniques ont été stabilisés

AMO Technique : Ateliers Puzzle Grégoire Cartillier

MOE VRD : SCE



© Jérémy Jéhanin



Les éclairages nocturnes

Usages : éclairer les cheminements publics, mettre en lumière la scénographie et les différents modules

Modules : le choix des sources trichromiques, leurs implantations et leurs encodages en tableaux variants pilotables en DMX et modulables à tout moment fait de l'éclairage un vrai terrain de jeu.

Expertise : équipe technique Pick Up Production

« Il y a un truc de zapping, de piocher, c'est Rrom, quoi ! Je vois le voyage partout ici. »

Une dame qui vient pour la première fois
Interview sur *Cagnara TV* par Tony Clifton Circus, juillet 2018

« Franchement délirant, cet aggloméré de belles idées (containers transformés en bar, Remorqueur en plate-forme pour Dj) mis en scène par un collectif d'artistes a su donner du plaisir à des milliers de visiteurs ».

Presse Océan, 3 juillet 2018

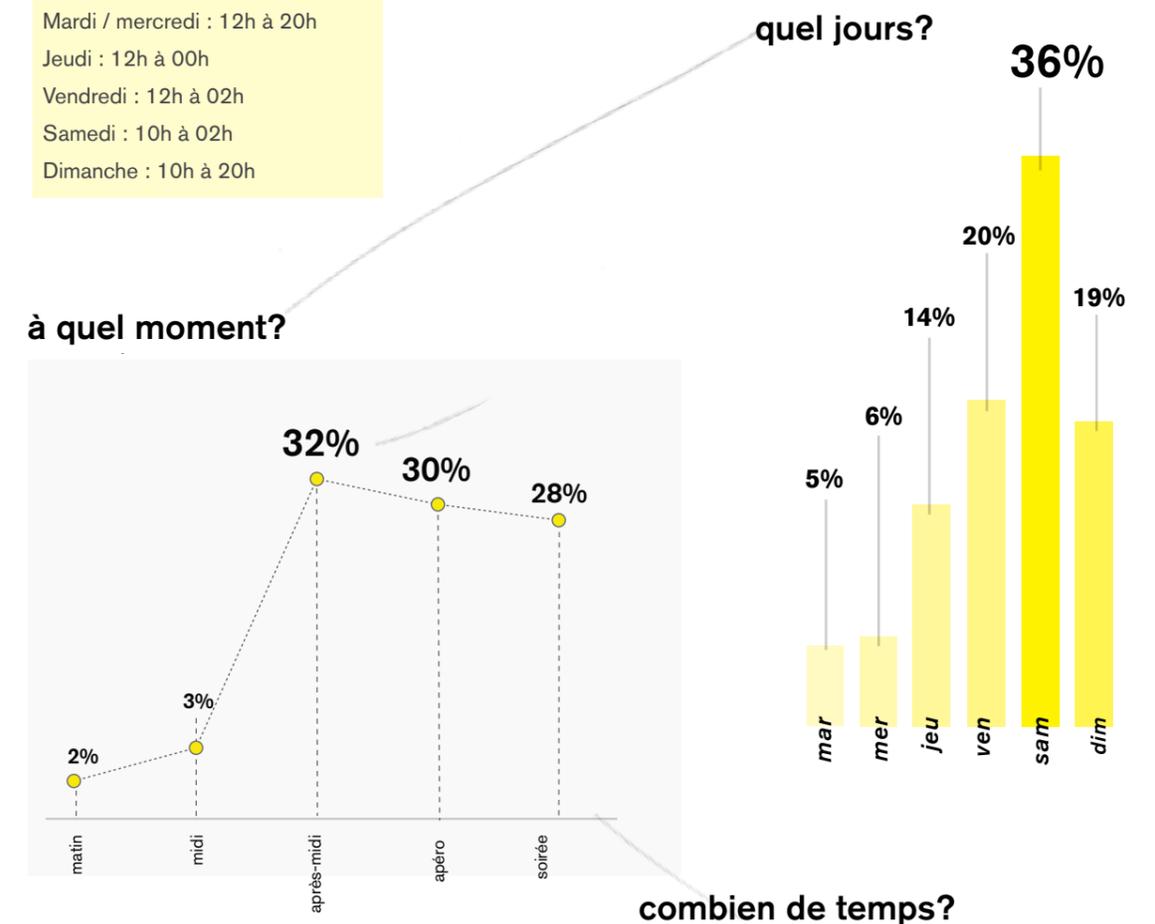
2.5 Un lieu de vie

Pour cette première saison, le site a été ouvert au public du 1^{er} juillet au 8 septembre 2018, du mardi au dimanche. Ouvert comme un parc, l'accès était libre et gratuit pendant les dix semaines d'exploitation, avec un scénario de programmation hebdomadaire : ateliers en début de semaine, spectacles, animations et temps conviviaux du jeudi au samedi et dimanche généralement plus calme.

Horaires d'ouverture

Mardi / mercredi : 12h à 20h
Jeudi : 12h à 00h
Vendredi : 12h à 02h
Samedi : 10h à 02h
Dimanche : 10h à 20h

MOMENTS PASSÉS¹

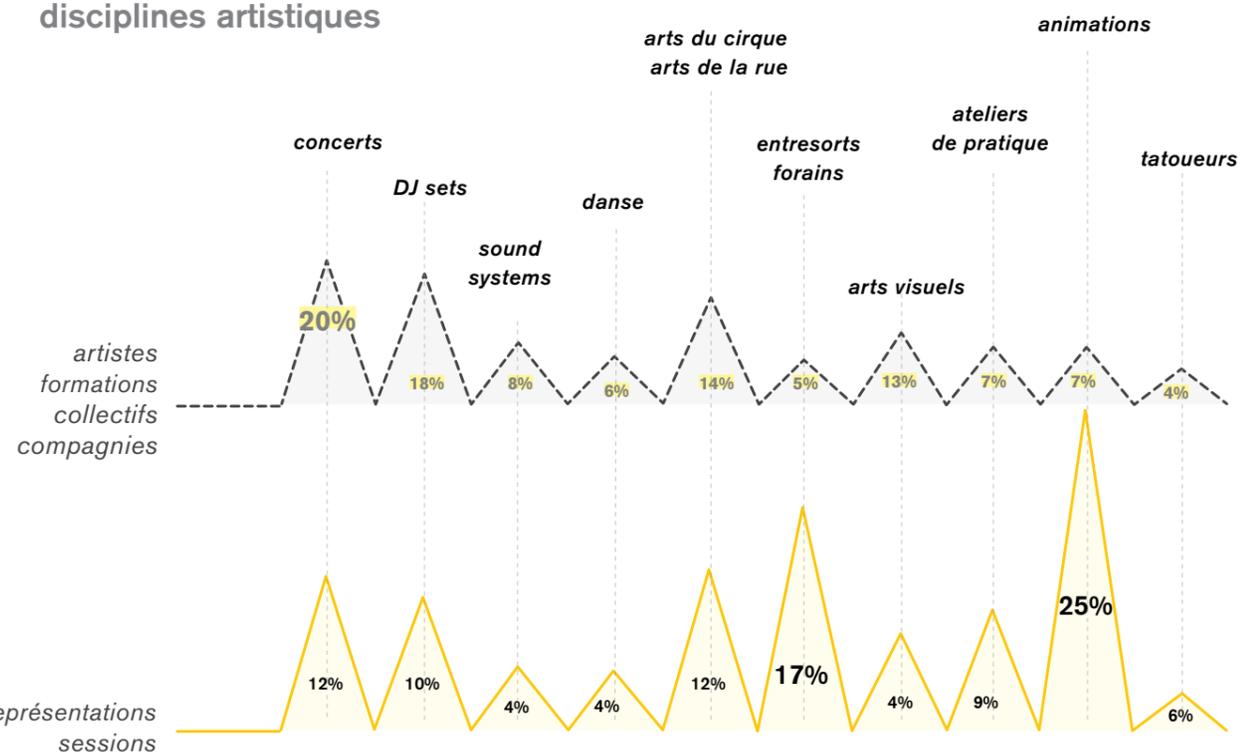


1. Enquête réalisée du 24/08 au 4/10/2018 sur place et par web - 998 réponses
Analyse effectuée par des étudiantes du Master Civilisations, Cultures & société - Université de Nantes

Le mélange des genres

Très marqué dans les constructions, l'univers esthétique composite s'est dévoilé tout l'été à travers les propositions artistiques et culturelles qui ont fait preuve d'un mélange des genres assumé. La vie du site a été rythmée par une programmation variée, dense et pluridisciplinaire.

disciplines artistiques



La programmation de **spectacle vivant** a montré sa grande diversité avec un large spectre de propositions artistiques, des plus intimistes aux plus spectaculaires, reflétant la diversité des esthétiques et des formats, en extérieur et sous chapiteau : arts de la rue, cirque, arts forains, théâtre, danse, concerts, DJ sets, sound systems... Il en est de même pour **les animations, rendez-vous populaires ou ateliers** : pratique et transmission de savoirs (sérigraphie, couture, human beatbox, aérobic, danse orientale ou hip hop, réalisation d'un album de musique, réparation de vélos et de matériel, fakirisme, fabrication de meubles...) ; marché de créateurs et bourse aux vêtements ; concours, tournois et jeux spontanés (pétanque, baby-foot, open mic et battle de danse hip hop) ; tatouage, maquillage, massage... Les **arts visuels** étaient également représentés avec des œuvres et installations disséminées sur la base vie et aux abords du site (peintures, affichages, cabinet de curiosité, installations monumentales, sculptures). Il semble cependant que cet

aspect n'a pas rempli ses objectifs avec une programmation jugée souvent trop faible par rapport aux ambitions affichées du projet.

Reste **la valorisation de la dimension laboratoire** du projet (par des conférences, projections, workshop, réflexion sur la ville) qui n'a fait l'objet d'aucune proposition cette année.

Ces deux aspects (arts visuels et laboratoire) font partie des points d'amélioration pour construire les programmations à venir.

La saison a été rythmée par des **temps forts** qui, pour certains d'entre eux, s'inscrivaient dans le récit formulé par les auteurs du projet : l'ouverture au lever du soleil, à 6h18 du matin le 1^{er} juillet, pour la révélation du site et la fermeture du 8 septembre avec un embrasement de la base vie à la tombée de la nuit.

La programmation de l'été a été coécrite avec l'aide de plusieurs personnes et la constitution d'une **cellule programmation** qui a impliqué :

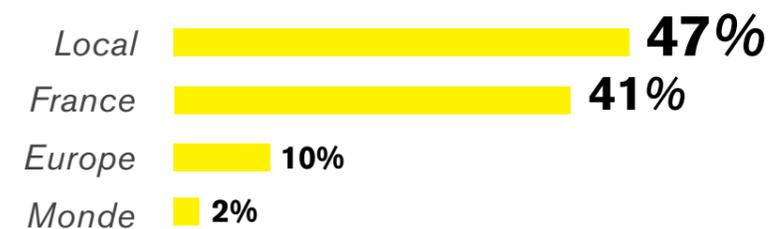
- Philippe Kauffmann pour les scénarios de programmation de la journée d'ouverture, la structuration des semaines du mardi au dimanche et la soirée de clôture.
- Le collectif Toto Black pour un accompagnement scénographique autour du thème de la plage et de l'univers des stations balnéaires, la programmation hebdomadaire de leurs entresorts forains et de deux soirées de Fête à Toto, et l'élaboration conjointe d'une programmation avec des propositions d'artistes venus des arts du cirque et de la rue tout au long de l'été.
- Kazy Uscléf pour alimenter la programmation arts visuels avec le cabinet de curiosités dans le bus jaune et l'installation *Nouvelle Vague* dans la zone vierge.
- Le Crabe / Sweat Lodge pour une carte blanche sur trois jours de musique rock indé.

La création de cette cellule marque la volonté de Pick Up Production d'ouvrir l'écriture de la programmation estivale à d'autres regards et avis. Si du point de vue artistique, la cellule a bien rempli ses objectifs (même si certains aspects sont à améliorer comme expliqué dans les lignes qui précèdent), la difficulté a

résidé dans son fonctionnement, avec un manque de lisibilité des rôles et de délimitation des missions de chacun, une absence d'interaction entre les différents membres de cette cellule et des prises de décision parfois isolées. Rappelons toutefois que la pression temporelle du projet n'a pas été un facilitateur pour le bon déroulement de cette cellule (cumulée avec un recrutement tardif du chargé de programmation). Quoiqu'il en soit, la volonté de Pick Up Production est toujours aussi grande d'ouvrir le champ de la programmation artistique à d'autres expertises et expressions, qu'il s'agisse de scénographes, d'artistes, d'animateurs ou de chercheurs. La programmation a su « conjuguer les critères d'exigence artistique à la volonté d'être un lieu d'émergence, de découverte, d'expérimentation et de rencontres », comme l'explique Simon Debre, chargé de la programmation. Cela s'est traduit par la présence de 158 compagnies, artistes et collectifs : reconnus, avec des spectacles appartenant au « répertoire », tout en laissant une grande place aux créations, aux artistes émergents et aux projets en développement. Attaché au territoire, Transfert a fait la part belle aux talents locaux - avec près de la moitié de la programmation occupée par des artistes nantais ou métropolitains (voir illustration) - tout en impulsant la dynamique d'un rayonnement plus large à l'échelle nationale voire internationale.

provenance des artistes & compagnies

selon leur fréquence de programmation



« Il faut bien plus d'endroits comme cela ! Il y a ici un beau mélange des gens et des genres. Attention, ce n'est pas une zone de non-droit, mais un beau bordel où les artistes peuvent s'exprimer librement ! »

Valentin, 26 ans, nouveau Nantais, dans *Si tout le monde a sa place ici et s'y sent bien, pourquoi s'arrêter là ?*, propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018



Transfert ouverture © Jérémy Jéhanin

La nouvelle vague © Jérémy Jéhanin



© Chama Chereau



Cirque Partiti © Jérémy Jéhanin

2.6 Une médiation culturelle élargie

Pour accompagner cette programmation et la découverte du site et de ses installations, une équipe de médiateurs a assuré une présence permanente pendant tout l'été. Les spécificités du site et des publics présents (voir à ce sujet le chapitre 4) ont conduit les médiateurs à s'emparer pleinement de leur mission « d'organiser le rapprochement entre, d'une part, la culture et ses différentes formes de représentations et, d'autre part, les publics ¹. »

Dans l'état d'esprit de Transfert, le mot « culture » est à prendre au sens large, dans la définition donnée par l'Unesco², à savoir qu'elle « englobe, outre l'art et la littérature, les styles de vie, les modalités du vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. La culture est également une force créatrice d'un ensemble de significations, un espace de compréhension de soi et de contestation ou d'acceptation de la différence. »

Tout au long de l'été, les médiateurs ont proposé des d'activités pour accompagner les publics, comme des visites guidées ou la mise à disposition d'outils pour rendre accessibles certaines propositions (voir les détails page 52). Des activités qui se sont parfois apparentées à de l'animation socioculturelle³ ou des ateliers de pratique, ce qui a pu générer des résistances, voire de la frustration de la part de certains médiateurs. Cumulées avec la vente à la boutique ou la gestion de certains publics, (sans parler de relations parfois difficiles avec certains artistes), les missions étaient finalement très larges et « couteau suisse » ; elles ne convenaient pas à tous les profils.

La dimension « lieu de vie » impose différentes facettes dans les fonctions occupées par les personnes présentes en permanence sur le site, avec des objectifs différents (voir tableau ci-dessous). Il convient pour la prochaine saison de préciser les profils, voire de séparer certaines fonctions, pour optimiser le rôle de chacun.

TYPE D'ACTION	OBJECTIF RECHERCHÉ
Médiation culturelle	Rapprocher l'art et les publics, accueillir, informer, orienter
Animation socioculturelle	Favoriser la communication et développer le lien social
Ateliers artistiques	Favoriser une pratique artistique, vocation pédagogique
Gestion des publics	Surveiller et alerter les personnes compétentes selon les situations
Gestion de la boutique	Vendre des articles

1. Source : *Le Répertoire National des Certifications Professionnelles* (RNCP), profession médiateur culturel
 2. Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982
 3. Animation socio-culturelle : « concevoir des projets pour le public, les mettre en place et les coordonner afin de favoriser la communication et le développement du lien social, au sein d'un territoire ou d'une structure » Source : *Le Répertoire National des Certifications Professionnelles* (RNCP), profession médiateur culturel



2.7 Développement durable, respect de l'environnement et mobilité

Une des ambitions était de réaliser ce projet de manière responsable, et cela à de nombreuses échelles : constructions, mobilité des publics, gestion des déchets ou approvisionnements. La première saison constitue une étape de défrichage, avec la mise en place de dispositifs perfectibles.

Les constructions.

Le réemploi a été favorisé avec l'achat de containers en fin de vie, des mobiliers de terrasse ou du matériel scénique dans les circuits d'économie circulaire. Les chutes de construction ont été conservées pour réutilisation. L'éclairage du site a été intégralement réalisé avec l'utilisation de LED ou éclairage à décharge, moins énergivores que les lampes à incandescence. Des alarmes de temporisation ont permis de minimiser les temps de consommation inutiles.

Les approvisionnements.

Le plus souvent possible, le restaurant comme le bar ou le merchandising ont travaillé avec des producteurs, fournisseurs et brasseurs locaux. Le choix des partenaires a été conditionné à la régularité des approvisionnements et aux quantités souhaitées.

La gestion des déchets.

On a pu constater des erreurs récurrentes de tri en interne comme de la part des publics : le travail de pédagogie sur ce sujet est encore grand. Pendant la saison, les déchets traités étaient les suivants :

- Ordures ménagères, tri (recyclable), verre : fonctionnement avec Nantes Métropole.
- Mégots : fonctionnement avec Société Mégo basée à Brest.
- Compost de la restauration : fonctionnement avec Le Jardin des Vers de Rezé.
- Carton/Papier : fonctionnement avec « Arbre » (une des branches de Oser Forêt Vivante à Rezé).
- Bouchons en plastique : fonctionnement avec Bouchons d'amour de Saint-Sébastien-sur-Loire.

La mobilité des publics.

Rappelons que cette question des déplacements dépasse les enjeux portés par Pick Up Production et concerne surtout les instances publiques, municipales et métropolitaines.

Il a fallu tenir compte tenu d'une offre en **transports en commun** insuffisante : le site est desservi par trois lignes

de bus (intra Rezé, vers Saint-Sébastien-sur-Loire et vers Pirmil/Gréneraie), avec des passages assez espacés en journée seulement ; les Navibus n'ont pas été une habitude de transport pour venir sur Transfert (par manque de signalétique probablement) ; des navettes ont été proposées par la Semitan certains soirs, mais leur irrégularité a rendu difficile une appropriation par le public.

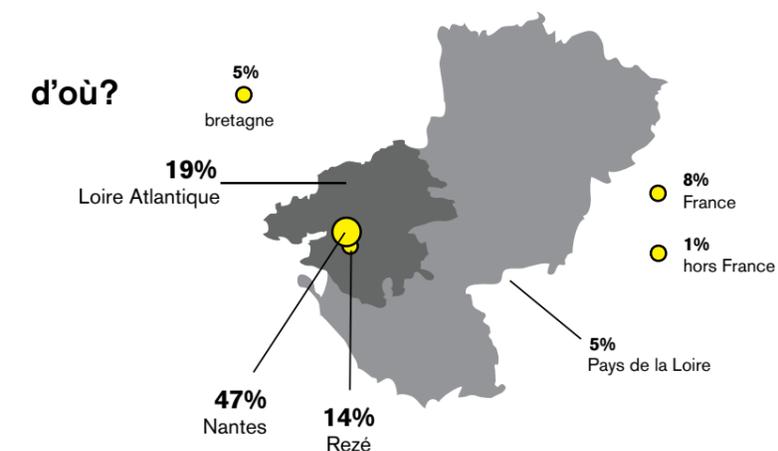
Des stationnements pour les **vélos** étaient proposés tout l'été et une station Bicloo a été ouverte en septembre 2018 (après la fermeture du site au public).

Pour développer une offre de **parkings**, l'équipe est entrée en dialogue avec les gérants des magasins de la zone commerciale afin de mutualiser les espaces de

stationnement. Une convention a pu être mise en place avec les magasins E.Leclerc. Cependant, le parking sauvage aux abords du site a été très important, ce qui a provoqué de nombreuses nuisances pour les voisins (voir à ce sujet en page 53). Si Nantes Métropole a amélioré les accès au site (réfection des trottoirs, passages piétons et éclairage nocturne), les abords du site provoquent malgré tout un sentiment d'insécurité à la nuit tombée.

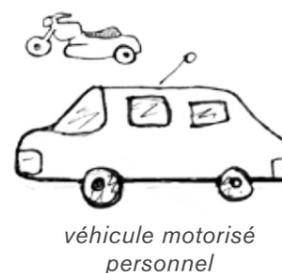
Ces éléments combinés ont fait que beaucoup de visiteurs sont venus en voiture (même si les transports doux représentent près de 40% des déplacements). Si l'on tient compte du fait que 61% des personnes sont des habitants de Nantes et Rezé, on comprend l'intérêt de développer les autres offres de transport.

PROVENANCE¹



venus comment?

59%



15%



15%



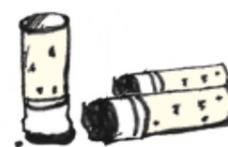
9%



1%



382 kg
de biodéchets
collectés



28,7 kg
de mégots collectés



3 UN PUBLIC VARIÉ D'USAGERS¹

Question : Comment les voisins, visiteurs, publics, artistes et usagers se sont-ils emparés de ce nouveau lieu de vie ?

EN RÉSUMÉ

L'ambition de Transfert d'être un lieu ouvert, où tout le monde est bienvenu, a été pleinement satisfaite. Le public a été nombreux et s'est caractérisé par une mixité humaine, sociale, générationnelle et culturelle. Si la gratuité d'accès a été un élément facilitateur, c'est aussi la variété des propositions qui était en jeu, là où l'accessibilité géographique du site aurait pu constituer un frein.

Les habitants de la métropole ont répondu présents, pour profiter de ce nouvel espace. Une relation privilégiée s'est tissée avec les voisins du site dès la phase de chantier, pendant la période d'exploitation et jusqu'à aujourd'hui, même si certaines questions de nuisances diverses restent encore à solutionner. La rencontre avec les familles Roms du terrain mitoyen, si elle n'a pas toujours été simple, s'est avérée très positive, faisant de Transfert un espace d'hospitalité et de socialisation qui dépasse son projet artistique et culturel.

En tant qu'utilisateur du site, chacun a pu profiter à sa façon, de manière plus ou moins active, se nourrissant de toutes les propositions, des plus nobles aux plus communes, pour élargir sa pratique culturelle et découvrir d'autres horizons.

« On présentait qu'elle deviendrait une étape incontournable du Voyage à Nantes 2018. Les chiffres de fréquentation viennent de le confirmer : Transfert, cette nouvelle zone d'art et de culture située sur le site des anciens abattoirs de Rezé, a vu passer beaucoup de monde pour sa première saison, entre le 1er juillet et le 8 septembre. (...) Un carton, malgré un accès en transport en commun pas toujours simple, et alors que le Voyage à Nantes a constaté une baisse globale de sa fréquentation cette année. »

20 minutes, 11 septembre 2018

3.1 Tout le monde est bienvenu

« Cette journée de clôture appelée « On s'embrase tendrement » représente parfaitement l'esprit de Transfert : un lieu où tout le monde est le bienvenu, et où règne une ambiance feel good et délicieusement régressive avec des événements rétro et insolites. »

Le Bonbon, 7 septembre 2018

Parce qu'il s'agissait d'un projet sans précédent, il était très compliqué de définir à l'avance la typologie des publics et la fréquentation. La question de l'**accessibilité** au site s'est posée dès le départ du projet, avec un parti pris de **gratuité** totale pour l'ensemble de la programmation¹ dès cette première saison. Ce choix a été fait pour plusieurs raisons : proposer un lieu ouvert (on y vient comme dans un parc), favoriser la diversité des publics (évacuer le frein financier) et lancer la première saison d'un lieu peu accessible (éloignement géographique des circuits culturels nantais cumulé avec une offre de transports publics peu facilitatrice (voir pages 46 et 47).

Prenant ces éléments en considération, le projet s'est écrit et construit dans une ambition de mixité **humaine, sociale, générationnelle et culturelle**, avec un mot d'ordre partagé par tous : tout le monde est le bienvenu ! Les chiffres de fréquentation enregistrés pendant cette première saison - plus de 170 000 personnes - montrent la richesse du projet et la pertinence des choix opérés. Transfert a su occuper une place laissée libre dans le paysage de la métropole nantaise.

Il faut souligner le caractère **intergénérationnel** des publics. L'enquête² menée sur la fin de saison montre que les 19-35 ans ont largement profité du site, pour

autant, et sachant que ce sont plutôt les adultes qui ont répondu au questionnaire et compte tenu du fait que 22% d'entre eux sont venus en famille, on peut considérer que le chiffre des moins de 18 ans est bien plus important que les 4% de jeunes qui ont participé à cette enquête. Pour preuve, si l'on observe les multiples photographies prises sur le site, on constate une présence systématique d'enfants et de jeunes.

Dans cette enquête, on peut également constater que le site a accueilli des personnes venues **d'univers professionnels très différents**.

Si 17% d'entre elles viennent du monde des arts et de la culture, c'est la même proportion qui vient de l'univers de la santé et du médico-social ou de l'univers du bâtiment, de l'industrie et des transports ou de celui de l'éducation. Quant aux professions commerçantes (incluant l'hôtellerie et le tourisme), elles représentent 10% des visiteurs.

Beaucoup **d'habitants de la Métropole** ont profité de la fin de saison (61% sont habitants de Nantes et Rezé, voir schéma page 47), difficile cependant d'en tirer des conclusions sur toute la saison, étant donné que l'enquête a été réalisée la semaine suivant la clôture du Voyage à Nantes. Les visiteurs viennent majoritairement en groupe - **en famille ou avec des amis**.

60 JOURS Du mardi au dimanche
jeudi, vendredi, samedi
o en journée
c en soirée

10 semaines

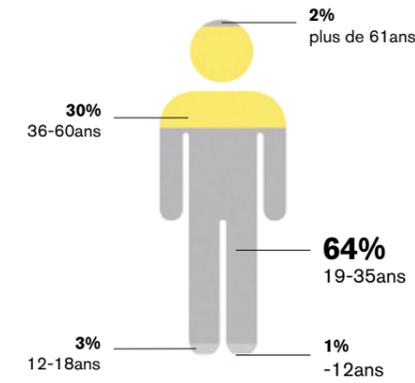
FRÉQUENTATION 172 580
TOTALE : personnes

chiffres Le voyage à Nantes :
du 30 juin au 26 août

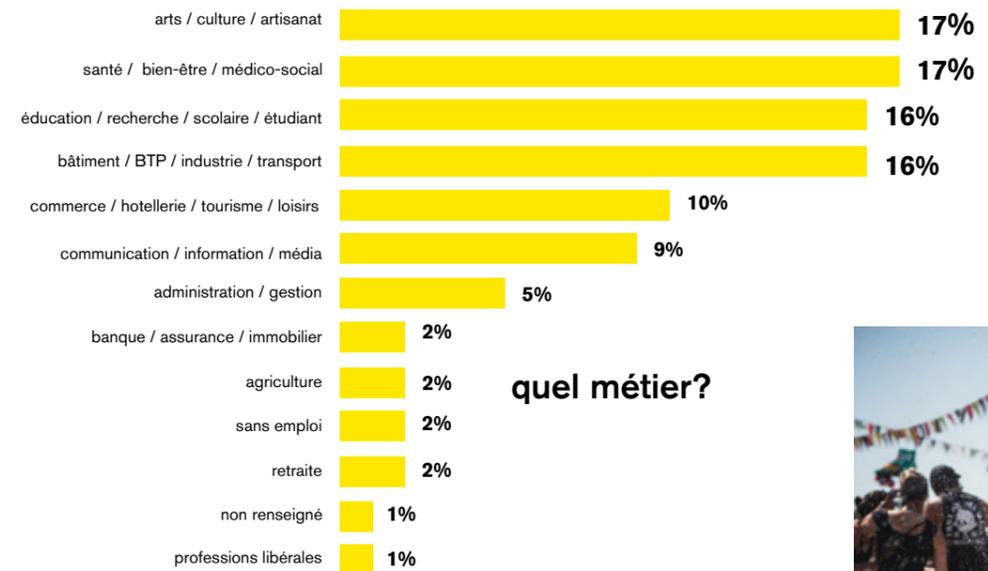
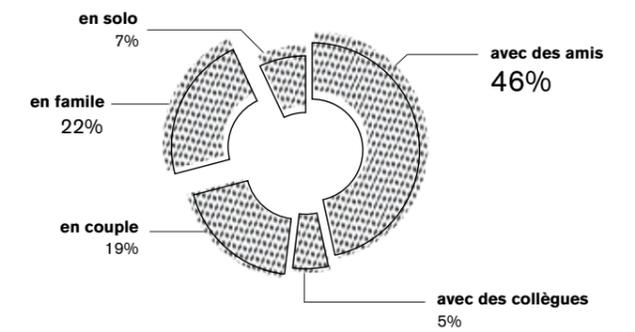
8 SEMAINES toute la semaine
58 jours - 609 217 visites

1. Il s'agit de la programmation proposée par Pick Up Production
Ce qui exclut la soirée payante organisée par Pacon Tyson le 14 juillet
2. Enquête réalisée du 24/08 au 4/10/2018 sur place et par web - 998 réponses Analyse effectuée par des étudiantes du Master Civilisations, Cultures & société - Université de Nantes

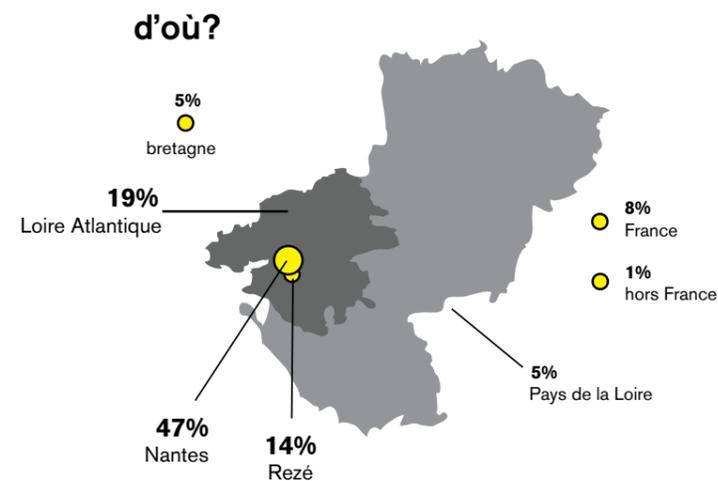
quel âge?



avec qui?



quel métier?



© Alice Grégoire

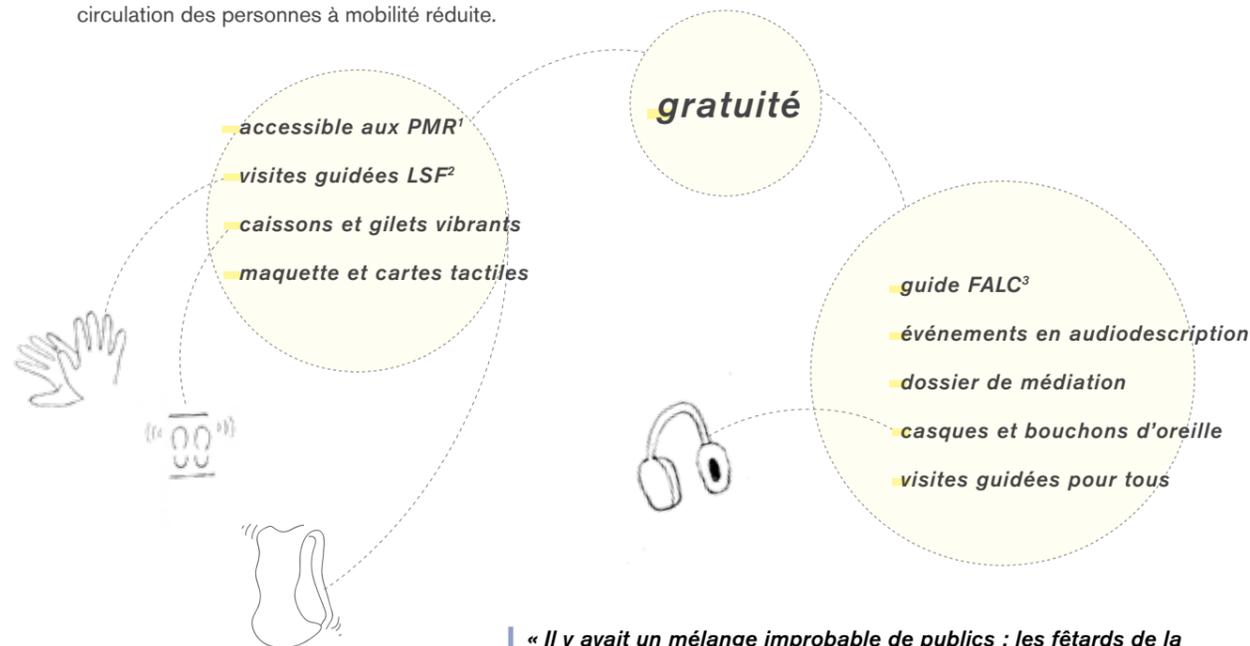


© Jérémy Jehanin



La présence de **publics en situation de handicap** a été assez importante, si l'on considère la fréquentation aux ateliers dédiés ou l'usage des outils permettant l'accessibilité aux spectacles pour les publics non-voyants, mal entendants ou déficients mentaux. Rappelons par ailleurs que les acheminements depuis l'entrée du site et toute la base vie ont été recouverts d'un revêtement tricouché afin de permettre la circulation des personnes à mobilité réduite.

Autres publics très présents pendant l'été, les **familles Roms** du terrain mitoyen (ou venues d'autres lieux alentours). Enfants et parents ont passé énormément de temps sur le site, profitant des spectacles, participant aux animations et tissant des liens avec les équipes sur place (voir paragraphe suivant).



« Il y avait un mélange improbable de publics : les fêtards de la veille, les familles, les curieux et des élus et institutionnels. Bien sûr, certains étaient interloqués, mais personne ne se jugeait. On parle souvent du mélange des publics, mais dans les faits, les gens ne se rencontrent que très rarement... Ici, c'est un peu comme un stade de foot où, peu importe d'où tu viens, combien tu gagnes ou en quel dieu tu crois (ou pas), tout le monde est là pour voir la même chose et vibrer ensemble. »

Fanny Broyelle, secrétaire générale *Nous sommes profanes et naïfs, c'est notre force !*, propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018

3.2 Bien vivre ensemble

Consciente de l'implication de Transfert dans la construction du futur quartier et de l'impact de cette présence sur cinq ans auprès des habitants actuels, Pick Up Production s'est attachée à aller à la **rencontre des voisins**, et cela, dès la mise en œuvre du projet avant l'ouverture au public.

Différents temps ont été proposés - du plus officiel (rendez-vous en Mairie) au plus informel et convivial (comme des apéros ou des projections) - qui ont permis à chacun (membres de l'équipe comme voisins) une identification progressive et réciproque. Ces moments ont été l'occasion d'expliquer le projet, ses intentions, ses objectifs, ses ambitions et son ouverture à la participation.

Qui sont les voisins de Transfert ?

Les habitants de Basse-Île sont les plus proches voisins, après les familles Roms qui résident sur le terrain mitoyen du site. De l'autre côté de la route de Pornic, les résidents des quartiers de Saint-Lupien et de l'Hôtel de ville côtoient les occupants de la Cité radieuse. Un peu plus loin, vivent les habitants des villages de Trentemoult et de Haute-Île. Au-delà des habitants, ce territoire est aussi occupé par des usagers : salariés et clients des entreprises de la zone commerciale Atout Sud et des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui longent la rue Abbé Grégoire (Ressourcerie de l'Île, Scopéli, Mékano, Batô...), artistes et collectifs installés sur le secteur de Trentemoult, élèves des écoles primaires de Port au Blé et Plancher, associations diverses et usagers du centre socioculturel Loire et Seil, commerçants, etc.

Un certain nombre de projets a été mené en amont de l'ouverture du site afin de permettre aux gens de devenir complices - voire contributeurs du projet. D'autres actions proposées pendant la période d'exploitation ont fidélisé ces habitudes de voisinage (voir le paragraphe 4.3, page 55).

Un dialogue qui est resté toujours ouvert, et qui a permis aux voisins de faire part des **nuisances diverses** liées à l'activité d'exploitation publique (sonores, stationnements sauvages, propreté aux abords du site). Une quinzaine de personnes ont contacté par mail ou téléphone l'équipe de Pick Up Production, avec un propos qui allait de la bienveillance à l'égard du projet jusqu'à l'expression d'une réelle exaspération. Quelques plaintes ont été déposées aux services de la Tranquillité publique de la Mairie de Rezé. Pour ce qui est des nuisances sonores, des visites ont été organisées chez quelques riverains afin de mesurer les impacts, une attention constante a été portée aux niveaux sonores, les horaires de fermetures ont été revus à la baisse les jeudis (de 02h à minuit) et la programmation de musique amplifiée a été réduite certains soirs. Pour continuer à dialoguer sur ces différents sujets, une réunion a eu lieu en Mairie après la fermeture du site

au public en septembre, qui a rassemblé une trentaine de personnes impactées par ces nuisances. Des solutions sont à l'étude pour réduire au maximum ces gênes.

Dès la période de chantier, des moments de rencontre avec **les familles Roms du terrain mitoyen** ont eu lieu, des temps de chantiers ont été ouverts aux adultes et, pendant la période d'ouverture, enfants, jeunes et adultes ont investi les lieux comme un deuxième « chez eux ». Beaucoup d'entre eux ont assisté aux concerts et spectacles, participé à des ateliers de fabrication (couture, meubles...), des ateliers de pratique (danse orientale, massages), des jeux et tournois ou encore, vendu des pâtisseries maison.

Une vraie relation s'est tissée pendant tout l'été avec certaines familles - surtout avec les enfants et les mamans - les médiateurs sur le site, les équipes de Pick Up Production et certains artistes présents de manière régulière. Un respect mutuel a été de mise jusqu'à la fin de la saison, et la fermeture du site a été vécue pour certains comme un moment un peu triste.

1. PMR : Personnes à mobilité réduite
2. LSF : Langue des signes française
3. FALC : Facile à lire et à comprendre

Pour autant, les relations n'ont pas toujours été des plus simples. Avec les enfants - très en demande d'attention et faisant preuve d'une énergie débordante (...) - la posture des médiateurs a été « juste mais ferme », comme le dit Jérémie Tourneur, responsable des relations aux publics de Pick Up Production, obligeant parfois l'exclusion du site suite à des vols ou des comportements agressifs ; l'appui des parents et la confiance donnée dans le jugement des équipes à gérer les situations ont facilité certaines prises de décision.

Avec les parents, une autre problématique a émergé dès les premières semaines d'ouverture du site : la consigne des gobelets (équivalent à 1 euro par verre). En effet, les adultes (avec leurs enfants) ont mis en place un « trafic » de gobelets, qui a pu gêner certains visiteurs qui se sentaient harcelés, là où d'autres personnes donnaient volontiers leur gobelet, sachant que les familles récupéreraient l'euro correspondant. Cette situation a été très difficile à réguler tout au long de l'été. Pour éviter d'avoir à prendre des mesures discriminantes, l'option a

été prise d'interdire aux enfants de participer à ce trafic d'une part, et de demander aux adultes (le plus souvent les femmes) de rendre les gobelets avant 15 heures en journée, d'autre part. Cette question reste cependant non résolue pour la saison prochaine avec plusieurs options envisagées.

Quoi qu'il en soit, Transfert a été un formidable **espace de socialisation** pour ces familles, avec un accueil qui a fait « geste d'hospitalité ¹ » pour des personnes trop souvent jugées indésirables. Cela leur a permis de découvrir un lieu culturel et ses règles de vie, de participer à une école du spectateur pour certains d'entre eux, de perfectionner leur français ou apprendre la langue des signes. Surtout, Transfert a permis aux autres (à nous autres) de porter un regard neuf sur eux et leur culture. Les retours les plus marquants ont été ceux des enseignants au moment de la rentrée scolaire de septembre, qui ont déclaré avec enthousiasme que ces enfants Rroms avaient passé « le meilleur été de leur vie ».

Le terrain d'habitat transitoire des familles Rroms



Pour lutter contre l'installation de bidonvilles, la ville de Rezé a lancé une conférence citoyenne en 2015 (le Comige, Comité pour les migrants européens) qui a permis au conseil municipal d'adopter un dispositif expérimental. Il s'agit, pour des familles recensées par la conférence citoyenne, d'être accueillies sur des terrains salubres, viabilisés (eau, électricité, sanitaires, poubelles) et aménagés pour une vingtaine de caravanes. Le choix des terrains s'est fait en fonction de leur proximité avec des centres sociaux culturels et des groupes scolaires. C'est le cas du terrain mitoyen de Transfert où vivent vingt-trois familles ; un deuxième terrain situé plus au sud de la ville entre également dans ce dispositif, qui impose que chaque famille doive signer une charte d'engagement avec la ville de Rezé, qui concerne notamment la scolarité des enfants et l'alphabétisation des adultes.

Édouard : « Je vis dans le camp d'à côté et avant, il n'y avait rien ici, donc pas grand-chose à faire. Là, je vois des spectacles que je n'aurais jamais vus ! »

Irène : « Moi, je viens du Corbusier à Rezé. Ici, c'est le seul endroit où l'on peut voir ses copains avec du monde et de la musique autour, même s'il arrive parfois qu'on se fasse engueuler par les gens qui travaillent ici (rires). »

Édouard (11 ans) et Irène (13 ans), voisins de Transfert
Si tout le monde a sa place ici et s'y sent bien, pourquoi s'arrêter là ?, propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018

« Ça nous soulage de voir nos enfants jouer et de voir qu'ils sont heureux »

Une maman Rrom, *Cagnara TV* par Tony Clifton
Circus, juillet 2018

Des comportements parfois inappropriés

En proportion de la fréquentation, il y a eu assez peu de soucis avec les personnes présentes sur le site (une vingtaine d'interventions de pompiers sont à dénombrer sur toute la saison et pour des raisons diverses).

Pour autant, chaque situation a été prise très au sérieux par les équipes (médiateurs, responsables, agents de sécurité) afin d'apporter les meilleures réponses et, le cas échéant, faire appel aux pompiers ou à la police.

La présence de publics festivaliers a posé la question de l'usage de drogues et de surconsommation d'alcool. Pour être accompagnée sur ce sujet, Pick Up Production a fait appel au CAARUD¹ de Nantes, pour organiser la distribution d'outils spécifiques à la prévention et

la réduction des risques, ainsi que la présence de la Barakateuf, qui intervient sur les lieux de festivals sur les mêmes problématiques.

La question des discriminations a été un autre sujet d'inquiétude à Transfert, avec notamment l'agression d'une femme qui faisait suite à une situation de harcèlement à caractère sexiste. Consciente qu'il s'agit d'un problème de société qui dépasse son activité propre, Pick Up Production, au-delà de la condamnation de ces comportements, a souhaité entamer une réflexion sur la prévention, l'information et la conduite à tenir en cas de discrimination et harcèlement à caractère sexiste, sexuel, raciste, ou homophobe.

3.3 De « visiteur » à « usager », la question de la réception et de l'appropriation

Grâce à la variété des contenus et des activités artistiques et culturelles, le public a bénéficié de plusieurs « portes d'entrées » pour appréhender le projet et prendre part à la vie du site, en tant que **visiteur, spectateur ou acteur**. En cela, Transfert porte la pensée du philosophe John Dewey² qui envisage l'art comme un des « processus normaux de l'existence » faisant partie de la vie quotidienne. Qu'il s'agisse de venir pour « consommer » (boire un verre, déjeuner, voir un concert, porter un regard curieux), ou pour « participer » aux animations, ateliers de pratique, de construction ou d'échange de savoirs, chacun pouvait appréhender le site à sa manière, faisant des publics de Transfert des « visiteurs » ou « usagers ³ » composites, avec des centres d'intérêt divers et des sensibilités différentes.

Chaque individu ou groupe de personnes est à considérer comme ayant des pratiques et préférences culturelles variées, (dit autrement : personne n'est vide de culture). Ces pratiques sont construites au fil du temps par les influences familiales, les choix personnels, la trajectoire scolaire, les fréquentations professionnelles, sociales, de loisirs et amicales, les rencontres diverses tout au long de la vie.

Transfert a développé le principe du « **mélange des**

genres », ce que le sociologue Bernard Lahire⁴ qualifie de « dissonance culturelle⁵ », et qui implique que le projet ne souhaite pas s'enfermer dans les limites d'un territoire culturel précis, bien au contraire : le mélange des genres, des plus nobles aux plus communs, est « le reflet de nouvelles structures de perception, qui contribuent à forger des habitudes mentales et le goût pour le varié, le divers. Il est une habitude culturelle qui remet en cause les séparations, les cloisonnements, les frontières anciennement établis⁴ ». Ainsi, une pratique en appelant une autre, les personnes venues sur le site pour une raison (un concert, boire un verre, faire du toboggan...) ont pu découvrir toute la palette de propositions et d'activités offerte par Transfert, ouvrant le champ à de nouvelles pratiques artistiques et culturelles.

Les **modes d'appropriation du projet** ont donc été multiples. On constate que Transfert a déployé différentes formes pendant tout l'été ; si l'on se place du point de vue de l'expérience vécue par chacun, on peut qualifier les modes d'appropriation du plus « passif » au plus « actif » (voir tableau page suivante, inspiré des « Échelles de participation et de non-participation » d'Arnstein).

1. CAARUD - Centre d'accueil et d'accompagnement de réduction des risques pour les usagers de drogues

2. John Dewey *L'Art comme expérience*, 1934, Folio essais 2008

3. Usager : Personne qui a un droit réel d'usage / personne qui utilise – définition *Le Robert* 2018

4. Bernard Lahire *La culture des individus - Dissonances culturelles et distinction de soi*, La Découverte/Poche, 2004, 2006.

5. La « dissonance culturelle » formulée par Bernard Lahire, s'inscrit en contrepoint de la notion de « distinction » développée par Pierre Bourdieu.

1. Notion chère au collectif PEROU, laboratoire de recherche-action sur la ville hostile conçu pour faire s'articuler action sociale et action architecturale. <https://www.perou-paris.org>

Mode d'appropriation	Type de proposition	Définition	Exemples
Passif	Informer	Fournir des informations	Site internet / fanzine de l'été
	Faire connaissance	Créer la rencontre	Réunions d'information avec les voisins Visites guidées
	Créer des liens	Créer des espaces d'interaction	Temps forts avec les partenaires de la constellation Soirées avec les bénévoles
Actif à des degrés divers	Transmettre / socialiser	Engager dans un processus d'apprentissage	Atelier de réparation de vélos / Atelier forge / Relation avec les enfants Rroms (apprentissage du français ou de la LSF) / Insertion professionnelle ou TIG Dispositifs d'accessibilité
	Impliquer	Engager dans une action, un processus	Projets <i>Atelier d'archives</i> ou <i>Radio transfert</i>
	Mettre à contribution	Aider à l'exécution d'une action	Intervention du lycée professionnel pour l'aménagement des ateliers techniques / Bardage de l'atelier d'Yeux avec les élèves des écoles / Réalisation du projet Charrette avec des personnes en insertion / bénévolat
	Déléguer la production	Charger d'une fonction, d'une mission	<i>Atelier Transfor-meubles</i> de la Ressourcerie / <i>Atelier serres d'aigles</i> de Ludo le forgeron
Acteur	Donner la maîtrise d'œuvre	Donner la responsabilité du projet	Organisation de <i>Paco Tyson</i> ou du marché des créateurs

© Pick Up Production, 2018

Plus de 1600 personnes inscrites aux ateliers

près de 30 propositions ouvertes à la participation du public

- construction
- ateliers de pratique
- atelier de fabrication
- transmission de savoir...

tous âges

- écoles primaires
- lycée professionnel
- groupes d'ados
- adultes
- séniors

tous univers

- insertion professionnelle
- familles Rroms
- entreprises
- zone commerciale
- centre social
- public lambda
- centre de loisirs
- handicap

pendant

- la construction
- la saison d'ouverture public

Plaçant le curseur sur la **typologie des usagers** du site, on peut dégager plusieurs catégories¹ qui émergent de l'analyse qui précède :

- Les habitués : publics de l'art et de la culture, du Voyage à Nantes, publics habitués des propositions de Pick Up Production, festivaliers, publics univoques (qui multiplient les pratiques et les disciplines culturelles).
- Les publics spécifiques, qui viennent chacun avec des motifs et des attentes différentes, (touristes, salariés des entreprises mécènes) ; ces publics sont parfois dits « captifs » car impliqués à travers une autre activité dont ils dépendent (ARPEJ, insertion, TIG, écoles).
- Des visiteurs inattendus qui ont découvert certaines formes de création : certains bénévoles, les familles Rroms, des salariés de la zone commerciale Atout sud ou de l'aéroport Nantes Atlantique qui venaient manger le midi, des salariés d'OSER insertion venus à d'autres moments, en famille...

- Des personnes critiques, résistantes ou réfractaires : les voisins victimes des nuisances sonores, agacés par les stationnements sauvages ou les infractions routières ; les personnes critiques envers les projets culturels d'urbanisme transitoire considérant une instrumentalisation de la culture à des fins de gentrification (voir paragraphe 6.2).
- Des indifférents : certains voisins.

Pendant cette saison d'exploitation, tous les modes d'appropriation du projet ont été possibles, certains publics souhaitant rester plutôt en « retrait » et vivre un moment que l'on peut qualifier de « passif », là où d'autres ont été (ou cherché à être) impliqués à des degrés divers. Sur ce point, les auteurs du projet ont développé l'ambition d'une implication forte des usagers dans la vie du site, qui prend en compte l'importance des modalités opératoires dans les processus de production artistique - ce que le sociologue Jean-Paul Fourmentraux² appelle les « œuvres agissantes » - et qui font de Transfert cet espace de liberté d'expression artistique et culturelle pour tous.

1. Catégorisation inspirée des travaux de Sylvia Girel dans *Des artistes dans la cité*, une recherche-action conduite par le Lames. Laboratoire Méditerranéen de sociologie (Aix Marseille Université, CNRS)

2. Jean-Paul Fourmentraux, *L'Œuvre commune, affaire d'art et de citoyen*, Les Presses du réel, 2012



4 FABRIQUER ENSEMBLE, AVEC

Questions : Dans quel écosystème s'est développé Transfert ?
Comment les acteurs ont-ils apporté leur contribution au projet ?

EN RÉSUMÉ

Pour se développer, tout organisme s'appuie sur son écosystème ; Transfert ne déroge pas à ce principe. Constituant au fil du temps son réseau d'acteurs, un ensemble réuni pour partager des valeurs et des enjeux communs, l'équipe de Pick Up Production n'a pas hésité à laisser une grande part d'expérimentation infuser le projet.

Dans le cadre de Transfert, expérimenter, c'est innover, laisser libre cours aux intuitions génératrices de créativité. C'est aussi se laisser aller, parfois dans de mauvaises directions, tester, se tromper, apprendre, recommencer. C'est surtout improviser pour pouvoir agir dans un contexte d'incertitude et de pression temporelle.

Pour cela, il convient de considérer le projet dans une méta-organisation, qui prend en compte les acteurs humains (équipes, partenaires, habitants, usagers) ainsi que les acteurs non humains (le site hostile, non viabilisé à la remise des clés, futur terrain d'un projet urbain).

Compte tenu de tous ces enjeux et de l'ambition de Transfert, Pick Up Production s'attache à créer les conditions d'une gouvernance partagée, afin que le projet s'écrive avec tous les acteurs du territoire.

« Le territoire est créatif quand il propose une synergie entre chercheurs [ici les artistes], entrepreneurs et financeurs. »

Arlette et André-Yves Portnoff,
Comment une terre devient
créative in Futuribles n°414
octobre 2016

4.1 Écosystème et méta-organisation

Comme tout projet d'envergure, Transfert a dû créer son propre écosystème pour pouvoir se développer.

Depuis la phase d'écriture du projet jusqu'à sa mise en œuvre et son exploitation (voir la chronologie, page 8), Pick Up Production s'est attachée à mobiliser des acteurs, artistes, experts ou usagers, pour générer un réseau ad hoc en fonction des actions à mener. Appelé par l'équipe « la constellation » (voir page 75), ce réseau s'est structuré peu à peu dans une grande plasticité, laissant les entités entrer et sortir en fonction du déroulement du projet. Le caractère **innovant** de cet écosystème a résidé dans la co-conception, avec une grande liberté laissée à certaines structures pour élaborer ensemble la programmation artistique (voir page 43 concernant la cellule programmation), participer à l'élaboration des modules construits ou à la mise en œuvre de la végétalisation.

En effet, les modes constructifs retenus étaient plutôt classiques, cependant, la liberté laissée pour opérer les choix en termes de dynamique d'usage, de design, de placement sur le site a été réelle, donnant une place particulière à chacun dans l'écriture scénographique et urbanographique. Comme le dit Pierrick Beilleveire, qui a assuré la MOE avec son agence In Situ AC&V : « La particularité de Transfert, c'est qu'on ne sait pas ce qu'on fait, on n'avait pas l'objet final quand on a démarré le projet. »

« L'innovation a été dans la coconception, pas dans la construction, car la dynamique d'usage a été conçue autant par Pick Up que par nous. »

Qub, extrait de l'entretien de bilan, août 2018

« La liberté laissée par Pick Up a été incroyable : pouvoir dessiner, fabriquer, décider de notre place, construire. »

La Mutine, extrait de l'entretien de bilan, octobre 2018

Au-delà de la constitution de cet écosystème, et si l'on considère les travaux des sociologues Michel Callon et Bruno Latour¹, il convient de considérer un réseau comme **une méta-organisation composée d'acteurs humains et non humains**. Les acteurs humains correspondent aux différentes personnes – équipe de Pick Up Production, entreprises, artistes, partenaires, ainsi que les habitants et usagers (voir chapitres 2 à 4) – qui sont toutes parties prenantes du projet, impliquées ou impactées à des degrés divers. Pour ce qui est des acteurs non humains, il s'agit en l'occurrence du site en lui-même, qui a son « mot à dire » dans le déroulement du chantier, pendant l'exploitation estivale et, bien évidemment, pour la suite du projet.

En effet, nu à la remise des clés, **le site** a dû subir des interventions lourdes de viabilisation avant de pouvoir accueillir les constructions et installations. La nature du sol est également un élément à prendre en considération, avec les pierrailles, les poussières et la pollution supposée qui ont fait qualifier le site « d'hostile » par la plupart des équipes. Par ailleurs, le clôturage de la partie est du site a été décidé en cours d'exploitation afin de délimiter les rondes des équipes de sécurité. La mitoyenneté est également un sujet important, car une des parcelles du terrain est occupée par des familles Roms dans le cadre d'une convention avec la ville de Rezé. Autre point : le devenir du site (voué au projet de parc urbain) car il convient d'appréhender toute la période de tuilage entre la présence du projet Transfert et le démarrage des travaux pilotés par le maître d'œuvre urbain Obras.

Autant d'éléments qu'il est impératif que Pick Up Production intègre pour la bonne conduite du projet, tant les impacts humains et financiers sont importants (pour ce qui est des questions de viabilisation et d'exploitation quotidienne notamment), tout comme les enjeux de devenir de ce territoire (habitants actuels et projet urbain à venir).



Transfert en chantier
© Jérémy Jehanin



Le réseau d'acteurs, la constellation, est composé d'une grande variété de structures et de métiers qui viennent de mondes différents avec des systèmes d'organisation propres : artistes et opérateurs culturels, monde associatif, éducation et université, entreprises de l'architecture, aménagement, construction, BTP, urbanisme, de la communication, de l'ESS... Le projet a été l'objet d'une forte implication des acteurs institutionnels et économiques, avec un engagement conséquent et inédit des collectivités publiques et de mécènes locaux.

« Les acteurs du privé sont dans des schémas organisationnels assez linéaires alors que les artistes basent leur travail sur l'intuition et l'inspiration. Et puis tu as le monde des institutions qui a besoin de savoir ce que va donner le projet final alors que nous sommes allés vers eux en leur disant « on ne sait pas ce que Transfert sera en 2022, ni même en 2018 ». Nous voulions présenter une ambition générale, c'est-à-dire créer une utopie à partir d'un désert de douze hectares où tout est permis et leur expliquer que le plus important n'était pas la destination, mais bien le voyage. »

Fanny Broyelle, secrétaire générale
Nous sommes profanes et naïfs, c'est notre force !,
propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018

1. Une sociologie de la traduction à propos des travaux de Michel Callon et Bruno Latour, in Henri Amblard, Philippe Bernaux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996 et 2005

4.2 Un projet commun, des valeurs partagées

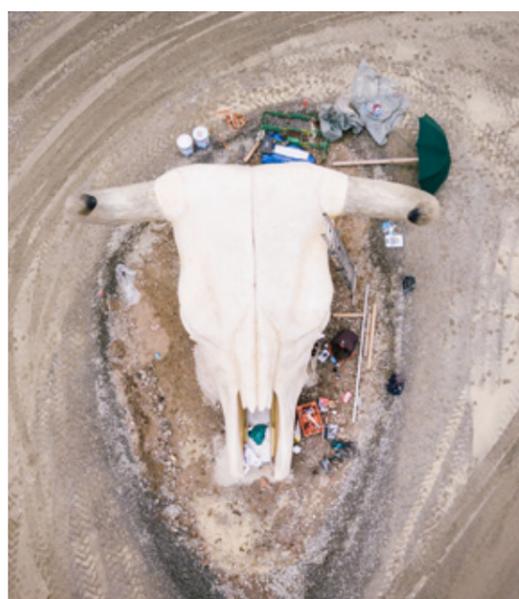
Chacun est entré dans le projet pour des considérations propres à son monde et ses conventions¹ : manières de faire, objectifs, valeurs. Pour autant, le projet a vu se dégager **des enjeux partagés et des valeurs communes** qui « font projet » et que l'on peut catégoriser selon plusieurs ordres.

Issue du monde économique, la question de la **création de richesse** est un enjeu important : la présence de Transfert apporte une plus-value indéniable au site et au futur quartier, par l'installation d'œuvres, l'apparition de nouveaux usages pour le territoire, la création de valeur marchande (présence d'un bar, d'un service de restauration, d'une boutique, d'un atelier d'imprimerie, d'activités artistiques et culturelles) et non-marchande (échange de savoirs, gratuité des spectacles et des ateliers, réparation de matériel et/ou fabrication d'objets, apprentissages divers). En contrepoint de la création de richesse, se pose la question des **coûts évités**. Comme l'explique la journaliste Lætitia Van Eeckhout² : « En confiant leur site à des acteurs en quête d'espaces pour mener à bien leur projet, le propriétaire limite ses dépenses et les risques de dégradation. »

Issue du monde de l'architecture et de l'urbanisme, la question de la **qualification des espaces** constitue un deuxième enjeu commun : créer des espaces publics et des espaces communs (voir page 32), améliorer l'existant grâce aux interventions de Nantes Métropole sur les aménagements urbains de proximité (trottoirs, éclairages publics, franchissements piétons), créer de la mobilité (avec un engagement de la Semitan sur les transports publics et l'installation par Nantes Métropole d'une station Bicloo), charger le cadre de vie d'une mémoire collective et donner une identité au quartier (voir chapitre 1), apporter un dynamisme, de la diversité et de la mobilité au territoire (voir chapitres 3, 4, 5 et 6).

Le **développement humain, individuel et collectif**, constitue également un enjeu partagé : susciter l'ouverture d'esprit et la sensibilité au monde (par la création artistique), provoquer des espaces de mixité et de vivre ensemble (voir chapitre 4) et, plus modestement, entretenir de bonnes relations de voisinage, mutualiser les besoins (gestion des déchets, compostage, etc.).

Pour la suite du projet, un travail d'évaluation de ces différents points pourra être entrepris, prenant en compte les indicateurs pertinents sur la durée des cinq ans de présence de Transfert sur le territoire.



Transfert en chantier
© Jérémy Jehanin



4.3 Une méthodologie du challenge créatif (et du lâcher-prise)

Valeur fondatrice, la notion d'expérimentation infuse tout le projet ; il en est question dans toutes les discussions, comptes rendus, dossiers et autres supports de communication¹.

Expérimenter, c'est tester ses intuitions, sans avoir peur de l'échec, c'est accepter de se tromper. Sur ce point, l'équipe de Pick Up Production n'a pas dérogé à ce principe.

Parti d'une esquisse initiale qui a beaucoup évolué pendant la phase de « défrichage » (de septembre 2017 à janvier 2018), le projet est passé entre de nombreuses interprétations. Carmen Beillevaire, scénographe et auteure du projet les énumère ainsi : « De l'inspirant dessin utopique de Bartex, à la folie des wagons-restaurants de Star Pilot avec la locomotive emboutie par la cuisinière, en passant par le colossal projet du gazomètre Géro de Bl.am, aux détonantes propositions de Camping Sauvage avec leur *Steack park* ou le bus animal, ou encore la démente des élévations avec ascenseur de Tetrarc... »

Si l'équipe et les auteurs ont parfois dû faire leur deuil de certaines ambitions, les projets avortés ont permis de mûrir les attendus voire d'éteindre des « folies architecturales », ainsi que le formulent les scénographes.

Expérimenter c'est apprendre. En ce sens, Transfert ne cesse de mener des expériences, ce qui constitue d'une certaine manière un **projet de recherche-action**. C'est-à-dire que la recherche génère des expériences qui vont nourrir l'action, laquelle nourrit à son tour de nouvelles intuitions et ainsi de suite. En chemin, tous les acteurs du projet engrangent des **apprentissages**, transmettent, capitalisent pour la suite.

Parmi les expérimentations, certains artistes ont profité de leur présence pour créer et tester sur place et au contact du public, en travaillant sur des ateliers, carte blanche, spectacles et projets in situ (on peut citer Cirque Pardi!, Tony Clifton Circus, Cie 100 issues, Titanos, 3 Points de suspension, Collectif du Banc Jaune, Théâtre Group ou Le Club de chats). Dans les perspectives 2019 et des années à suivre, la feuille de route de la programmation s'attache

à donner à l'interprétation des artistes et des créatifs des problématiques et/ou usages qui auront été repérés pendant cette première année d'exploitation. Autre sujet à suivre : la végétalisation du site et plus particulièrement l'acclimatation des végétaux. Un recensement précis de chaque spécimen a été réalisé afin d'étudier son évolution au fil du temps.

« Ce qui est passionnant avec cette collaboration avec Transfert, c'est qu'il n'y a aucune obligation de résultat ! Chacun vient avec ses idées et l'on essaye d'aller jusqu'au bout de celles-ci, sans savoir si elles aboutiront. Au final, on s'est permis des expérimentations que nous n'aurions jamais osé tenter et qui se sont transformées en succès. Il est grisant d'avancer sans toujours savoir où l'on va exactement. C'est assez rare au quotidien, pour plein de raisons, notamment financières. »

Florian Menoury, La Ressourcerie de l'île
Les gens ont plus d'imagination qu'ils ne le pensent,
propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018

Expérimenter, c'est aussi **improviser**. Le contexte de pression temporelle forte, cumulé avec un porteur de projet (Pick Up Production) profane en architecture et construction a fait que tous les acteurs opérationnels du projet ont développé et entretenu des pratiques négociées et dynamiques qui ont poussé l'association dans de multiples situations d'improvisation organisationnelle. Dans de tels cas, de nouveaux principes méthodologiques émergent, qui placent le **récit** comme source d'information et la **transmission** comme construction d'une mémoire collective. Pour reprendre la pensée du philosophe Michel de Certeau² : « La narrativité des pratiques devient une manière de faire ». On raconte ce qui se passe, c'est cela qui fait évoluer le projet. De ces réajustements permanents, vont découler des apprentissages rendus possibles grâce aux capacités d'adaptation et à la réactivité des acteurs.

« Nous, on aime les paris de la mort : tu n'as pas le temps mais tu le fais quand même »

David Bartex,
Camping Sauvage
Extrait de l'entretien de bilan,
octobre 2018

1. Conventions et accords à propos de « L'Économie des conventions » de Luc Boltanski et Laurent Thévenot in Amblard, Bernaux, Herreros, Livian *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996 et 2005

2. Lætitia Van Eeckhout, *Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville*, Le Monde, 12 juin 2017

1. Voir par exemple le film *Manifeste* sur <https://www.youtube.com/watch?v=18hnKF0itb4>

2. Michel de Certeau *L'invention du quotidien*, Poche, 1980

« Une opération de construction n'est pas une mécanique fluide. Cette opération est un genre qui doit s'assumer dans un système qui n'est pas ordinaire. »

Pierrick Beillevaire, agence In Situ AC&V
Extrait de l'entretien de bilan, octobre 2018

« Transfert nous a poussés à expérimenter pour correspondre à la démarche du lieu. [...] J'aime tester des choses, comme ce que l'on fait ici. Le chemin est aussi important que la destination. »

Nicolas Viande, Paco Tyson
La fête est une soupape sociale,
propos recueillis par Pierre-François Caillaud,
juillet 2018

« C'est un projet où chacun dans son métier doit prendre un temps pour expliquer son fonctionnement, son jargon. Le temps passé par In Situ AC&V pour transmettre le métier à Pick Up, afin que l'association puisse être maître d'ouvrage. Il est là, notre engagement ! »

Marie-Pierre Beillevaire, In Situ AC&V, extrait de l'entretien de bilan, octobre 2018



L'improvisation organisationnelle¹

Le concept d'improvisation organisationnelle est né à la fin des années 1990 et s'est développé dans le courant des années 2000. Initialement nourri de l'observation des interactions entre jazzmen dans le cadre de leurs improvisations musicales ainsi que dans les ateliers de composition théâtrale, les chercheurs ont transposé ces pratiques à des contextes complexes – gestion de problèmes de santé publique ou interventions d'ONG dans des situations catastrophe – et ont tenté de « comprendre comment il est possible d'agir en temps réel dans un contexte d'incertitude et de pression temporelle [...] et de donner les moyens aux organisations de gérer l'imprévu avec créativité et rapidité² ».

Si les capacités d'improvisation des organisations sont bien souvent le fruit de processus spontanés, les théoriciens soulignent l'importance de la notion

de « mémoire organisationnelle ». Capitaliser un répertoire de connaissances collectives afin d'explorer les différentes solutions en temps réel. Au lieu d'inventer des solutions nouvelles à chaque situation, on puise dans la mémoire organisationnelle, le « learning by doing² ». Cela sous-entend le partage des connaissances, leur diffusion et leur capitalisation.

L'élaboration de cette mémoire organisationnelle repose sur deux points essentiels : une coordination des acteurs et un référentiel commun à tous. Pour reprendre la métaphore du jazz : « L'improvisation repose sur des variations intuitivement menées autour d'enchaînements harmoniques parfaitement maîtrisés³ », ce qui présuppose l'existence d'un socle commun de connaissance, partagé dans l'organisation.

« Il a fallu expliquer le projet et ses valeurs, travailler dans des délais et des conditions peu habituels, faire collaborer des méthodes de travail très différentes... Chacun s'est challengé et l'engagement de tous nous a impressionnés. Sans cela, nous n'aurions jamais pu ouvrir au public dans de bonnes conditions. »

Nico Reverdito, directeur
Dans le sillon de Transfert,
Les Passeurs d'initialité, octobre 2018

« Pick Up avait envie, mais ne savait pas faire. C'est pour cela que j'y suis allé ! »

Grégoire Cartillier, Ateliers Puzzle
Extrait de l'entretien de bilan, octobre 2018



Séances de travail,
janvier et février 2018



4.4 Une gouvernance partagée

Agir avec le territoire, nourrir le réseau d'acteurs et ouvrir le projet dans ses aspects créatifs sont autant de marqueurs d'un partage de la gouvernance. Pour cela, un certain nombre d'outils ont déjà été mis en place par Pick Up Production, durant cette première saison :

- Les boîtes à idées : physiques ou numériques, plusieurs espaces de parole ont été proposés pour que chacun puisse donner son avis, ses suggestions. En ont émergé des « listes à la Prévert » qui ont nourri la réflexion pour les orientations 2019.
- Le guide d'usage : où comment solliciter Pick Up Production pour s'impliquer dans le projet. Cependant, le manque de disponibilité des équipes, déjà bien occupées à construire et lancer le projet, n'a pas permis d'exploiter le guide d'usage auprès des quelque trois cents sollicitations externes qui sont arrivées pendant la saison. À suivre, également.
- La constellation : une visualisation du réseau des acteurs du projet, du maillage et de l'ancrage territorial, des interactions possibles (voir page 75). Un outil à suivre.
- Les cellules : au nombre de deux en 2018, la programmation (voir page 43) et la communication. Concernant cette dernière, Pick Up Production en attendait une forte dimension créative et artistique, mais elle n'a pas « fait office de boîte d'allumettes », comme le formule Guillaume David, responsable de la communication. Le format des cellules reste donc à travailler pour la poursuite du projet.

Tous ces outils sont encore en développement. Ils constituent les prémices d'une réelle gouvernance partagée. L'objectif étant, à partir des observations et problématiques qui ont émergé au sortir de cette première saison, de créer des espaces de mise en débat et de choix des orientations futures, à savoir **mettre en place le projet des collègues**. Cela consiste à créer des groupes d'individus issus d'horizons variés (art, architecture, paysagisme, urbanisme, sociologie, éducation, numérique, recherche...) afin d'impulser une concertation et une coopération créative au service du projet.

1. Extrait de : Fanny Broyelle *Des artistes dans la cité, une recherche-action*, Lames Laboratoire Méditerranéen de sociologie (Aix Marseille Université, CNRS)

2. Frédérique Chédotel, Aristide Vignikin, *Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation ? Résultats d'une enquête longitudinale*, 2008

3. Anouck Adrot, Lionel Garreau, *Approcher la réalité de l'improvisation organisationnelle en temps de crise : l'analyse des interactions durant la réponse à la canicule française de 2003*, Université Paris Dauphine, 2005



5 CE QUE L'ART ET LA CULTURE FONT FAIRE AU TERRITOIRE

Question : Comment l'art et la culture influencent la fabrication de la ville de demain ?

EN RÉSUMÉ Si cette question est probablement la plus ouverte et la plus complexe à évaluer, il est certain qu'elle ne trouvera pas sa réponse dès la première année de réalisation du projet, tant elle nécessite du temps pour prendre en considération tous les critères d'observation objectivables.

Ceci étant posé, certains aspects émergent de cette première saison. Tout d'abord la présence de Transfert a contribué à la mise en dynamique du territoire, que ce soit du point de vue des acteurs mobilisés, des habitants impliqués, des nouveaux usages ou encore de l'utopie urbaine que génère le projet.

Ensuite, ce projet marque l'expression du droit de cité des artistes, dans le sens où on leur donne la possibilité de penser le futur projet urbain tout en leur donnant les moyens d'y prendre part.

Reste à voir si cela aura une influence sur le devenir de ce territoire, et quelle en sera la couleur. Toujours est-il que ce n'est qu'en y prenant part que Pick Up Production le saura.

« Une ville, c'est dans 99% des cas un bidonville qui a réussi. »

Sébastien Thiéry, Collectif Pérou
Extrait d'une séance de travail, avril 2018

5.1 Mise en dynamique d'un territoire

À la lecture des pages qui précèdent, si l'on prend en considération l'utopie urbaine générée par le projet, le réseau des acteurs mobilisés, les publics impliqués, les nouveaux usages créés, il apparaît que tous les ingrédients d'une « mise en mouvement d'un territoire¹ », décrits par la sociologue Pénélope Codello-Guijarro sont réunis, c'est-à-dire : différents acteurs, un projet créatif et innovant, une concertation au sein d'un réseau, un sens politique.

Car l'une des questions qui s'imposait à Pick Up Production en mettant en œuvre ce projet, était de ne pas faire du « hors-sol », avec l'image que peut avoir une structure nantaise à forte identité hip hop lorsqu'elle vient s'installer sur un territoire qui n'est pas le sien pour porter un projet pluridisciplinaire. À la présentation de Transfert aux élus de la majorité de la ville de Rezé en janvier 2018, les interventions étaient nombreuses pour rappeler les enjeux territoriaux : travailler avec les structures, artistes et populations rezéens (sans pour autant en faire un « droit du sol »), être dans la diversité des pratiques, des identités et des formes, porter l'innovation et développer les économies alternatives.

Les sous-projets sont nombreux, qui font l'ancrage territorial de Transfert, en voici quelques exemples : l'implication des élèves des écoles primaires et du lycée professionnel dans les constructions ; la mise en réseau avec les entreprises de l'ESS² du quartier ; les partenariats avec des associations, artisans, entreprises de la ville ; la mutualisation des parkings de la zone commerciale ; le travail mené avec les familles Roms en soutien de la politique municipale sur la charte d'intégration ; la coconstruction et les espaces d'expression donnés aux

collectifs artistiques et aux créatifs ; le travail de création à partir des archives municipales ; l'insertion professionnelle accompagnée par des associations locales ; les temps de réunion et de discussion avec les voisins...

De la même manière, toute la communication s'est concentrée sur l'ancrage territorial du projet, considérant que cette première saison devait avant toute chose créer une proximité avec les habitants de la Métropole : un poste dédié aux relations à la presse locale, un travail en étroite collaboration avec les services communication de Rezé et Nantes Métropole (magazines municipaux, information de proximité), le développement d'opérations de proximité (main à main sur le marché de Trentemoult, stand à Atout Sud...).

Par ailleurs, pour recroiser les arguments développés dans le chapitre 5.2 sur la question de l'impact sur le territoire, les externalités positives sont les suivantes : le projet a été créateur d'activité et de richesse (marchande et non marchande), d'une qualification des espaces (en générant de nouveaux espaces publics chargés d'une identité forte) et producteur de vivre ensemble (en suscitant des actions en faveur du développement individuel comme collectif). Des externalités négatives sont aussi à observer : la question des nuisances générées par le projet (sonores, stationnement sauvage et propreté aux abords du site, voir les explications page 53).

« Le site a accueilli la moitié de l'agglomération, et peu importe la catégorie sociale, tous les visiteurs étaient assez fascinés. Dans le milieu indigène, certains trouvaient que c'était un lieu pour les bobos sans jamais y être allés. Ce n'était clairement pas le cas, il y avait de tout, des branchés, des familles, etc. D'autres ont hurlé quand ils ont entendu le montant du budget, mais pour avoir fait de l'événementiel à plus petite échelle, c'est loin d'être délirant ! Il y a toujours des critiques, mais tous les Rezéens que je connais étaient ravis qu'il se passe enfin quelque chose dans le coin. »

Alice Rizio, imprimerie La Petite frappe
Les gens ne sont pas idiots quand on leur laisse un peu de latitude
Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, octobre 2018



Réunion publique au chronographe
© Jérémy Jéhanin



Atelier - École Du Port Au Blé
© Jérémy Jéhanin



Lycée Jean Perrin
© Jérémy Jéhanin



Chantier terrains de pétanque
© Jérémy Jéhanin

1. Pénélope Codello-Guijarro *Vers la construction d'un espace public de proximité*, HERMÈS n°36, 2003

2. ESS : Économie sociale et solidaire

5.2 Le droit de cité pour les artistes

En proposant un nouvel espace public – une zone libre d'art et de culture - qui pose en parallèle la place de l'art et la question des usages, et qui inclut voisins, habitants et usagers du territoire dans un espace de socialisation, Transfert met en jeu le « droit de cité » des artistes. C'est-à-dire que, dans l'espace déterminé de l'architecture, de l'urbanisme et de la construction de la ville de demain, les artistes et les créatifs ont non seulement leur mot à dire, mais aussi la possibilité d'agir et d'expérimenter sur ces sujets.

Du squat à l'occupation conventionnée

« Ce modèle d'occupation temporaire conventionné – et donc légal – a le vent en poupe et profite d'une bienveillance récente, tant de la part des collectivités que des grands groupes, pour se substituer peu à peu à son aïeul, le squat. La figure mystérieuse et subversive du squat laisse doucement la place à des figures plus lisses : friches, artists run spaces, tiers lieux... La dédramatisation de l'alternatif fait son chemin et un climat de confiance s'installe. La puissance publique prend conscience de l'impact positif de ces expériences issues de la société civile. Quant aux propriétaires et aménageurs, ils trouvent dans l'occupation temporaire un moyen de sécuriser et valoriser la vacance de leurs biens. »

Arnaud Idelon *Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux* in Enrage your Paris, novembre 2017

Les esprits critiques pourront juger Transfert comme étant un projet culturel de transition urbaine supplémentaire, au service d'une urbanisation gentrificatrice, ainsi que le dénonçait La Lettre à Lulu en juillet 2018 : « À Rezé, sur le site des anciens abattoirs, le poil à gratter grassement subventionné [comprendre Pick Up Production] prépare le terrain aux promoteurs. » Ou, comme l'analyse plus finement le journaliste Mickaël Correia¹ : « Le recours aux occupations temporaires pour accroître la valeur financière d'un projet immobilier et préfigurer ses futurs usages est de plus en plus systématique. [...] Les pouvoirs publics locaux ont décidé d'accompagner pleinement cette dynamique d'optimisation foncière. [Les occupations culturelles temporaires sont] un outil de promotion de l'image de la ville festive, innovante et écoresponsable à même d'attirer

une « classe créative » [...] et qui excluent symboliquement les habitants les plus précaires des quartiers. » Cependant, et si l'on regarde de l'autre côté du prisme, on peut considérer les projets culturels de transition urbaine autrement, ainsi que le décrit avec enthousiasme le consultant Arnaud Idelon² : « Les friches sont des espaces hybrides qui, en créant des aires de sociabilité et de rencontre dans des villes de plus en plus programmées, sont une extension du domaine public. Elles sont les lieux par lesquels la ville de demain continuera à fédérer des communautés locales, des parenthèses salvatrices dans une urbanité bien souvent trop homogène. Reconnaître leur quasi-mission de service public, c'est aussi leur donner les moyens de la réaliser. »

1. Mickaël Correia - *L'envers des friches culturelles*, Revue du crieur, 11, octobre 2018

2. Arnaud Idelon, intervenant à l'université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, *Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux* in Enrage your Paris, nov. 2017

Entre ces deux visions, il y a certainement une place à prendre. Quoi qu'il en soit, si Pick Up Production est consciente de ces différentes problématiques, elle ne défend pas pour autant une vision urbaine prédéterminée.

L'association, les auteurs et les équipes du projet ont pour ambition de participer à leur manière – artistique et culturelle, donc – à l'écriture de ce futur quartier, convaincus que l'action est la meilleure manière d'influencer le projet urbain. De nombreux arguments développés tout au long de ces pages démontrent que chacune des actions menées est réalisée dans le respect des habitants et des usagers de l'actuel quartier. Les habitants futurs ? On ne les connaît pas encore, ce qui compte c'est le présent et son influence sur l'avenir.

Comme le précise Pierrick Beillevaire, « sur le plan urbain, l'expérimentation Transfert propose de nouvelles méthodes en termes de pratique culturelle et d'appropriation des publics sur des jachères urbaines. Tout cela va faire naître de nouvelles inspirations qui peuvent influencer sur le projet urbain porté par Obras. »

C'est justement la lecture de ces différents aspects qui constitue la dimension « laboratoire sur la ville » que souhaite déployer Pick Up Production pendant les quatre années à venir. Histoire de poursuivre le travail lancé cette première saison, jugée trop rapidement festivalière et alternative. À ce stade du projet, libre à chacun d'imaginer que Transfert peut, comme Ivan Illich¹ le suggère dans sa société conviviale, permettre aux habitants de « façonner l'image de leur propre avenir ».



© Jérémy Jéhanin

« La ZAC est morte. Vive la ZAC, zone d'art et de culture. Sur le site des anciens abattoirs de Rezé, le projet Transfert entend, pendant cinq ans, venir pimenter par la culture la création d'un vaste projet urbain. »

Le Moniteur, 29 juin 2018

« À transfert, il y a un effet escargot, chacun cherche à trouver une coquille adaptée à sa vie. »

Tony Clifton Circus « Cagnara TV », juillet 2018

1. Ivan Illich, *La Convivialité*, Editions du Seuil- Point/essais – 1973



© Chama Chereau

« Transfert prend des risques, c'est une mini-ville utopique et libertaire dédiée à la création où la culture retrouve son essor. Il peut s'y passer beaucoup de choses, surtout si l'on implique les gens du quartier, mais pas de manière démagogique comme le font souvent les politiques ; il faut le vouloir et le faire réellement. »

David Bartex, Camping Sauvage
Les gens ne savent plus qu'on peut aimer ce que l'on fait !,
propos recueillis par Pierre-François Caillaud



© Louison Bodineau

« Il y a un brassage incroyable de curieux, de familles, de voisins qui habitent dans le camp juste à côté, de fêtards... On voit quand même de belles images ! Et si ce lieu ne ressemble à rien d'autre esthétiquement, autant qu'il ne ressemble à rien d'autre politiquement. »

Antoine Soulard, La Mutine
Propos recueillis par Pierre-François Caillaud,
juillet 2018



© Alice Grégoire



© Jérémy Jéhanin

« Transfert ne coûte que le prix de cinq ronds-points, c'est un geste extrêmement puissant d'invention collégiale, de culture et de fête. C'est une ville dans laquelle on peut s'embrasser, c'est essentiel. C'est d'ailleurs le seul acte public urbain qui vaut le coup ! »

Pierrick Beillevaire, In Situ AC&V
Transfert est une ville dans laquelle on peut s'embrasser, propos recueillis par Pierre-François Caillaud



ANNEXES

Ils ont fait partie de l'équipe*

Carine ABOUZER - Hugo ALLARD - Laurent ANTONIAZZA
 Marie ANTONIAZZIA - Samuel AUGUSTIN - Boris BACZINSKI
 Maxime BARNABÉ - Vincent BARRAUD - David BARTEX
 Yann BAUDOIN - Carmen BEILLEVAIRE - Adrien BELAUD
 Marine BÉZIER - Ibrahima BIAYE - Simon BITOT - Elie BLOCH
 Thomas BOIVIN - Eugénie BONAMI - Cécile BORRY
 Elie BOSSIS - Gwenn BOULZENEC - Emilien BOURDEAU
 Roxane BOUVIER - Erwan BRISARD - Damien BRIZE
 Benjamin BROSSIER - Aurélien BROTTIER
 Fanny BROYELLE-VILLEGAS - Guillaume BUNEL
 Grégoire CARTILLIER - Germain CHÉNÉ - Fabien CIPRIS
 Delphine CLAUDEL - Anna CLOAREC - Annabelle CONSTANS
 Yohan CORNIER - Morgane CROZE - Rascia DARWISH
 Guillaume DAVID - Patrick DAVID - Erwann DE CARHEIL
 Simon DEBRE - François DECLAIS - Marine DECOUDRAY
 Coralie DESCOMBES - Emmanuel DIVET - Philippe DUFOURD
 Fabien DUMOUSSEAU - Marielle EPP - Rachel FLAO
 Eric FLEURIMONT - Axelle FOUGERAY - Nicolas GABORIT
 Valentin GALLARD - Gregory GAUDIN - Tony GAUTHIER
 Eric "Rico" GAUTHIER - François GEFFRAY
 William GUIGNARD - Alexandre GUILBAUD
 Natacha GUILLEMOT - Raphael GUILLONNET
 Lucie GUILLOUX - Jérémie GUILMINEAU
 Soleda GUTIERREZ MARTINOYA
 Axel HAMELIN - Maxime HERAUD - Boris JAKOBEK
 Sarah JARDY - Alice JEANNEAU - Samuel JOFFRAUD
 Arnaud JOLY - Camille KOUASSI - Sandra LANDAT
 Arnaud LANDOUIN - Thierry LAPIERRE - Gaëlle LE BRAS
 Alexandre LE CLAINCHE - Nico "Bibi" LE CLEZIO
 Xavier LE FUR - Bertrand LE GALL - Léo LE JOLIFF

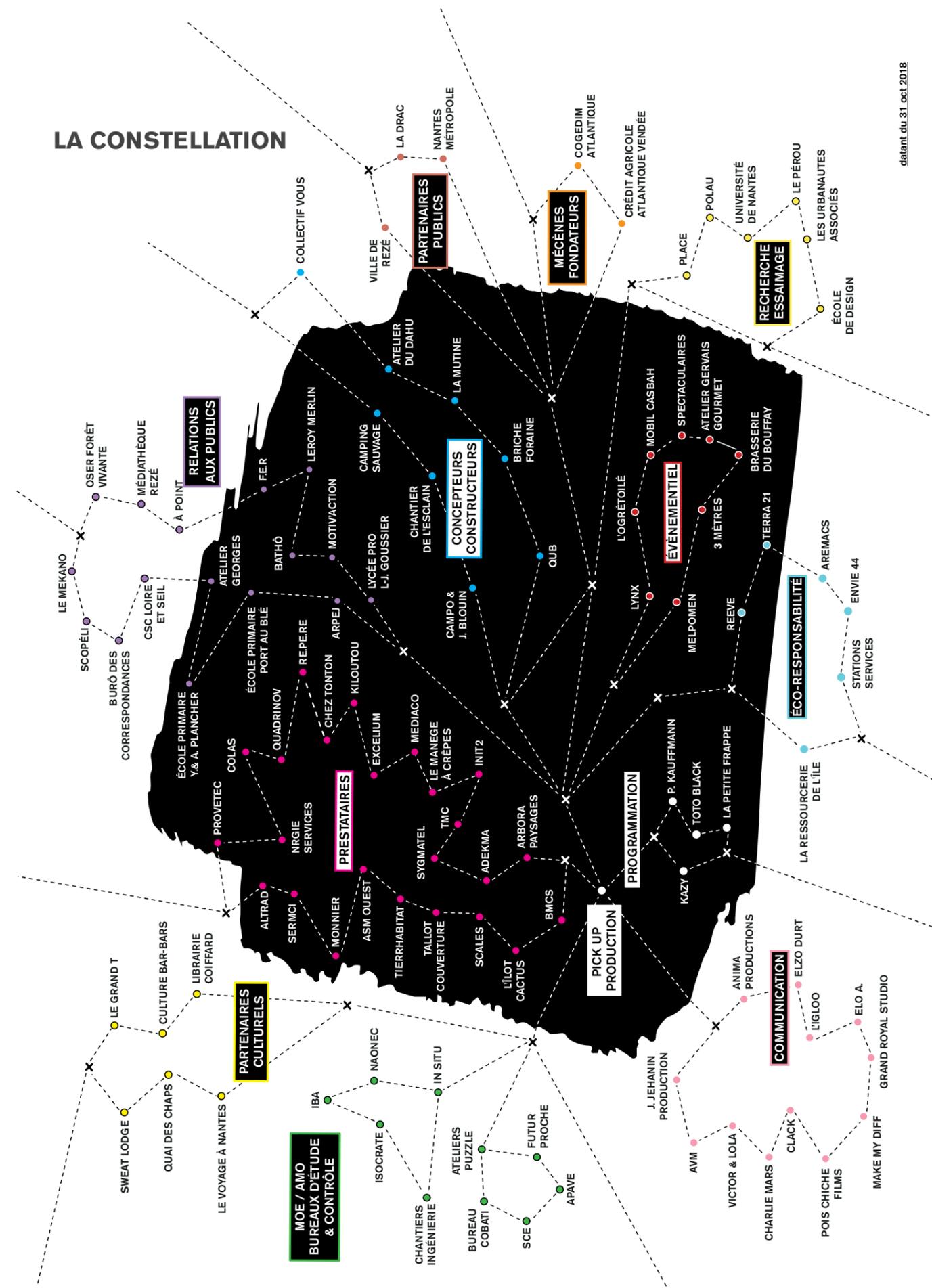
Mathilde LE NEVET - Guillaume LE PAPE
 David LEBLANC - Antoine LEBOT - Cassandre LEFEVRE
 Céline LEGAL - Nathanaël LEMOINE - Jillian LEPLAY
 Coline LEQUENNE - Robin LOMBARDET
 Lyna MAALOU - Johan MABIT
 Ben MAHÉ - Vincent MAHÉ - Brice MARCHAIS
 Sébastien "Manou" MARQUÉ - Tugdual MARTIN
 Louise MENANT - Anna MERIGEUX - Perrine MEYNARD
 Aline MEZARD - Ilia MICELLI - Emmanuel MONNEREAU
 Gianni MORAND - Valentin MOREAU - Anne-Claire MOREL
 Coline MORIZUR - Céline NAUD - Julien NAUD
 Stéphanie NERRIERE - Vincent NOEL - Tom NOMINÉ
 Alexis NONIN - Martin PAGEOT - Niels PASQUEREAU
 Caterina PERINI - Stéphane PICH - Anaëlle PICHOT
 Oriane PONCET - Vincent POTREAU - Eva POUSSIER
 Mikaël PREVOST - Mateo PROVOST - Helen PY
 Lucile REGUERRE - Stéphane RENELEAU - Nico REVERDITO
 Nicolas RIOT - Julien ROCHE - Françoise ROCOU
 Guénoël ROUAUX - Erwan RUAUD - Jean-Pierre SABIRON
 Stéphane SACHOT - Romain SANTA MARIA - Caroline SERVE
 Bernard SISSAN - Samuel SPRENT - Tatiana TANCHEREAU
 Ewan TAYLOR - Jean François TERRIEN - Charlotte TESSIER
 Laure TONNELLE - Thierry TOUGERON - Jérémy TOURNEUR
 Lila VANDEPUT - Martine VANWARREGHEM
 Charline VARSOVIE - Pauline VERBAENEN - Tony VERMOREL
 Pierrick VIALLY - Adina VILLEMOT - Agathe VIOLAIN
 Louise VIOLAIN - Hugo WIDMER - Victor YVIN

Et tous les bénévoles...

* salariés (permanents, occasionnels, intermittents), stagiaires, volontaires en service civique, prestataires intégrés.

Une pensée particulière pour Louise "Louison" Menant, qui nous a quittés pendant la construction du site.

LA CONSTELLATION



BIBLIOGRAPHIE, ARTICLES & VIDÉOS

Adrot Anouck, Garreau Lionel, « Approcher la réalité de l'improvisation organisationnelle en temps de crise : l'analyse des interactions durant la réponse à la canicule française de 2003 », Université Paris Dauphine, 2005

Bartex David, Camping Sauvage, « Les gens ne savent plus qu'on peut aimer ce que l'on fait ! », propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018

Beillevaire Simon et Hérault Sylvain, Qub, « Tout ce qui suscite du rêve fabrique de l'utopie » propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018

Boltanski Luc et Thévenot Laurent, « Conventions et accords » à propos de « L'Économie des conventions » in Henri Amblard, Philippe Bernaux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian « Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations », Seuil, 1996 et 2005

Broyelle Fanny, Pick Up Production, « Nous sommes profanes et naïfs, c'est notre force ! » Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018.

Broyelle Fanny « Les Ateliers de la Cité, une aventure partagée », Recherche-action conduite par une équipe de chercheurs du Lames (Laboratoire Méditerranéen de sociologie / Aix Marseille Université, CNRS), juin 2016

Callon Michel et Latour Bruno, « Une sociologie de la traduction » in Henri Amblard, Philippe Bernaux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian « Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations », Seuil, 1996 et 2005

de Certeau Michel « L'invention du quotidien », Poche, 1980

Chédotel Frédérique, Vignikin Aristide, « Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation ? Résultats d'une enquête longitudinale », 2008

Codello-Guijarro Pénélope, « Vers la construction d'un espace public de proximité », HERMÈS n°36, 2003

Collectif / « Dans le sillon de Transfert », « Les Passeurs d'initialité », octobre 2018

Correia Mickaël - « L'envers des friches culturelles » in « Revue du crieur » 11 - octobre 2018

Dewey John, « L'Art comme expérience », 1934, Folio essais 2008

Fourmentaux Jean-Paul, « L'œuvre commune, affaire d'art et de citoyen », Les Presses du réel, 2012

Galin Nicolas, Campo, « Notre société est ingénieuse, mais dans le mauvais sens du terme », Propos recueillis par Pierre-François Caillaud, juillet 2018

Girel Sylvia dans « Des artistes dans la cité », Une recherche-action conduite par le Lames (Laboratoire Méditerranéen de sociologie / Aix Marseille Université, CNRS)

Heëntjens Jean, « Le renouveau des utopies urbaines », Futuribles n°414 / octobre 2016

Heinich Nathalie, « Le Paradigme de l'art contemporain », Gallimard 2014

Hers François, Douroux Xavier, « L'art sans le capitalisme », Les Presses du réel, 2011

Idelon Arnaud, « Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux » in Enrage your Paris, nov. 2017

Lahire Bernard, « La culture des individus - Dissonances culturelles et distinction de soi », La Découverte/Poche, 2004, 2006.

Menoury Florian, La Ressourcerie de l'Île, « Les gens ont plus d'imagination qu'ils ne le pensent », propos recueillis par Pierre-François Caillaud, août 2018

Marqué Sébastien, Reverdito Nico, Beillevaire Carmen, film « Manifeste »

Portnoff Arlette et André-Yves, « Comment une terre devient créative » in Futuribles n°414 / octobre 2016

Rizio Alice, imprimerie La Petite frappe, « Les gens ne sont pas idiots quand on leur laisse un peu de latitude », propos recueillis par Pierre-François Caillaud, septembre 2018

Rousseau François, « Gérer et militer », Revue RECMA 279 et 286

Soparnot Richard, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97)

Tony Clifton Circus, « Cagnara TV », juillet 2018
« Transfert, zone artistique Libre / saison 1 » Nantes TV

Van Eeckhout Lætitia, « Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville », Le Monde, 12 juin 2017.

Zask Joëlle, « Places publiques », Le Bord de l'eau, Les Voix du politique, 2018

LEXIQUE

AMO : Assistance à maîtrise d'ouvrage

CAARUD - Centre d'accueil et d'accompagnement réduction des risques pour les usagers de drogues

COP : Contrat d'objectif et de performance (Ademe)

DOE : Dossier des ouvrages exécutés

DP : Direction projet (au sein de Pick Up Production)

ESS : Économie sociale et solidaire

FALC : Facile à lire et à comprendre

LSF : Langue des signes française

MENS : Migrants européens non sédentarisés

MOE : Maîtrise d'œuvre d'exécution

OPC : Ordonnancement, pilotage et coordination

PMR : Personnes à mobilité réduite

PLUM : Plan local d'urbanisme métropolitain de Nantes Métropole

SEVE : Service des espaces verts

SPS : Sécurité et protection de la santé

TIG : Travail d'intérêt général

VRD : Voirie et réseaux divers

ZAC : Zone d'aménagement concertée



Transfert « Utopie urbaine »
Evaluation Tome I
[de janvier 2017 à novembre 2018]

© **Pick Up Production**
décembre 2018

Direction : Nico Reverdito
Rédaction : Fanny Broyelle
Mise en page et illustrations : Carine Abouzer
Photos : voir crédits



PICK UP PRODUCTION

17 rue Sanlecque

44000 Nantes

www.pickup-prod.com

+33 (0)2 40 35 28 44

contact@pickup-prod.com

