

JUILLET 2014

L'ATELIER 26

UNE EXPÉRIENCE D'ACCOMPAGNEMENT

ACCUEIL D'ÉQUIPES ARTISTIQUES AU SEIN D'UNE AGENCE RÉGIONALE DU SPECTACLE VIVANT



La Nacre, association 1901, a pour objectif d'accompagner les professionnels de Rhône-Alpes à appréhender les évolutions du spectacle vivant.

Elle travaille en coopération avec les différents acteurs artistiques et culturels de la région : acteurs professionnels et collectivités publiques.

L'action de la Nacre, soutenue par l'Etat (Drac Rhône-Alpes) et la Région Rhône-Alpes, s'inscrit sur des objectifs d'intérêt général. Elle a vocation à défendre une ambition culturelle et artistique pour l'ensemble du territoire.

Les actions de La Nacre se déroulent sur l'ensemble du territoire rhônalpin et se déclinent autour des thématiques suivantes : emploi et appui à la professionnalisation, économie et législation, enseignements artistiques, économie sociale et solidaire, participation au Contrat d'Objectif Emploi Formation, mobilité des équipes et des projets, dispositifs européens...

Elle encourage les dynamiques de concertation, de coopération et de collaboration entre les acteurs : artistes, équipes artistiques, structures de création et de diffusion, organismes de formation, collectivités publiques, organisations professionnelles, réseaux.

INTRODUCTION

Dans le cadre des missions d'accompagnement des agences régionales du spectacle vivant, La Nacre Rhône-Alpes a mis en œuvre **L'ATELIER 26**, un dispositif ouvert aux équipes artistiques professionnelles de son territoire.

L'ATELIER 26 est une construction sur mesure pour accompagner in situ, quatre équipes artistiques visant à pérenniser les structures et leurs activités, favoriser leur développement et consolider les emplois.

L'ATELIER 26 s'impose au cœur des missions de La Nacre comme une nouvelle forme d'accompagnement, en adéquation avec les réalités du secteur et la recherche d'une efficacité optimum.

Ce projet est conçu dans une logique de mutualisation de moyens et de coopération entre les équipes professionnelles accueillies. Il est le fruit d'expériences et d'observations menées par les salariés de La Nacre depuis plusieurs années et au-delà, par de nombreux professionnels du spectacle vivant.

L'accueil des compagnies, d'une durée de deux ans, proposait :

- une mise à disposition de locaux équipés (bureaux meublés et connectés à internet, téléphone, scan et imprimantes, centre de documentation, espace cuisine...).
- un accompagnement individuel et collectif.

A l'issue de ces deux années, **L'ATELIER 26** a permis à La Nacre de progresser dans sa réflexion sur les formes de soutien qu'elle peut apporter aux professionnels rhônalpins. Il semble important d'en partager les résultats avec d'autres professionnels.

Cette publication est un outil de partage du processus, des bénéfices et des limites de cette expérience d'accompagnement.

L'équipe de La Nacre



\ CONCEPTION & MISE EN ŒUVRE

L'ATELIER 26 s'est déroulé de septembre 2011 à juin 2013 et la genèse de ce dispositif s'est construite sur les deux années qui l'ont précédé. La volonté de le mettre en place a émergé suite à plusieurs constats réalisés dans le cadre de l'accompagnement individuel conduit par La Nacre auprès des professionnels du secteur.

L'accompagnement a toujours été au cœur des missions de La Nacre et ses salariés ont affiché, de façon permanente, la volonté de conforter, de confronter leurs pratiques dans le cadre d'une expérimentation offrant une forte proximité avec des équipes artistiques.

\\ LA GENÈSE DU PROJET

Elle s'est fondée sur différents constats autour de la structuration du secteur du spectacle vivant :

- **La fragilité économique est endémique**, avec des modèles financiers qui demeurent dans des visions intégrées de subventions au projet et des volets de finances publiques qui sont à la baisse. L'ouverture à d'autres sources de financement reste limitée ou à explorer et les réseaux de diffusion sont limités.
- **L'emploi dans les structures du spectacle vivant s'est construit sur des équipes réduites**, avec des postes créés en contrats aidés ou en CDD d'usage qui sont difficiles à pérenniser. La gestion sociale est tributaire de modèles économiques précaires et la question de l'emploi reste délicate à aborder.
- **Une démultiplication du nombre de structures**, dans la logique un artiste-une structure qui renforce le phénomène des petites équipes, des économies fragiles et questionne aussi la portée du projet et la position de l'artiste comme entrepreneur du spectacle.
- **L'organisation structurelle est peu efficiente** et malgré une hausse de la professionnalisation des acteurs, la majorité des structures du secteur sont montées sous statut associatif, avec peu de personnel permanent et une organisation interne plutôt limitée. Les conseils d'administration, organes dirigeants, restent globalement en retrait et peu sollicités.

\\ LES OBJECTIFS

- **Expérimenter un nouveau mode d'accompagnement** sur le moyen terme avec la possibilité, dans un deuxième volet, de le déployer sur les territoires.
- **Accueillir in situ sur 24 mois** pour travailler au plus près des équipes artistiques et ainsi pouvoir créer une proximité avec les accompagnants de La Nacre et entre les équipes artistiques qui souffrent d'isolement professionnel.
- **Travailler avec des structures qui existent depuis plusieurs années** et qui ont été repérées par les professionnels. La volonté était de ne pas travailler avec des émergents pour ne pas être dans une logique d'incubateur, de couveuse.
- **Questionner le binôme artiste / administrateur**, deux personnes ou entités incontournables dans chaque projet : une direction artistique (porteur, garant de la ligne artistique) et une personne en charge de la structuration et du développement du projet (administrateur, chargé de production...).

\\ L'ORGANISATION

LE PILOTAGE

- **Un comité de sélection** pour choisir les équipes artistiques qui ont participé à L'ATELIER 26. Ce comité est constitué de membres de structures (artistes et administratifs) et de porteurs de projets relevant de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).
- **Un groupe projet** constitué de 5 membres de La Nacre : un responsable de projet, une coordinatrice et trois chargées de mission, qui s'est réuni toutes les semaines pour un suivi opérationnel du dispositif.
- **Un comité de pilotage** qui s'est réuni à quatre reprises pour échanger, évaluer et si besoin recadrer l'évolution du dispositif. Ce comité était constitué de membres de réseaux professionnels, de professionnels de l'accompagnement, de l'AFDAS et Pôle emploi.

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

La méthodologie de L'ATELIER 26 a été construite à partir de l'expérience en accompagnement individuel de La Nacre, avec le choix d'être sur le même mode d'accompagnement pour tous (système équitable revendiqué).

Le dispositif opérait en deux volets, **des temps collectifs et des temps individuels** avec chaque structure.

Initialement, plusieurs types de temps collectifs étaient prévus :

- réunions mensuelles inter-équipes qui regroupaient l'ensemble des structures pour travailler une thématique forte autour de la structuration des équipes ;

- réunions entre directeurs artistiques sans périodicité particulière et qui au final n'ont jamais eu lieu ;
- réunions entre administrateurs sans périodicité spécifique, seulement mobilisées à deux reprises ;
- réunions de présentation des projets qui se sont déroulées sur deux jours consécutifs, quatre mois après l'entrée des équipes artistiques dans le dispositif ; elles n'ont eu lieu qu'une fois sur la durée du dispositif.

Les temps individuels étaient des rendez-vous de trois heures, deux fois par mois, avec chaque équipe, avec le souhait que ces deux temps de travail soient distincts : l'un questionnant la stratégie de développement de la structure, l'autre portant plus sur des questions opérationnelles. Assez rapidement, cette distinction n'a plus été opérante, les rendez-vous individuels servant à questionner le projet dans sa globalité.



A la fin de la première année de **L'ATELIER 26**, un bilan avec les équipes artistiques et l'équipe projet Nacre a fait ressortir le besoin de faire évoluer la méthodologie d'accompagnement. Les réunions mensuelles inter équipes ont été conservées, les rendez-vous individuels ont été réduits à un par mois et par équipe, le dispositif se révélant trop chronophage et les équipes n'ayant pas la possibilité de consacrer autant de temps à **L'ATELIER 26** en année 2.

La Nacre ayant connu en cours de projet une importante baisse de ses financements, la fin du dispositif a été accélérée. Les répercussions ont été doubles : départ de plusieurs membres de l'équipe projet Nacre en cours de dispositif et départ des équipes artistiques du in situ, suite au déménagement de La Nacre, celle-ci n'ayant plus la capacité de les accueillir dans les nouveaux locaux.



\ RETOUR SUR L'EXPERIENCE

\\ LE POINT DE VUE DE LA NACRE

A l'issue d'une expérience commune et collective de près de deux ans entre les équipes artistiques et l'agence régionale, différents constats peuvent être faits sur le dispositif et son organisation.

Au-delà de l'expérience de **L'ATELIER 26**, certains éléments saillants sont à retenir pour tout autre projet ou dispositif d'accompagnement d'équipe artistique.

UN PROJET POUR ÊTRE ACCOMPAGNÉ DOIT ÊTRE CLAIREMENT DÉFINI

Le premier travail consiste à saisir de quoi chacun parle. Pour se projeter vers l'avenir, il convient déjà de comprendre le présent, son contexte et de trouver un terrain commun d'échange (vocabulaire, intentions, vision de chaque acteur...).

• Clarifier les contours du projet actuel

Que les projets des équipes artistiques soient jeunes ou plus anciens, pour des raisons variées et différentes, leurs contours sont souvent assez flous. Bien évidemment, au fil du temps les projets évoluent, s'éloignent parfois des fondements originaux et la question reste de savoir, de comprendre ce qui fédère encore les acteurs : les valeurs, les objectifs, les actions, les ambitions...

• Nécessité de poser un diagnostic partagé

Faire un état des lieux du projet et permettre la prise de

conscience des acteurs de leur réalité présente, conjugué à leurs ambitions futures semble être la 1^{ère} étape incontournable de l'accompagnement.

Il est donc nécessaire d'en revenir aux fondamentaux et de questionner s'ils ont évolué, comment l'équipe s'empare de ces changements et s'adapte (ou pas) à l'évolution.

Ce n'est qu'une fois les contours du projet et de son accompagnement définis qu'il est possible de faire une analyse partagée et de réfléchir à une stratégie de développement adaptée.

• Rappeler le cadre de l'accompagnement

De la même manière, il faut rappeler le cadre, les limites et les objectifs du dispositif d'accompagnement.

Prendre le temps de réfléchir pour pouvoir mieux agir et atteindre ses objectifs.

UN TRAVAIL AVEC LE BINÔME ARTISTE/ADMINISTRATIF

Partant du constat que les artistes restent trop souvent éloignés des préoccupations structurelles, L'ATELIER 26 ciblait un travail sur ce binôme afin de rééquilibrer les prises de décisions et la stratégie de projet.

Il en ressort :

- **Parfois un investissement plus faible des artistes**

Sûrement dû aux fondements de L'ATELIER 26 lui-même (« résidence administrative »).

- **Une prise de conscience des artistes**

Ils ont mieux compris l'intérêt pour eux et pour l'avancée de leur projet de consacrer du temps pour comprendre le système dans lequel ils évoluent, pour s'en emparer ou pour s'en éloigner.

- **La nécessité de connaître et comprendre le métier et le rôle de l'autre pour mieux travailler ensemble**

Le travail sur la répartition des tâches, le recrutement, la politique salariale, a montré l'importance de connaître le rôle, la répartition des responsabilités pour que chacun soit à la bonne place.

- **De mauvaises perceptions restant vivaces, même si des progrès sont constatés**

Qu'elles soient positives ou négatives, les perceptions sur le métier de l'autre restent fortes...

- Les artistes gardent l'impression qu'ils travaillent plus que les administratifs sur le projet sans avoir le bénéfice des 35h (!). La posture de chef de projet (d'entreprise) n'est pas encore assimilée par tous.

- Pour le remplacement d'un salarié, le réflexe est de chercher un profil identique au précédent. Quand on décompose les tâches, les missions et les responsabilités de tous, la construction de l'équipe devient plus fluide et dynamise l'ensemble du groupe.

- Face à des enjeux financiers lourds et parfois non solvables à court terme, décider d'une stratégie et l'appliquer redynamisent l'implication des différents acteurs du projet (répartition des tâches, des responsabilités, organisation de réunions,...).

L'ACCOMPAGNEMENT SE CONSTRUIT ENSEMBLE

Quelles que soient la teneur du dispositif, les étapes prévues, un accompagnement ne peut se faire que par la volonté des deux parties.

Cela veut dire accepter de tenir compte (dans la mesure du possible) des impératifs de chacun, de s'accorder sur des modalités, des sujets et ou des façons de travailler partagés par tous.

Cela implique des évaluations et des ajustements réguliers de chaque partie.

- **Accompagnant devant être souple dans son organisation**

Même si un cadre est défini par avance, il est nécessaire de s'adapter à l'actualité et à l'emploi du temps des équipes.

- **Equipes accompagnées devant faire leur part du chemin**

Les différentes phases d'un accompagnement ne peuvent être utiles que si chacun fait sa part du travail. Les acteurs concernés s'emparent des constats, des échanges et réfléchissent à trouver et appliquer leur propres réponses. C'est d'autant plus difficile de s'attaquer à des questions de fond et de les rendre prioritaires quand le quotidien prend si facilement le dessus.

Cela demande une véritable volonté et une implication des membres de chaque équipe.

- **Intervention extérieure provoquant, ou confirmant parfois, des prises de conscience**

L'équipe d'accompagnants in situ défend souvent une position de théoricien ; un professionnel ou un expert extérieur sera entendu différemment. C'est également un moyen d'offrir une pluralité de points de vue et d'alimenter les échanges. La confrontation avec la réalité portée par d'autres acteurs du secteur est toujours riche et plus concrète que la discussion et l'échange d'expériences dans un même groupe de personnes.

LES LIMITES D'UN ACCOMPAGNEMENT LONG ET IN SITU

- **Equipe accompagnante « régulière » à élargir**

Quelles que soient les compétences des accompagnants, il est préférable de faire aussi appel à des personnes extérieures (experts, pairs,...) pour renouveler le pool des personnes encadrant les échanges.

- **Proximité installant une bienveillance partagée, mais aussi une subjectivité naturelle**

Sur une période longue et intense, il est normal de voir

s'installer des affinités, des complicités naturelles, mais aussi des tensions.

Le partage du quotidien (locaux, cuisine, ...) crée une connivence avec certains et peut pénaliser la relation de confiance avec d'autres moins présents physiquement dans les locaux.

Il est nécessaire de conserver une distance entre accompagnés et accompagnants, fondamentale pour garder son objectivité.

LE RISQUE DE LA TEMPORALITÉ

L'accompagnement doit être balisé dans le temps. Un accompagnement à moyen terme et intense, comme celui de **L'ATELIER 26**, fait apparaître des risques pouvant créer :

- **Une dépendance (pour certains)**

L'envie de validation des démarches ou décisions de l'équipe artistique par l'équipe d'accompagnants devient de plus en plus grande.

- **Une démobilitation des participants**

L'essoufflement des artistes pour travailler sur des sujets d'organisation, de gestion ou plus généralement sur des sujets administratifs est un véritable risque dans la durée. Chacun est motivé en début de processus, mais la lassitude s'installe, si elle n'est pas contrecarrée par des échanges artistiques.

- **Un épuisement des accompagnants**

L'intensité du rythme des rendez-vous et la durée du dispositif nécessitent d'entretenir une dynamique. Renouveler les méthodes d'animation, la façon d'aborder des sujets sensibles, porter une dynamique de groupe à plusieurs, demandent un gros travail de préparation ainsi qu'une attention et une énergie considérables.

- **Un décalage entre les équipes qui avancent de façon différentes**

Le mélange d'équipes à des stades différents de développement ne fonctionne pas dans la durée : une fois les premiers temps passés, une dichotomie s'installe et l'avancée (et donc l'accompagnement) doit se construire à deux vitesses s'il veut rester productif pour tous.

- **Une difficulté à appréhender les évolutions liées à l'accompagnement**

Ce constat a été très présent dans la période de bilan : cette évolution est-elle due à la participation à **L'ATELIER 26** ou aurait-elle eu lieu sans ? Sur une période d'accompagnement courte avec des objectifs clairs, il est sûrement plus facile de juger de l'impact de l'accompagnement, que sur une temporalité longue où se confrontent objectifs, urgences et autres réflexions de fond.

LES BÉNÉFICES POUR L'ÉQUIPE DE LA NACRE

- **Etre au plus près des problématiques pour comprendre et adapter les propositions d'accompagnement**

Porter un dispositif d'accompagnement est le meilleur moyen pour rester en contact avec les projets de terrain et connaître les questionnements, les difficultés, rencontrés par les acteurs. **L'ATELIER 26** a permis à l'équipe projet de La Nacre d'avancer dans la connaissance des besoins d'accompagnement des équipes artistiques.

- **Questionner les pratiques et les modalités de l'accompagnement porté par l'agence**

Cette confrontation permet de valider ou de faire évoluer les pratiques internes de la structure. Qu'il s'agisse de conception, de technique, des thématiques développées, tous les aspects de la construction d'un projet d'accompagnement ont été questionnés par l'équipe de La Nacre.

- **Impulser de nouvelles actions d'accompagnement**

L'expérience de **L'ATELIER 26** a fortement influencé les futures actions et les activités de La Nacre.

Elle a, tout d'abord, montré la nécessité de simplifier et clarifier le vocabulaire employé pour présenter le projet de La Nacre et ses enjeux.

Elle a, ensuite, permis création de nouveaux formats d'accompagnement :

- **Start [me] Up** (cycle d'accompagnement collectif récemment mis en place par La Nacre) s'appuie sur les fondamentaux du développement de projet construit autour des clefs de l'autodiagnostic.
- Le travail en Atelier (petit groupe d'une dizaine de personnes) permet d'approfondir une question en constituant différents niveaux d'expertise.
- **Développer le travail d'équipe en interne**

Le travail collectif en équipe projet n'était pas une pratique courante à La Nacre. **L'ATELIER 26** a permis la mise en place d'une équipe projet qui a pensé, développé, puis porté le dispositif.

Cette pratique collective a non seulement influencé la tenue du projet, mais a également impulsé une nouvelle dynamique qui perdure après la fin du projet et la dernière réorganisation de l'agence régionale (janvier 2013).

\\\ CE QU'EN DISENT LES ÉQUIPES ARTISTIQUES

Le principe de trois types de réunion est considéré pertinent par les équipes artistiques, car elles permettent de traiter de problématiques différentes.

LA VISION PARTAGÉE

• Un rythme trop soutenu et manquant de souplesse

Le rythme des réunions en première année est considéré trop soutenu par rapport au calendrier des équipes, même si cette fréquence a pu être jugée utile à une période où compagnies et équipe projet avaient besoin de faire connaissance. En tout cas, il aurait dû évoluer au bout de quelques mois pour espacer les réunions, comme ce fut le cas en deuxième année.

De ce fait, les équipes n'arrivaient pas à consacrer du temps entre deux réunions pour approfondir questionnements et solutions.

Toutefois, un artiste affirme que la compagnie travaillait entre deux séances et précise :

« *Le paradoxe est qu'il faut amener des choses pour que cela te rapporte et j'ai essayé d'être présent dans toutes les réunions et j'avais besoin de ce temps.* »

Le rythme est aussi perçu comme trop uniforme, ne tenant pas compte de la spécificité des équipes.

Ce cadre trop rigide a parfois conduit à convoquer des réunions individuelles sans nécessité, transformant celles-ci en réunions d'équipe, où La Nacre n'était qu'observatrice.

Par ailleurs, les changements fréquents d'animateurs entraînaient parfois redites et retours en arrière ; quant au départ de la première coordinatrice du projet quelques mois après le lancement de **L'ATELIER 26**, il a déstabilisé les équipes, pendant ainsi la personne «relais» du projet.

• Une parole circulante, malgré une forme parfois trop scolaire

Les réunions étaient trop formelles et « *scolaires sans place pour autre chose* » avec le recours à des post-it inutiles. « *On aurait dû rentrer plus vite dans le vif du sujet ; La Nacre cherchait à nous faire rentrer dans un moule, sans tenir compte des différences des compagnies au niveau administratif ; le cadre ne s'adaptait pas aux compagnies, alors qu'elles n'étaient pas au même niveau.* »

Chacun pointe toutefois la bonne circulation de la parole entre tous, surtout en 1^{ère} année, mais aussi que le manque de méthode donnait l'impression de passer beaucoup de temps à organiser la prochaine réunion.

• L'in-situ déterminant

L'aspect in-situ du dispositif est particulièrement apprécié tant pour le confort qu'il procure, que pour le partage avec d'autres équipes artistiques, que pour la disponibilité de l'équipe projet de La Nacre. Beaucoup de relations informelles et en off des réunions, ont pu se nouer.

Les équipes rappellent la réactivité, disponibilité et capacité à répondre de La Nacre et notent que l'informel marchait mieux avec des questions précises et opérationnelles, y compris avec la documentaliste, d'où l'importance du in situ.

Le in-situ est un plus, mais il aurait dû être mixé avec des réunions dans d'autres lieux, par exemple chez des intervenants extérieurs, dont il faut regretter le faible recours. Des intervenants extérieurs auraient été les bienvenus en deuxième année, car ils apportent un autre rythme, un autre point de vue et suscitent des échanges entre équipes ; à l'issue de ces interventions, il aurait été ensuite possible de débriefer en interne entre l'équipe projet Nacre et les compagnies.

Des temps informels ont existé entre les équipes (déjeuners, réunions, spectacles...) et même des cellules de crise et de remontage de moral, « *on faisait de la thérapie de groupe intra et inter-équipes.* »

• Une mixité artistes/administratifs appréciée, mais avec des limites liées aux thématiques administratives

L'idée de mélanger artistes et administratifs est séduisante sur le papier. Ces réunions collectives communes permettent notamment de pointer pour chacun les représentations des métiers, mais aussi de confronter des choix à ceux des autres équipes. Elles permettent de voir qui fait quoi dans chaque compagnie.



« *On était rentrés dans L'ATELIER 26 pour réfléchir et ne plus avoir la tête dans le guidon.* »

Nicolas Ramond
LES TRANSFORMATEURS



« *Le in-situ, c'était rassurant car tu peux parler avec les autres et avec l'équipe projet tu peux prendre des décisions.* »

LES 3 POINTS DE SUSPENSION

Le mélange artistes/administratifs est un plus, car « *parler en face des artistes c'est bien.* » « *Certains échanges artistes/administratifs ont été bons, car le groupe protégeait la parole et permettait de la faire sortir.* »

Le travail en petits groupes, puis plénière, est apprécié, d'autant que la posture de La Nacre est d'être dans le recul, la diplomatie, la reformulation, tout en faisant des apports concrets.

Mais les thèmes traités sont plutôt administratifs et donc c'est « *un vœu pieu de mélanger administratifs et artistes* » ; « *les termes employés ont de fait mis de côté les artistes.* » « *Les artistes ont été vite paumés dans des réunions non compréhensibles, même si cela a permis d'apprendre du vocabulaire commun pour le fonctionnement interne entre deux mondes.* » Certains musiciens ont pensé qu'ils ne comprendraient rien au langage et ont décroché ; mais cela a permis de déclencher des discussions en interne, de parler écriture de projet... L'équipe projet a d'ailleurs pu jouer le rôle de médiateur entre administratifs et artistes.

Un artiste souligne toutefois que « *l'administratif converge vers l'artistique et qu'il est intéressant de s'appropriier l'administratif, d'être créatif dans l'administratif aussi.* »

Mais dans l'ensemble, « *démotivation et essoufflement ont saisi les artistes au bout d'un moment.* »

L'un des acquis de **L'ATELIER 26**, pour toutes les compagnies, est la meilleure connaissance des métiers et notamment administratifs pour les artistes. De fait, la coupure entre ces deux univers était forte, avec un manque de reconnaissance ressenti du côté administratif. **L'ATELIER 26** a permis cette parole sur l'administratif et de construire un glossaire commun.

• Un regret : l'absence d'un espace de création

Les artistes soulignent qu'un espace de création aurait été utile pour partager ensemble. « *J'aurais aimé que les artistes fassent des ateliers, des échanges de pratiques, prennent la main pour animer.* »

• Des failles dans l'animation ou dans les compétences

Peut-être faute d'une méthode suffisamment inclusive, d'une procédure d'accueil, les administratifs arrivés en cours de route ont souligné leur difficulté à libérer leur parole au sein d'un groupe aux relations déjà établies.

Les réunions entre artistes ont montré une présence inégale de La Nacre, avec parfois une posture passive plutôt de « *réunion d'équipe* » ; il est arrivé qu'on y promette – sans suite – d'apporter ultérieurement des réponses ; là aussi, il est souligné que « *des intervenants extérieurs auraient été un plus.* »

Les intervenants Nacre étaient parfois inégaux en termes d'intérêt, mais les équipes artistiques notent toutefois que « *dans l'ensemble la gestion des intervenants Nacre était bonne et que l'on pouvait demander un intervenant sur tel ou tel thème.* »

Des compétences complémentaires et des champs d'activité différents existaient dans l'équipe projet, mais il y avait parfois « *des différences entre ceux qui ont un pied sur le terrain et les autres, avec des discours institutionnels et décalés du terrain parfois, mais aussi parfois pas la bonne personne dans une réunion.* »

La dynamique varie dans le temps : « *des moments de piétinement, puis une dynamique qui repart* » ; « *une personne qui suit tout de A à Z et une qui change à chaque réunion aurait été une solution* » pour éviter des redites ou retours en arrière.

Les équipes sont conscientes qu'elles n'étaient pas au même niveau de développement de leur projet et si « *au début le mélange était intéressant et indispensable, après cela a ramé car on était à des niveaux trop différents pour que cela dure.* » Une équipe suggère qu'il aurait fallu « *des binômes par niveau ou faire des réunions avec des intervenants extérieurs par sous-niveau de développement.* »

• Un cœur de compétence autour des outils et méthodes administratifs

Même si les équipes ont parfois du mal à préciser les apports opérationnels de **L'ATELIER 26**, ne parvenant pas toujours à faire la part des choses, entre ses apports et ce qui relève de leur travail quotidien, les administratifs parviennent à citer quelques exemples concrets d'outils Nacre réutilisés : rétroplanning, modèle de cadre budgétaire, mapping...



«On a progressé. Et on est sorti de l'isolement par toutes les rencontres de L'ATELIER 26.»

LA TRIBUT DU VERBE

Malgré tout, elles notent dans l'ensemble « *un bon complément entre réflexion et opérationnalité, entre concret et structurel.* » Même si ça et là il y a pu y avoir des carences de compétences (droit international, procédure de recrutement d'un chargé de diffusion...).

Le cœur de compétence restait l'administratif.

Les équipes artistiques apprécient d'avoir noué des liens avec La Nacre sur des projets, des spectacles, mais deux d'entre elles font savoir qu'elles avaient l'impression qu'il y avait des équipes « chouchous » et que l'équipe projet de La Nacre ne s'intéressait pas à leur travail artistique.

• Des bouleversements qui ont affecté L'ATELIER 26

Les bouleversements institutionnels de La Nacre n'ont pas été cachés et ont été officiellement annoncés, mais pour les équipes « *sans que cela n'impacte trop L'ATELIER 26 et la disponibilité de l'équipe projet* » ; pour elles, « *c'est plus le déménagement des équipes, à partir de 2013, qui a perturbé la dynamique* », mais aussi quand l'effectif de l'équipe projet se réduit, suite au plan de licenciements.

Une autre équipe note que ce sont plus les changements d'équipes administratives dans les compagnies qui ont perturbé la dynamique, « *signes de la fragilité du secteur.* »

Les déménagements précipités ont perturbé celles qui restaient, mais aussi celles qui déménageaient. Une équipe rappelle que le départ de la coordinatrice les a beaucoup déstabilisées.

La fin du in situ suite aux déménagements a mis une distance dans la toute dernière période de L'ATELIER 26 : « *On n'avait plus le réflexe de poser des questions par mail ; on avait l'impression que c'était fini ; on n'aurait dû parler de ce sentiment.* »



«Les réunions collectives ont permis de se mettre en miroir avec les autres.»

LA FÉDÉZIK

LE REGARD DES DIFFÉRENTES ÉQUIPES

• Des attentes différentes, dans un dispositif identique

Même si l'expression a posteriori des attentes à l'entrée dans L'ATELIER 26 a pu les reconstituer artificiellement, on constate des attentes de niveaux différents : deux équipes, La Tribut du Verbe et La Fédézik expriment des attentes larges et fortes, là où les deux autres viennent chercher un plus sur des points précis ou pour fortifier leur structuration.

Cela traduit le niveau de développement et la maturité différents de ces équipes et aurait dû impacter plus fortement le fond et la forme de l'animation, faute d'avoir réussi à recruter des équipes totalement homogènes. L'hétérogénéité peut être une richesse dans un groupe, mais elle peut aussi mettre des limites, dès que les équipes se recentrent sur leurs attentes propres.

La rigidité du dispositif, avec sans doute le vœu d'être égalitaire et de simplifier la gestion du projet, n'a pas suffisamment permis cette adaptation nécessaire, dans le temps et par équipe.

• Les apports de L'ATELIER 26

LES TRANSFORMATEURS

- le repositionnement de la compagnie en vue d'une direction de lieu,
- le rôle du bureau de l'association (le circuit de prise de décision interne et la place du directeur artistique en tant que chef de projet),
- la stratégie sur le répertoire (assumer une double entrée salle/art de la rue),
- la politique salariale,
- l'accompagnement au recrutement (profil de poste, procédure de recrutement, passation de relais,...).

L'ATELIER 26 a permis aux Transformateurs une prise de recul sur l'activité et de réfléchir à son développement.



Les Transformateurs



« L'ATELIER 26 m'a conforté dans ma manière de conduire le projet, m'a permis de postuler à la direction de lieux en m'offrant le temps de cette réflexion. »

« L'ATELIER 26 a permis de prendre conscience de certains points faibles dans le domaine de la diffusion et d'intégrer ces fonctions plus fortement dans la compagnie. Pour le recrutement de l'administratrice, cela nous a aidé à la définition du poste, de ses missions, mais aussi à cibler les questions à poser lors du jury. Cela m'a aidé à me comporter comme un employeur. »

LES 3 POINTS DE SUSPENSION

- la mise en place de méthode de travail en collectif : des instances et moments de concertation et discussion, une «rationalisation» de la démarche de création (temps/coûts, phasage dans le temps/stratégies de diffusion), le rétro-planning,...
- une meilleure connaissance de l'administratif pour les artistes,
- la relation avec le bureau de l'association,
- le rôle de chef de projet,
- la politique salariale,
- la recherche d'une communication adaptée au projet et à la compagnie.

La compagnie est sortie plus soudée avec une meilleure compréhension des missions et rôles de chacun et surtout des espaces de réflexion.



« On a trouvé une autre façon de travailler. C'était difficile de trouver entre « tout est prévu » et la spontanéité. »

« Le cadre de **L'ATELIER 26** a permis de discuter plus facilement pour les artistes. Il nous a appris que c'est nécessaire de se poser pour clarifier et on le fait plus qu'avant. »



LA FÉDÉZIK

- les méthodes du collectif pour la prise de décision,
- une vision du développement de la compagnie, pour sortir du coup par coup
- une clarification et une amélioration de la ligne artistique,
- une meilleure gestion des dossiers de subvention,
- la procédure de recrutement.

La Fédézik a été très bousculée pendant ces deux années, mais en est ressortie renforcée, tout en restant encore artisanale dans son fonctionnement.



« **L'ATELIER 26** a déclenché, via des questions charnières, une amplitude à notre travail artistique, une formulation et une revendication de notre identité. On est plus solide, on fait ce que l'on sait et veut faire. On avance dans l'artistique en même temps que dans l'administratif, avec plus de cohérence. »



« On est plus serein et conscient de ne pas regarder que l'artistique et les répétitions. C'est une richesse pour se développer. Même si on n'a pas encore le fonctionnement idéal. »

LA TRIBUT DU VERBE

- la reconnaissance artistique des professionnels,
- la relation aux institutions et au milieu professionnel,
- la mobilisation des subventions et ses conséquences,
- la visibilité et l'élaboration d'une stratégie de diffusion,
- la meilleure compréhension des termes et de l'activité administrative,
- le budget prévisionnel et la trésorerie,
- la procédure de recrutement.

La Tribut du Verbe a vécu deux années difficiles d'introspection sur son identité. Elle a eu plus de mal à se saisir de la méthode qu'elle jugeait peu adaptée à son vécu artistique. Elle a regretté le peu d'intérêt porté par l'équipe à son activité artistique.



« Ce fut un processus intérieur en se confrontant sur notre identité, sur des questions existentielles. On l'aurait jamais fait seuls, c'est grâce aux réunions, mais cela a fragilisé notre structure. »



« Ça a brassé entre nous, les trois artistes ; que fait-on ensemble ? J'en sors lessivé. »

L'ATELIER 26, UN PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

Afin d'élaborer une analyse sur cette expérience nouvelle d'accompagnement, La Nacre a souhaité que le projet innovant de L'ATELIER 26 puisse être suivi par un laboratoire de recherche en sciences humaines, le laboratoire Max Weber de Saint-Etienne.

Le Centre Max Weber mène des recherches qui concernent les processus de professionnalisation et de socialisation professionnelle, dont ceux qui relèvent de la production artistique et culturelle.

Ce suivi, réalisé par Serge Proust, maître de conférences en sociologie, a permis d'étudier les interactions existantes entre les différentes équipes, entre les équipes et les salariés de La Nacre, leurs évolutions sur la période d'accueil et les changements apportés à ces structures (équipes accueillies et Nacre).

Un dispositif de professionnalisation, tel que celui de L'ATELIER 26, est inséparable des différentes «crises» qui caractérisent l'espace de la production artistique administrée dans le spectacle vivant : réduction des financements publics ; effondrement des emplois stables et hégémonie des différentes formes précaires et flexibles d'emploi (de l'intermittence en tant que forme principale aux différents types d'emplois aidés dont le secteur culturel a été, depuis les années 1980, un utilisateur précoce et permanent) ; déséquilibre entre une offre massive de spectacles et une demande (sur fonds publics) toujours insuffisante.

Du point de vue des financeurs publics et d'autres acteurs, il existe une série de déséquilibres d'autant plus difficiles à combattre qu'il existe un refus général et massif de toute forme de régulation à l'entrée, aussi bien pour les individus que pour les compagnies productrices de spectacles, même si on sait qu'il existe un fort turn-over, dans les premières années, tant pour ces individus que pour ces compagnies, nombreuses à ne proposer qu'un nombre réduit de spectacles avant de «disparaître».

Les logiques de professionnalisation sont alors le plus souvent doubles. Elles visent les membres des champs artistiques dont il s'agit d'élever le niveau de qualification afin de leur permettre de se maintenir sur les marchés du travail artistique ou qu'il faut orienter vers d'autres espaces. Quand elles concernent les directeurs artistiques et les responsables administratives, ces logiques concernent aussi les compagnies qui sortent ainsi renforcées. Mais, soit les processus de professionnalisation ne favorisent que certaines fractions au détriment d'autres professionnels et compagnies, soit elles concernent l'ensemble des agents individuels et collectifs et elles ne font que reporter, à un niveau supérieur, les déséquilibres précédemment évoqués.

En ne visant que les directeurs artistiques et les responsables administratifs, L'ATELIER 26 contribue à

une double professionnalisation : celle de ces groupes et celle des compagnies qu'ils dirigent ou qu'ils gèrent. Ses activités ont donc plusieurs dimensions.

La plus évidente concerne la formation technique des responsables administratives à des outils, des règles administratives et juridiques etc. Mais, d'une part, ce type de formation ne diffère pas de celle qui peut être proposée dans divers stages de formation (dont ceux de La Nacre). D'autre part, si la formation s'avère devoir être importante la personne concernée est orientée vers ces stages.

En mettant en place une série de dispositifs collectifs (réunions par demi-journées ou journées entières) limités à chaque compagnie ou concernant l'ensemble des participants, L'ATELIER 26 vise un autre objectif, beaucoup plus ambitieux.

Ces dispositifs permettent que, sur une longue durée, chaque collectif de direction (directeurs artistiques et responsables administratives), souvent fragmenté et dispersé, se rencontre, débâte, confronte ses catégories de jugement et d'action, ce qu'il n'a pas souvent l'occasion de faire, soit parce que ne disposant pas de véritable local administratif servant de point de ralliement, soit parce que les directeurs artistiques sont pris par leurs diverses activités (artistiques, éducatives, sociales). La constitution de réunions régulières émerge progressivement comme une contrainte nécessaire.

Les séances collectives rassemblent les quatre compagnies inscrites dans des espaces artistiques relativement différenciés et disposant de degrés inégaux de reconnaissance. Elles permettent, là aussi, de confronter les catégories de jugement et d'action. Elles permettent surtout de mieux appréhender les règles de fonctionnement des champs artistiques, les conditions d'entrée et surtout de maintien et de réussite en leur sein. De ce point de vue et même si cela n'est que rarement abordé en tant que tel, on

peut souligner que, inscrits, à des degrés divers dans l'espace de la production administrée, les compagnies et leurs responsables évoquent les contraintes de cette inscription et les nécessités de la maîtrise de ce qu'on peut nommer un capital politique (même si cela n'est jamais désigné comme tel par ces artistes et responsables administratives) fait de compréhension de l'organisation des champs politiques (surtout locaux), de la maîtrise du langage d'État etc.

Ces différentes activités collectives ont des effets différenciés sur les deux groupes. Dans les champs artistiques, au sein desquels prime la «critique artiste» du monde social, l'activité administrative est perçue comme un mal nécessaire, menaçant en permanence l'autonomie artistique. La critique de la bureaucratie s'accompagne souvent d'une méconnaissance des pratiques réelles des responsables administratives, y compris de la manière dont ces dernières agissent pour assurer la plus grande autonomie aux directeurs artistiques (ce sont ainsi souvent elles qui assument les différents «jeux avec la règle» de l'intermittence, y compris parfois au bénéfice direct des artistes qui leur délèguent la gestion optimale de leurs cachets).

L'ATELIER 26 en mettant en évidence la complexité de leurs tâches ainsi que leur caractère stratégique, contribue à légitimer, aux yeux des directeurs artistiques, leur activité, leur place.

Du point de vue des directeurs artistiques, cette meilleure compréhension de la complexité administrative et politique s'accompagne d'une plus grande capacité à juger de la compétence de leurs responsables administratives. Jusqu'alors cette capacité de jugement reposait sur des indicateurs fragiles et incertains (l'absence de diffusion des spectacles en constitue néanmoins un des plus pertinents mais il est toujours possible de l'expliquer par la surabondance de l'offre).

L'ATELIER 26, ne conduit pas à une plus grande maîtrise technique des directeurs artistiques (ils n'en ont pas le temps, ils s'en désintéressent et leurs manques sont trop importants). En revanche, il les conduit à être plus attentifs à une série diversifiée d'indices, comme les réactions spontanées des membres de La Nacre (même si ces derniers se sont efforcés, durant la durée de l'atelier, à une «neutralité» vis à vis des différents participants) ou des autres compagnies.

Cela peut venir également de la capacité des responsables administratives à mettre en place des outils compréhensibles par tous, à argumenter face à leurs interlocuteurs, à élargir les capacités de diffusion etc.

\\\ RENFORCEMENT DE LA COHÉSION DE CERTAINES COMPAGNIES ET MISES EN ÉVIDENCE DES TENSIONS DÉNIÉES

Le processus de professionnalisation que promeut L'ATELIER 26 doit permettre aux collectifs de direction de maîtriser l'ensemble des règles, normes, valeurs qui structurent l'espace de la production administrée afin de leur donner de plus fortes chances de réussite au sein de ce dernier. Cela concerne l'ensemble de la réglementation et des normes juridiques et financières, les enjeux spécifiques à chacun des champs, les rapports complexes et profondément ambivalents avec l'État mais aussi l'organisation interne des compagnies. La professionnalisation doit conduire ces dernières à respecter l'ensemble de la réglementation sociale et cela d'autant plus que ces collectifs revendiquent leur appartenance au salariat (condition pour relever de l'intermittence) et multiplient les références à l'économie sociale et solidaire à laquelle La Nacre revendique elle-aussi appartenir.

Or, une telle posture implique une série de tensions entre les responsables administratives et les directeurs artistiques. En effet, ces derniers, mobilisant l'ensemble des dispositions caractéristiques du registre vocationnel, font référence à leur engagement total dans l'activité qui se traduit par leur refus des différentes normes de la société salariale classique et notamment de tout découpage spatio-temporel (ils ont le sentiment et le proclament, de travailler 24 heures sur 24 heures et dans n'importe quel lieu). Or et de ce point de vue les modalités de leur engagement d'artiste rejoignent leurs intérêts d'employeur, ils tendent à imposer un tel engagement à leurs responsables administratives ; à plusieurs reprises, un artiste déclare ainsi, au cours d'une séance collective, que, lui, ne travaille pas 35 heures.

A l'inverse, les responsables administratives (qui ne bénéficient pas des mêmes bénéfices symboliques que les artistes) tendent à s'inscrire dans les règles de la société salariale et cela d'autant plus qu'elles sont au fait des différents «jeux avec la règle» qu'elles sont, par fonction, les premières à mettre en œuvre. Mais, leur connaissance fine des contraintes dans lesquelles sont inscrites les compagnies ainsi que leurs propres dispositions sociales les conduisent à opérer des compromis sur le respect des règles, les temps de travail réel etc...

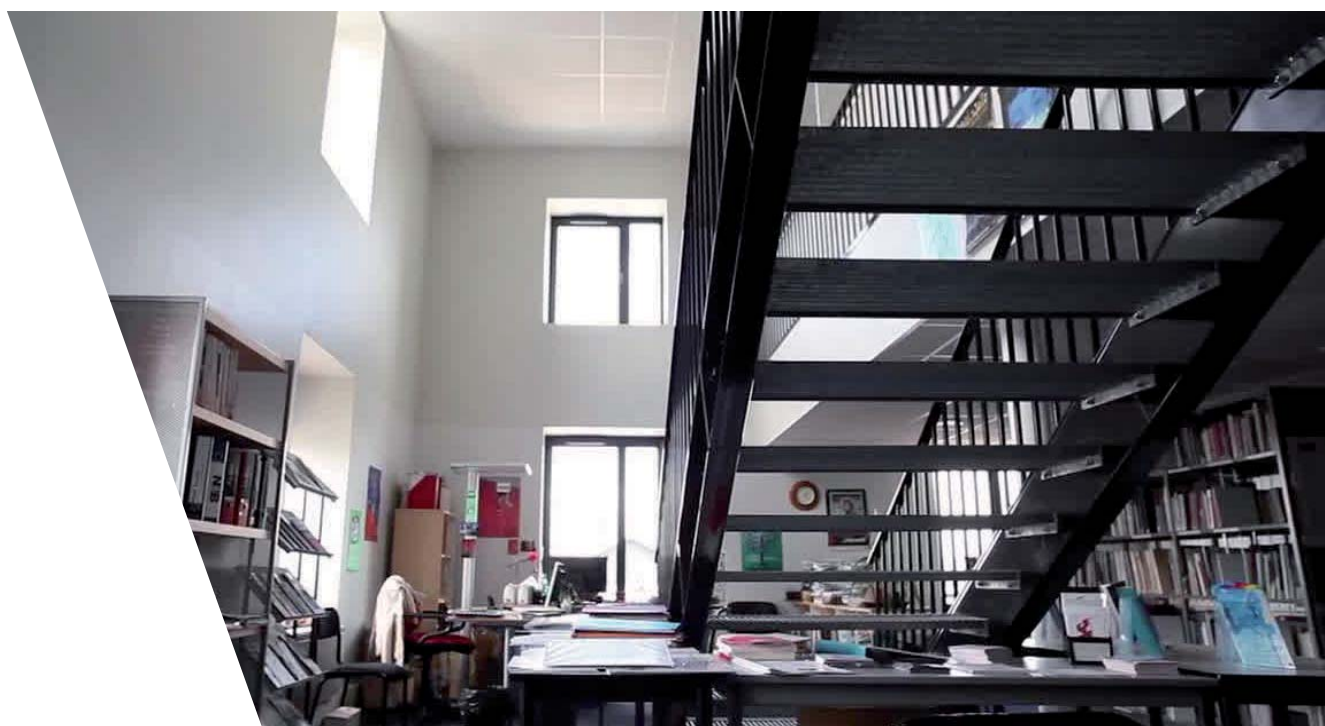
Ce clivage n'est pas seulement d'ordre professionnel. Il renvoie aussi à des oppositions genrées, les artistes étant pour l'essentiel des hommes et les responsables administratives des femmes. Ces dernières font ainsi

référence à leurs propres contraintes (notamment quand elles sont mères) et il arrive aussi que les directeurs artistiques les renvoient à leur position de femmes (ce sont des «filles» dit un artiste en souriant au cours d'une discussion). Cette double domination (professionnelle et genrée) est particulièrement manifeste dans l'usage des emplois aidés qui concernent de jeunes femmes, souvent avec un fort capital scolaire (ce sont de bonnes lycéennes, ayant suivi des formations universitaires de niveau bac+5, parfois même des classes préparatoires) pour des mi-temps pour lesquels elles peuvent être rémunérées 700 euros par mois.

L'ATELIER 26, a donc produit une série d'effets contradictoires. D'une part, il a permis le renforcement de l'unité de certaines compagnies qui ont précisé et développé leur projet artistique et mis en place des dispositifs organisationnels (tels que des réunions hebdomadaires) leur permettant une meilleure cohésion artistique, administrative et organisationnelle. Mais, d'autre part, il a conduit à l'émergence de tensions internes jusque-là plus ou cachées et/ou déniées, entre des artistes découvrant qu'ils avaient peu de points en commun, ou entre les/des artistes et les/des responsables administratifs.



article rédigé par Serge Proust,
maître de conférence - HDR - en sociologie
Université de Lyon



\\ \\ Analyse complète à télécharger sur www.la-nacre.org

REMERCIEMENTS

Aux quatre équipes accueillies dans le cadre de
L'ATELIER 26 :

- LA FÉDÉZIK
- LA TRIBUT DU VERBE
- LES TRANSFORMATEURS
- LES 3 POINTS DE SUSPENSION

Les membres du comité de sélection.

Les membres du comité de pilotage.

Les membres du groupe projet : David Berthelot,
Anaïs Bourgeois, Ludivine Ducrot, Céline Dugny,
Céline Palluy, Delphine Tournayre et toute
l'équipe de La Nacre.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Nicolas Riedel
directeur de La Nacre

RÉALISATION

Ludivine Ducrot
chargée de l'économie et de la législation du spectacle
coordinatrice de **L'ATELIER 26**
Serge Proust
maître de conférence - HDR - en sociologie - Université de Lyon
Delphine Tournayre
chargée du développement professionnel
Léo Anselme
chargé des politiques publiques

EN COLLABORATION AVEC

Laetitia Mistretta
chargée de la communication

GRAPHISME

Muriel Faure (muf)

IMPRIMERIE

Imprimerie Gonnet

CRÉDITS PHOTOS

Vincent van Heck \ Les 3 points de suspension \ « Nié qua tamola »
DR \ La Fédézik \ Compagnie Le Bus Rouge
Romain Etienne \ La Tribut du Verbe
Brice Robert \ Les Transformateurs \ « Les constructeurs »
Sébastien Erome \ Les Transformateurs \ « Annette »

LA NACRE est soutenue par la Région Rhône-Alpes
et le ministère de la Culture et de la Communication / DRAC Rhône-Alpes



Rhône-Alpes Région 



AGENCE POUR
LE DÉVELOPPEMENT
DU SPECTACLE VIVANT
EN RHÔNE-ALPES

LA NACRE

LA NACRE
33 cours de la Liberté
69003 LYON

Téléphone : 04 26 20 55 55
Télécopieur : 04 26 20 55 56
contact@la-nacre.org

www.la-nacre.org
www.facebook.com/la.nacre
twitter.com/la_nacre