

Recherche-action
sur les droits culturels

L'excellence est un art



● OPÉRA
DE ROUEN
● NORMANDIE

ENRIQUE MAZZOLA
o-rchestre
national d'île de france

paideia

L'Opéra de Rouen Normandie et l'Orchestre National d'Île-de-France, avec le soutien des Forces Musicales, se sont impliqués dans une démarche exploratoire de diagnostic interne au regard des droits culturels. Les propositions issues de cette recherche-action permettent de repérer les marges d'évolution des politiques publiques fondées sur une plus grande effectivité des droits culturels des personnes.

sommaire

L'excellence est un art

Les droits culturels, des droits fondamentaux	p. 02
La méthode : analyser ses pratiques	p. 03
L'excellence est un art, par Patrice Meyer-Bisch	p. 04
1. L'art d'affirmer de la singularité pour construire du commun	p. 06
2. L'art d'accueillir et d'être accueilli	p. 07
3. L'art de partager la saveur d'une œuvre	p. 08
4. L'art d'acquérir de l'expérience et de transmettre	p. 09
5. L'art d'enrichir un écosystème	p. 10



La déclaration de Fribourg

La déclaration de Fribourg sur les droits culturels a été élaborée et adoptée en 2007, par un groupe de travail international, organisé à partir de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de l'Institut Interdisciplinaire d'Éthique et des Droits de l'Homme de l'Université de Fribourg en Suisse (IIEDH), coordonné par le philosophe Patrice Meyer-Bisch.

Le propre de cette Déclaration est de rassembler les droits culturels dispersés dans différents textes internationaux, afin de les rendre plus visibles.

«L'expression « identité culturelle » est comprise comme l'ensemble des références culturelles par lequel une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité (art. 2b, Déclaration des droits culturels, 2007)

«Par « communauté culturelle », on entend un groupe de personnes qui partagent des références constitutives d'une identité culturelle commune, qu'elles entendent préserver et développer. (art. 2c, Déclaration des droits culturels, 2007)

Cette déclaration décline 8 droits culturels :

- Article 3a Choisir et respecter son identité culturelle
- Article 3b Connaître et voir respecter sa propre culture, ainsi que d'autres cultures
- Article 3c Accéder aux patrimoines culturels
- Article 4 Se référer, ou non, à une ou plusieurs communautés culturelles
- Article 5 Participer à la vie culturelle
- Article 6 S'éduquer et se former, éduquer et former dans le respect des identités culturelles
- Article 7 Participer à une information adéquate (s'informer et informer)
- Article 8 Participer au développement de coopérations culturelle

Les droits culturels sont des droits fondamentaux, partie intégrante de l'ensemble des droits de l'homme, universels, indivisibles et interdépendants

La notion de « culture » est comprise au sens large et fondamental, recouvrant « **les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement** » (art. 2a, Déclaration des droits culturels, 2007).

Par cette définition, nous sortons d'une approche restreinte de la culture (arts, lettres et patrimoines) et des simples logiques « d'accès » ou « de consommation » au profit d'une compréhension des droits, libertés et responsabilités de toute personne.

Seule cette approche respecte les droits fondamentaux. C'est un accomplissement nécessaire de la citoyenneté qui est au fondement de nos démocraties.

Les droits culturels impriment des exigences importantes aux politiques culturelles, en termes de respect des libertés individuelles et de la diversité culturelle, d'égalité et de non discrimination. Ils désignent les personnes non comme des consommateurs, mais des citoyens. Intégrer les droits culturels dans les politiques publiques, c'est en chercher l'effectivité pour tous les acteurs concernés, y compris pour les professionnels du service public.

Les droits culturels reconnus dans les textes internationaux

ONU

(1948) Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH)

(1966) Pacte des Nations Unies sur les droits sociaux, économiques et culturels

(2009) Comité des droits économiques, sociaux et culturels, Observation générale 21 sur le « Droit de chacun de participer à la vie culturelle » et création d'une procédure spéciale sur les droits culturels

UNESCO

(2001) Déclaration universelle sur la diversité culturelle

(2005) Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles

Conseil de l'Europe

(2005) Convention cadre sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (Faro)

Texte issu de la société civile

(2007) Les droits culturels, Déclaration de Fribourg

Dans la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République)

(2015) « La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 ». Article 103

Dans la loi LCAP (Liberté de la création, architecture et patrimoine)

(2016) « L'État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique. »

L'évolution des cadres de références de l'action publique invite à interroger les contours de l'action des institutions culturelles. Le respect des droits culturels permet de porter un nouveau regard sur ces projets à l'aune des enjeux de démocratie. Pour s'en saisir, la méthode Paideia propose de collecter des cas d'école fondés sur l'analyse de pratiques professionnelles.

Cette démarche a souligné l'importance de la prise en compte de l'excellence dans les pratiques professionnelles bien au-delà de critères décrétés par les seuls experts autorisés.

L'art de l'excellence est ici déployée au travers de 5 domaines :

- L'art d'affirmer de la singularité pour construire du commun
- L'art d'accueillir et d'être accueilli
- L'art de partager la saveur d'une œuvre
- L'art d'acquérir de l'expérience et de transmettre
- L'art d'enrichir un écosystème

La méthode : analyser ses pratiques

L'Opéra de Rouen Normandie et l'Orchestre national d'Île-de-France, avec le soutien des Forces Musicales, se sont impliqués dans une démarche exploratoire de diagnostic interne au regard des droits culturels, fondée sur l'analyse de leurs pratiques. Cette démarche a été accompagnée par Réseau culture 21 et l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de Fribourg dans le cadre de leur programme Paideia.

La démarche s'est déroulée sur une année complète de juin 2017 à juin 2018. Elle a impliqué alternativement les équipes de l'Orchestre national d'Île-de-France et celles de l'Opéra de Rouen Normandie, ensemble et séparément, sur un principe de volontariat.

Les analyses de pratiques se matérialisent par des études de cas portées par les participants. Elles consistent à observer des actions terminées ou des projets en cours, au regard des huit droits culturels de la Déclaration de Fribourg. Cette-ci apporte une clarification précieuse sur ces droits peu connus. Huit droits culturels y sont explicités à travers les notions d'identité, de diversité, de patrimoine, de communauté, de participation, d'éducation, d'information et de coopération. Ces différents angles d'observation constituent un système d'évaluation permettant d'identifier de manière précise les modalités de prise en compte des personnes déployées dans les projets et les conditions d'exercice de leurs droits.

Les terrains d'observation étaient individuels ou partagés par plusieurs membres du groupe. Plusieurs modules ont permis de mettre en commun les analyses et de consolider les observations. Chacun des porteurs de cas était accompagné individuellement dans sa rédaction, ce qui a permis de questionner de manière approfondie chacun des droits culturels et de s'en approprier progressivement l'ampleur. Quatorze cas ont ainsi été travaillés.

Des journées de synthèse ont permis la collecte des enjeux, problématiques et propositions présents dans les cas et au travers des discussions des groupes de travail.

Les cas analysés

Orchestre national d'Île-de-France

- Répétition générale ouverte aux lycéens
- Projet de vidéo immersive (360°) dans l'orchestre
- Campagne de communication à destination des lycéens
- Concours de composition – Île de création 2017
- Sporting Club
- Tam-Tam, la lettre de communication interne de l'orchestre
- Campagne de crowdfunding, concert de l'orchestre au Festival Haydn (Vienne)

Opéra de Rouen Normandie

- Création d'un opéra contemporain : Les contes de la lune vague après la pluie
- « Tous à l'Opéra 2017 »
- L'Ami Musicien
- La brochure
- La compagnie de jeunes chanteurs (Carlos, Benjamin, Majdouline)
- L'organisation du concert Anne Queffélec
- L'opéra participatif

L'excellence est un art

Des droits à l'excellence pour et par tous : une contradiction ?

Patrice Meyer-Bisch*

Comment sortir de l'opposition entre culture populaire et culture d'élite ? Comment concilier l'excellence avec la plus large participation possible ? Choisir au nom de l'excellence des « créateurs » et des œuvres au détriment de la participation, c'est avoir une culture de l'offre et de la consommation ; choisir la participation au détriment de l'excellence, c'est risquer de demeurer dans la médiocrité et le relativisme. Au regard des droits culturels, il faut tenir les deux bouts : chacun a le droit, mais aussi la liberté et la responsabilité de participer à la vie culturelle, de la façon la plus excellente possible. Autant dire qu'il a le droit de faire l'expérience que le travail culturel permet de reconnaître et d'épanouir ce qu'il y a de meilleur en lui comme dans ceux et ce qui l'entourent. Pour réaliser cette double exigence, il est nécessaire de ne pas cloisonner « la » culture dans les beaux-arts et les patrimoines et d'adopter une vision transversale du travail culturel. Une politique publique en démocratie est fondée sur la réalisation de ce bien commun.

L'art et les arts de l'excellence

« L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude ». Selon Aristote, le philosophe antique des capacités, la vertu requiert un exercice pour se développer jusqu'à devenir habitude, ou seconde nature ; Aristote parle aussi bien du tireur à l'arc que du joueur de cithare. Celui qui ne peut exercer aucune discipline culturelle, constitutive des arts au sens large, depuis celui d'éduquer, d'informer, jusqu'à celui de soigner, d'aménager, de bâtir, de découvrir la beauté sous toutes ses formes et d'y contribuer, demeure dans l'aliénation. Les droits culturels sont des droits de participer à cette émancipation.

Certains, notamment en France, redoutent l'emploi du mot « excellence » sous le prétexte que celui-ci renverrait au dictât d'instances qui se réservent la légitimité de la

* Patrice Meyer-Bisch est philosophe, Président de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de Fribourg, coordinateur de la chaire Unesco

désigner. Nous pouvons comprendre cet argument quand l'excellence se décrète de cette unique façon. Pour autant, il faut bien avouer aussi que ne pas chercher une excellence dans le travail culturel n'a strictement aucun sens. Le travail culturel a forcément une composante d'arrachement pour aller chercher un universel, là où on est, dans une série d'expériences singulières. Aussi, l'excellence dérange car elle s'oppose, assez brutalement, au relativisme : l'égalité de droit n'est pas synonyme d'égalitarisme des productions et des modes de vie. Les droits humains en général, les droits culturels en particulier, sont les droits au meilleur, à ce point où chacun peut reconnaître et voir reconnue sa dignité en épanouissement, en d'autres termes, sa créativité.

L'excellence est dans l'art de ces répétitions qui trouvent peu à peu leur justesse au point de créer une virtuosité acquise, un nouveau seuil pour aller plus loin. L'ajustement se fait en critiques et admirations successives et réciproques, par croisements au sein de communautés de savoir et de pratique. En d'autres termes, l'excellence demande un engagement individuel, mais sa conquête nécessite une œuvre commune, comme ressource et comme but. L'excellence est nécessaire à la création, puisqu'il s'agit de produire quelque chose qui n'était pas encore dans les habitudes acquises. Il s'agit donc de développer un niveau d'habitude nettement plus élevé, qu'il s'agisse de l'art du peintre ou de l'art médical d'une personne soignante. Or, ces niveaux de virtuosité ne peuvent être isolés, ils sont nourris par des milieux porteurs. Il convient de chercher l'excellence dans les différents métiers pour comprendre comment et à quelles conditions il est possible de développer une excellence commune au niveau d'une équipe, d'une structure, d'une collectivité. Il n'y a donc pas qu'un art de l'excellence, mais de nombreux arts, dans chaque discipline. Leurs conjonctions sont requises pour sortir de nos impuissances et de nos limites. C'est pourquoi les cinq axes présentés dans ce document déclinent une diversité d'arts.

L'excellence peut être vécue par chacun...

Exceller (ex-celler), c'est sortir de la cave, des médiocrités et de ses aliénations ; c'est parvenir à admirer, aimer, recevoir, créer, partager d'une façon originale et choisie. La grandeur d'âme se mesure, disait la philosophe Simone Weil, à la distance entre le plus bas et le plus haut, entre le médiocre et l'excellence, dans une échelle de valeurs librement choisie, ou du moins assumée. Nous pouvons tous rester médiocres, c'est le risque premier. Nous le savons, même en réussissant socialement. La réalisation des droits culturels signifie que chacun a le droit de faire une expérience d'arrachement, de dépassement, qui peut aboutir à une activité créatrice dans son domaine. Dans cette recherche d'excellence, il y a un aspect technique : on devient meilleur dans son savoir disciplinaire avec ses technicités. Mais il y a aussi un aspect « physique – psychologique – spirituel » qui se révèle dans les prises de risques : c'est toujours aventureux car on ne sait pas si on fait le bon choix, à la fois au

niveau du temps, des esthétiques, des techniques, etc. La recherche de l'excellence, implique des investissements intimes et risqués. La prise de risque est le prix à payer pour la puissance du désir et la passion, pour l'expérience de la joie créatrice et partagée.

L'axe premier de ce document désigne « l'art d'affirmer de la singularité pour construire du commun ». L'enjeu de la création est que chacun arrive à toucher et à reconnaître dans sa singularité une valeur universelle qu'il souhaite partager, soumettre à la reconnaissance et à la critique d'autres personnes connues ou inconnues. Qu'il s'agisse de son expérience professionnelle, de sa maternité, paternité, filialité, de son amour, d'un paysage, d'une mort, d'une maladie, d'une libération, chacun a le droit de s'entendre dire « ton histoire m'intéresse », « ton histoire nous intéresse ». Pourquoi ? Pas simplement « pour que tu puisses t'exprimer et te faire du bien », même si c'est bien essentiel, mais parce que « tu as quelque chose d'original à dire et peut-être ne le sais-tu pas encore bien ». Le fait de le dire, ou de l'écrire, ou de le danser, de le mettre en cuisine, en habitat, ou de toute autre façon, peut – ce n'est pas gagné – faire découvrir et exprimer une expérience qui mérite d'être dite pour soi-même et pour d'autres. Toute libération se sait fragile et cherche à s'écrire, à laisser une trace, en attente de reprise, critique et développement par soi et par d'autres. Telle est la dynamique des droits et libertés culturels, pour chacun et pour tous, des droits de participer au grand échange de saveurs ou façons d'admirer, et à l'écriture des libertés.

... à condition de trouver des ressources excellentes et les arts de leurs combinaisons

Mais il y a une condition qui ne peut être réduite à la rencontre de « grandes œuvres », y compris lorsqu'on se trouve dans des « déserts culturels ». Ce vocabulaire est limité à une approche de l'offre et de la consommation, ou de l'usage. Le « droit à la vie culturelle » ne se réduit ni à une consommation ni à un usage, c'est un ensemble de pratiques qui traverse toute la vie personnelle et sociale. Les ressources culturelles sont partout, y compris dans les campagnes, mais encore faut-il savoir les découvrir et les valoriser. Par « ressources culturelles », nous entendons des ressources de savoirs dans toute la polysémie de ce terme qui va des savoir être aux savoir-faire et bien d'autres savoirs qui conjuguent un savoir-vivre. Ce sont autant de saveurs qui peuvent être portées par des personnes, seules ou au sein de communautés et d'institutions, des saveurs qui peuvent aussi être déposées dans des œuvres de toutes natures. L'accès aux œuvres permet de découvrir une mine de savoirs, à condition de les pratiquer. Une ressource est donc toujours un ensemble varié (de personnes, de biens et d'activités) ; elle est culturelle dans la mesure où elle est porteuse d'identité, de valeurs et de sens. Il y a une triangulation dans la vie culturelle, à laquelle l'exercice des droits, libertés et responsabilités culturels permet de participer : des personnes, des œuvres multiformes, des communautés de savoirs elles aussi multiformes.

Toute œuvre témoigne de - et appelle - des communautés de savoirs. La notion des « communs » est intéressante pour dire ce que sont les ressources culturelles et leurs pratiques constitutives de la vie culturelle. Est-ce que l'eau est un bien commun ? Ce n'est pas seulement l'eau « H₂O », pas plus qu'un équipement culturel ou une statue. Ce qui fait un « bien commun » c'est : 1) une ressource principale, 2) une communauté qui la porte et 3) des savoirs associés, dont la fécondité se démontre. Comment est-ce possible dans le domaine culturel ? Les biens communs sont le fondement et l'espace du politique, en démocratie.

Comment réaliser la genèse de l'excellence, de ses créations ? Le défi d'une excellence et de sa fécondité se déploie tout au long d'un ensemble de « chaînes de valeurs » qui relie une diversité de personnes et d'œuvres dans un même ensemble de finalités : du musicien avec son instrument en interaction avec d'autres professionnels de l'institution « Opéra ». Pour que cette communauté de métiers communique sa passion, il faut qu'elle réalise leur « commun » dans une collaboration originale à chaque fois réinventée. Pour cela, la reconnaissance mutuelle de la qualité des savoirs est nécessaire, et c'est évidemment ce qui est compliqué car tout savoir implique un pouvoir, surtout si son détenteur est inquiet, peu assuré dans ce qu'il croit savoir.

Nous constatons que toutes les ressources ne se valent pas : certaines paraissent closes, idéologiques et ferment la curiosité au lieu de l'ouvrir ; elles justifient mépris des autres et des choses, discriminations dans l'accès à toutes sortes de richesses et surtout déni des libertés. Nous pouvons alors définir assez aisément ce qu'est une ressource culturelle « de qualité » : une ressource qui ouvre un espace immense d'interprétation, de liberté et de créativité potentielles, un espace qui demande l'avis et la contribution d'autrui. C'est donc à chaque fois un lieu-lien d'hospitalité ainsi que de critique mutuelle ardue et constructive. Nous pouvons à présent préciser ce critère pour élever la qualité à l'excellence. Une excellence ne peut viser une seule valeur, sauf lors d'un exercice technique. Elle se situe et met en tension des couples de valeurs qui s'opposent et qui nous poussent à chaque fois à inventer une excellence en situation.

Une dialectique, de Platon à Hegel, est plus qu'une controverse, c'est l'art de se saisir de positions contradictoires qui contiennent chacune de la valeur, pour en trouver une synthèse, toujours provisoire. À la différence du compromis qui n'est souvent qu'un accord raisonnable, avec ou sans rapport de force, une synthèse dialectique élève le niveau de compréhension des deux valeurs opposées en un accord plus intelligent, plus dynamique car il contient toujours l'opposition de valeurs, mais avec une perspective nouvelle, plus précise, mieux ajustée à la complexité des situations. L'excellence culturelle est dans l'art multiforme des dialectiques travaillées et exposées ; c'est l'essence de l'espace public.

- 1 -

L'art

d'affirmer de la singularité pour construire du commun

Une structure d'Opéra ou un Orchestre a une expression singulière à rendre publique, par la programmation, les références culturelles véhiculées, les personnes en charge du fonctionnement de la structure, etc. Cette expression s'élabore « en commun », au travers de la participation de tous les acteurs qui peuvent y contribuer. En ce sens, les structures d'Opéra et d'Orchestre se vivent comme des « maisons ». A la fois « foyer » des personnes qui y travaillent au quotidien, mais aussi lieu d'hospitalité, au cœur du milieu culturel duquel ces maisons participent. L'enjeu proposé ici est de porter notre attention aux conditions de travail de toute une équipe pour qu'un commun puisse se construire en considérant l'expression de chacun. Dans ce contexte, les communautés se composent et se recomposent suivant ce qui est à développer. Quelque soit leur contour, la question des parties-prenantes doit se reposer à chaque fois, afin d'éviter les cercles de décision fermés. Les conditions d'expression de chacun au sein d'une équipe de travail deviennent les conditions de la création d'un « commun singulier ». Les droits culturels nous invitent ainsi à reconnaître, rechercher, favoriser l'expression des personnes afin qu'elles ne soient jamais réduites à une seule fonction ou un seul statut, mais qu'elles puissent conjuguer leur intelligence pleine et entière pour œuvrer.

« Les droits culturels nous donnent des pistes sans rester uniquement dans l'objectif chiffré d'un remplissage de salle, mais dans un objectif de mise en partage avec d'autres de nos pratiques, donner le goût de ce que nous faisons. »



« Dans quelles communautés sommes nous, chacun d'entre nous ? Peut-être qu'avant de savoir qui sont les autres, il faut pouvoir se définir soi-même, même si cela est déjà très complexe. De quoi sommes-nous constitués ? Quelles sont nos références communes ? »

De quoi parlons-nous ?

Qu'est-ce que la création à l'Opéra ou au sein d'un orchestre ?

Quelles marges de manœuvre au sein de telles institutions ?

Comment concevoir le point de vue artistique à développer pour les Opéras et les Orchestres ?

Quelles sont les conditions de travail appropriées pour œuvrer en commun ?

Comment construire un programme qui ait cohérence et sens pour tous les acteurs qui y contribuent ?

Connaître les ressources internes : parcours, métiers, missions, compétences, même hors fiche de poste

Développer l'expression des singularités afin d'élaborer un commun qui ne soit pas synonyme d'uniformisation

Articuler les compétences des uns et des autres afin d'enrichir chaque mission

1



Explorer les singularités et les divers métiers nécessaires à l'œuvre commune

Hiérarchies générant des cloisonnements

Connaître l'étendue du champ d'action, les objectifs et le cahier des charges de l'institution.

5



Développer les capacités par l'organisation de formations appropriées

Développer l'échange de pratiques, savoirs et savoir-faire entre membres de l'équipe

Développer des formations et temps de travail spécifiques en fonction des projets développés

Permettre à chacun des membres d'une équipe de recevoir et diffuser par lui-même une information appropriée

Utiliser une diversité d'outils informationnels

Utiliser les réseaux sociaux internes pour relayer les informations concernant les actions et le programme, enrichir la vie de la maison par l'information et le partage de données

4



Fluidifier la circulation de l'information interne

Peur des répercussions négatives en affirmant un point de vue artistique

Renforcer le sentiment d'une vie artistique singulière au sein de la maison.

Non prise en compte des compétences et capacités des personnes

PROBLÉMATIQUES

Manque de prise en compte de la diversité des métiers, des missions nécessaires à l'œuvre commune

ENJEUX

Organiser des débats de fond au sein d'une équipe de travail en favorisant l'expression de la diversité des points de vue.

- 1 -

L'art d'affirmer de la singularité pour construire du commun

2



Organiser les espaces-temps nécessaires au travail en commun

Clarifier les missions des diverses instances, saisir leur complémentarité et les modalités de mise en partage des décisions

Développer les conditions d'implication de chacun des membres de l'équipe pour qu'il puisse participer aux décisions

Prendre le temps nécessaire à l'analyse et l'évaluation partagée des actions développées, chercher les divers points de vue

Valoriser la diversité des métiers et la spécificité des missions à l'œuvre au sein de la structure.

3



Définir un programme équilibré et partagé au sein de l'équipe

Partager et défendre en commun le point de vue artistique

Travailler en concertation avec chacun des membres afin que chacun exprime la place et le rôle qu'il désire tenir dans la mise en œuvre des actions

Partager les expertises de chacun pour définir les points d'équilibre à prendre en compte dans l'élaboration des programmes

Soutenir les initiatives prises par les membres d'une équipe en y associant les compétences nécessaires

Les courts-circuits de l'information interne

Des conditions de travail permettant que chacun des membres de l'équipe puisse avoir la maîtrise de son art

Manque de définition des conditions de travail favorables à l'exercice de son art

PROPOSITIONS

- 1 -

L'art

d'affirmer de la singularité
pour construire
du commun

ENJEUX

Connaître l'orientation générale, l'étendue du champ d'action, les objectifs et le cahier des charges de l'institution. Cultiver cela comme un commun entre les membres de l'équipe de travail. Être reconnu par la singularité de ce qui est développé au sein de la maison.

Organiser des débats de fond au sein d'une équipe de travail en favorisant l'expression de la diversité des points de vue. Favoriser la contribution de chacun aux prises de décision, au développement des actions menées et leur évaluation.

Valoriser la diversité des métiers et la spécificité des missions à l'œuvre au sein de la structure. Construire la cohérence et le sens commun des actions conduites. Concevoir la structure comme une « maison » habitée dont l'organisation s'enrichit de la contribution de chacun de ses membres, là où ils désirent s'investir et développer ses capacités.

Mettre en œuvre les conditions de travail appropriées afin que chacun des membres de l'équipe puisse avoir la maîtrise de son art, de ses missions et développer ses capacités. Faire que chacun puisse exprimer sa part de créativité et prendre des initiatives.

Renforcer le sentiment d'une vie artistique singulière au sein de la maison. Développer une programmation comme un parti-pris artistique, une proposition cohérente dont le sens peut être défendu par chacun des membres d'une équipe. Entretenir le patrimoine commun par la création et la libre interprétation des œuvres.

PROBLÉMATIQUES

Hierarchies générant des cloisonnements

Ex. Hiérarchie dans ce qui fait « œuvre » au sein de la structure amoindrissant l'apport des uns ou des autres à l'œuvre commune. Tension entre l'œuvre artistique et les actions culturelles de valorisation et de mise en partage.

Manque de prise en compte de la diversité des métiers, des missions nécessaires à l'œuvre commune

Ex. Corporatisme et méconnaissance de la diversité des métiers cultivés au sein d'une structure. Tension entre les corps de métiers distincts et leur complémentarité pour travailler en commun.

Des instances de partage insuffisantes

Ex. Manque d'espaces de débat en interne. Manque de visibilité des instances où cela serait possible. Attendre le conflit pour échanger. Tension entre l'accord et le désaccord.

Les courts circuits de l'information interne

Ex. Obsolescence de l'information. Tension entre l'information en continu et le délai que requiert la production de l'information et sa validation.

Manque de définition des conditions de travail favorables à l'exercice de son art

Ex. Flottements/ frottements pour exercer et concilier la diversité de ses missions. Tension entre l'exercice de son art et la diversification des missions.

Non prise en compte des compétences et capacités des personnes

Ex. Créativité des membres de l'équipe. Tension entre exécuter sa partie et la liberté d'expression créative d'une personne.

Peur des répercussions négatives en affirmant un point de vue artistique

Ex. Figé les « traditions » et les interprétations d'une œuvre. Se sentir légitime d'interpréter le patrimoine, sans en amoindrir la teneur. Tension entre la préservation du patrimoine et la création.

PROPOSITIONS



1. Explorer les singularités et les divers métiers nécessaires à l'œuvre commune

- 1.1. Connaître les ressources internes de la maison: parcours et expériences, métiers, missions, compétences et capacités, y compris hors fiche de poste
- 1.2. Développer l'expression des singularités au sein d'une équipe afin d'en percevoir la diversité et d'élaborer un commun qui ne soit pas synonyme d'uniformisation
- 1.3. Articuler les compétences des uns et des autres afin d'enrichir les missions



2. Organiser les espaces-temps nécessaires au travail en commun

- 2.1. Clarifier les missions des diverses instances de la maison, saisir leur complémentarité et les modalités de mise en partage des décisions, concevoir les dispositifs pour que chacun puisse à minima interpeler les instances de décision
- 2.2. Développer les conditions d'implication de chacun des membres de l'équipe pour qu'il puisse, d'une façon ou d'une autre, participer aux décisions concernant l'organisation interne de la maison comme les divers projets développés
- 2.3. Prendre le temps nécessaire à l'analyse et l'évaluation partagée des actions développées au sein de la maison. Chercher les divers points de vue suivant les métiers et missions exercées.



3. Définir un programme équilibré et partagé au sein de l'équipe

- 3.1. Partager et défendre en commun le point de vue artistique, les intentions et orientations prises par la maison.
- 3.2. Travailler en concertation avec chacun des membres d'une équipe afin que chacun exprime la place et le rôle qu'il désire tenir dans les actions.

3.3. Partager les expertises de chacun pour définir les points d'équilibre dans l'élaboration des programmes.

3.4. Soutenir les initiatives prises par les membres d'une équipe en y associant les compétences nécessaires à leur mise en œuvre.



4. Fluidifier la circulation de l'information interne

- 4.1. Permettre à chacun des membres d'une équipe de recevoir et diffuser par lui-même une information appropriée à ses missions.
- 4.2. Utiliser une diversité d'outils informationnels en distinguant leur fonction, en identifiant leur complémentarité et en s'appuyant sur l'usage qui en est fait par les acteurs concernés.
- 4.3. Utiliser les réseaux sociaux internes pour relayer les informations concernant les actions et le programme. Enrichir la vie de la maison et de ses habitants par l'information et le partage de données.



5. Développer les capacités par l'organisation de formations appropriées

- 5.1. Développer l'échange de pratiques, savoirs et savoir-faire entre membres de l'équipe.
- 5.2. Développer des formations et temps de travail spécifiques en fonction des projets développés.

- 2 -

L'art d'accueillir et d'être accueilli

Une structure d'Opéra ou d'Orchestre est un établissement public. Nous savons pourtant qu'il ne suffit pas de connaître la porte d'entrée d'une structure pour en franchir le seuil et qu'une enceinte dédiée aux arts est toujours impressionnante. L'accueil est un « art » à part entière qui nécessite une juste mesure dans la relation entre accueillant et accueilli. Les frontières sont nécessaires pour distinguer les espaces et rendre possible les passages. En établir oblige à réfléchir à leur franchissement. C'est à cette réflexion que nous invite cette orientation, en nous souciant du double point de vue que le terme d' « hôte » contient étymologiquement. Un même mot pour l'être qui accueille que pour l'être accueilli comme si l'un dépendait nécessairement de l'autre. C'est dans cette réciprocité que l'acte d'accueillir se joue, chacun pouvant exprimer les conditions qui lui semblent les plus appropriées. Certaines conditions ont un caractère « exceptionnel », dans le cas par exemple où un Orchestre se déplace « hors les murs », dans des salles qui ne sont pas « faites pour ». C'est aussi l'occasion de repenser ce à quoi nous tenons dans l'expression d'un art et ce qui est négociable ou non en fonction du contexte. L'horizon est pourtant toujours le même : faire de l'art exercé un acte public.

« La question posée dans le droit de participer à la vie culturelle est la manière dont les personnes vivent l'expérience de leur participation, où qu'elle se fasse.



« Il y a dans les formats de concert hors-murs, pourtant très contraignant pour les musiciens, des relations particulières, plus denses, qui se tissent entre les acteurs en présence. Dans ces moments, il est inenvisageable de ne pas s'adresser aux personnes avant, pendant et après le concert.

De quoi parlons-nous ?

Quelles sont les conditions d'accueil des personnes au sein de nos structures ?

Quelles relations instaurons-nous pour être accueillis « hors les murs » ?

**Comment se manifeste la diversité de nos publics ?
Comment la prise en compte de la diversité des publics est un levier de nos capacités ?**

Comment contribuons nous à développer ce que nous faisons comme un « acte public » ?

Comment travaillons nous les frontières, leur légitimité, leur franchissement dans ce que nous faisons ?

Analyser les pratiques du public pour développer des conditions optimales d'accueil

Agir sur les obstacles à l'accès avec les personnes concernées, penser les moyens déployés comme un enrichissement des voies d'accès pour tous

Penser l'accompagnement nécessaire aux néophytes

Déployer l'accueil par le prisme de l'expérience vécue, transmettre les codes sans brider l'expression



1 **Penser une politique d'accessibilité qui prenne en compte les ressources de chacun**

PROBLÉMATIQUES

Se sentir illégitime à prendre place

ENJEUX

Développer une approche réciproque des légitimités à prendre place

Se reconnaître comme un service public, faire que chaque action développe une forme d'espace public

- 2 -

L'art d'accueillir et d'être accueilli



2 **Explorer la dynamique vertueuse du couple « accueil – diversité »**

Adopter une logique comptable en mesure d'impact de son action

Diversifier les modalités d'accueil sans stigmatiser les personnes.

Valoriser la diversité du répertoire et des pratiques

Diversifier les formats d'action et de représentation comme leviers des conditions d'accueil, diversifier les portes d'entrée dans une œuvre

Nourrir et être nourri d'autres références culturelles : diversifier les missions tout en préservant le cœur de métier



3 **Accueillir de nouveaux membres dans une équipe**

Diversifier les critères de sélection et de recevabilité d'une candidature

Savoir accueillir un nouveau membre en le présentant à l'équipe et en prenant le temps d'interconnaissance

Considérer l'arrivée de chaque nouveau membre comme une opportunité de tisser de nouvelles relations (avec des œuvres, des références culturelles, des personnes etc.).

Accueillir des personnes « étrangères » en favorisant la compréhension du secteur culturel et de l'organisation associée

5



5 **Explorer les frontières, leurs légitimités et leurs impacts dans les relations**

Analyser la configuration des espaces physiques comme symboliques, les temps d'ouverture et de fermeture

Travailler aux formes de proximité possibles entre les personnes afin que chacun se sente investi d'une part active

Crier à l'hérésie

Penser la réciprocité consubstantielle à l'accueil

Déployer la notion d'« accès » en se souciant de savoir à quoi les personnes accueillies participent

Devoir déroger aux conditions optimales d'exercice de son art



4 **Assumer en commun la responsabilité de l'accueil**

Définir une organisation appropriée pour recevoir et aller à la rencontre, concevoir que chacun puisse avoir ce rôle

Définir les conditions favorables à l'accueil en diffusion « hors les murs » avec les accueillants comme les accueillis

Organiser des temps de convivialité sous diverses formes

Prendre conscience de l'importance des rituels et des repères dans l'accueil

Élargir les conceptions de ce qui fait œuvre publique

PROPOSITIONS

- 2 -

L'art

d'accueillir
et d'être accueilli

ENJEUX

Se reconnaître comme un service public déployant une action publique soutenue par une politique publique. Faire que chaque action menée développe une forme d'espace public où les références culturelles peuvent circuler et être partagées.

Développer une approche réciproque des légitimités à prendre place : travailler les légitimités des uns et des autres à accueillir et être accueilli dans une structure ou sur un territoire en concevant leur interdépendance et leur renforcement mutuels.

Diversifier les modalités d'accueil sans stigmatiser les personnes. Reconsidérer les publics par leur diversité : accueil à plus ou moins longs terme (ex. spectateurs d'une soirée, abonnés, artiste en résidence plus ou moins longue, action culturelle ponctuelle ou continue etc.), prise en compte de la relation qu'entretiennent les personnes aux structures (ex. 1ère fois, habitués, venue « imposée » dans le cadre scolaire, avec accompagnateurs ou non, seul ou en groupe, références et codes culturels connus des personnes ou non, artistes en début de carrière ou non etc.).

Déployer la notion d' « accès » en se souciant de savoir à quoi les personnes accueillies participent et mieux saisir les expériences esthétiques et sociales vécues.

Penser la réciprocité consubstantielle à l'accueil : pouvoir être accueilli avec ses propres références culturelles et pouvoir accueillir d'autres références culturelles que les siennes en préservant l'exigence artistique comme l'exigence de la relation.

PROBLÉMATIQUES

Se sentir illégitime à prendre place

Ex. Discrimination passive. Poser le constat que les personnes ne viennent pas sans travailler sur les conditions d'accueil. Tension entre le fait d'être ouvert à tous et les conditions d'accueil.

Adopter une logique comptable en mesure d'impact de son action

Ex. Rester dans la logique comptable pour mesurer la diversification du public. Constat-ter la diversité par des statistiques produites par « catégorisation » des personnes. Tension entre égalité et liberté.

Devoir déroger aux conditions optimales d'exercice de son art

Ex. Exiger le silence dans la salle, ne pas perturber le jeu ou l'écoute par des applaudissements intempestifs tout en laissant vivre les réactions publiques. Tension entre la langue et l'expression.

Élargir les conceptions de ce qui fait œuvre publique

Ex. Ne pas prêter attention aux conditions qui permettent l'échange avant, pendant, après le concert. Ne pas considérer cela important par rapport à l'œuvre qui est jouée. Tension entre l'œuvre et ce qui est à l'œuvre.

Crier à l'hérésie

Ex. Figurer l'évolution de la culture symphonique. Figurer ce que doit être l'œuvre. Ne pas accueillir la diversité des approches et interprétations possibles. Tension entre héritage et création.

PROPOSITIONS



2.1. Penser une politique d'accessibilité qui prenne en compte les ressources de chacun

2.1.1. Analyser les pratiques du public pour développer des conditions optimales d'accueil.

2.1.2. Agir sur les multiples obstacles à l'accès avec les personnes concernées. Penser les moyens déployés pour l'accessibilité en direction d'un public spécifique comme un enrichissement des voies d'accès pour tous.

2.1.3. Penser l'accompagnement nécessaire aux néophytes.

2.1.4. Déployer l'accueil par le prisme de l'expérience que vivent les personnes. Transmettre les codes sans brider l'expression des personnes (ex. applaudissements et silence requis comme condition de l'écoute). Développer des indicateurs d'évaluation rendant compte de l'expérience vécue.



2.2. Explorer la dynamique vertueuse du couple « accueil – diversité »

2.2.1. Valoriser la diversité du répertoire et des pratiques au sein de l'Orchestre et de l'Opéra.

2.2.2. Diversifier les formats d'action et de représentation comme levier des conditions d'accueil. Diversifier les portes d'entrée dans une œuvre.

2.2.3. Nourrir et être nourri d'autres références culturelles : diversifier les missions tout en préservant le cœur de métier.



2.3. Accueillir de nouveaux membres dans une équipe

2.3.1. Diversifier les critères de sélection et de recevabilité d'une candidature.

2.3.2. Savoir accueillir un nouveau membre en le présentant à l'équipe et en prenant le temps d'interconnaissance.

2.3.3. Considérer l'arrivée de chaque nouveau membre comme une opportunité de tisser de nouvelles relations (avec des œuvres, des références culturelles, des personnes etc.).



2.4. Assumer en commun la responsabilité de l'accueil

2.4.1. Définir les ressources humaines et une organisation appropriées pour recevoir et aller à la rencontre des personnes. Concevoir que chacun puisse avoir ce rôle et prendre conscience des implications.

2.4.2. Définir les conditions favorables à l'accueil d'un orchestre en diffusion « hors les murs » avec les accueillants comme les accueillis. Négocier les possibles entre acteurs concernés. Entretenir la fidélité entre acteurs engagés dans une relation durable.

2.4.3. Organiser des temps de convivialité sous diverses formes.

2.4.4. Accueillir la création en développant les conditions propices à la compréhension mutuelle.

2.4.5. Prendre conscience de l'importance des rituels et repères dans l'accueil.



2.5 Explorer les frontières, leurs légitimités et leurs impacts dans les relations

2.5.1. Observer et analyser la configuration des espaces physiques comme symboliques et leur délimitation, les temps d'ouverture et de fermeture afin d'en interroger le bien fondé.

2.5.2. Travailler aux formes de proximité possible entre les personnes impliquées dans l'action afin que chacun se sente investi d'une part active, même en tant que « spectateur ».

- 3 -

L'art

de partager la saveur d'une œuvre

Chaque œuvre est composée de multiples savoirs. Pour mieux en appréhender la teneur, il est nécessaire de comprendre que l'œuvre est pétrie de relations multiples et qu'elle est elle-même relation : il ne peut y avoir de relations sans œuvre, comme il ne peut y avoir d'œuvre sans relation. Dans les structures d'Opéra ou d'Orchestre, l'œuvre artistique, composée, répétée, jouée, diffusée etc. est au centre de l'action. Mais, au delà des métiers artistiques eux-mêmes, de multiples savoirs y sont à l'œuvre : l'architecture des lieux, les actions culturelles, les métiers techniques, l'administration, etc. Connaître et valoriser ces métiers de « l'ombre » permet une plus juste compréhension de la chaîne de valeur qui doit être développée pour que l'œuvre artistique déploie toute son envergure. De multiples intelligences sont mobilisées allant de celles des sens et des affects à l'argumentaire raisonné. L'œuvre est un éclairage sur le monde qui ne fini jamais de se dévoiler.

« Ce travail est très enrichissant, en tant que musicienne. Cela me permet de sortir de mon univers habituel, de détacher mon regard de ma partition et de regarder un petit peu comment va la société, regarder de temps en temps un peu aussi mes collègues des autres services que je ne vois pas beaucoup.



« Est-ce que nous « acteurs culturels » sommes prêts à laisser une place ? (...) Le public essaie de nous parler mais on ne sait pas trop quelle place laisser à cela. Nous ne sommes pas forcément à l'aise avec l'expression des gens »

De quoi parlons-nous ?

Quelles relations aux œuvres développons-nous ?

Comment nous relient nous les uns aux autres par les œuvres ?

Comment travaillons nous les correspondances et distinctions entre les œuvres, ressources, références culturelles ?

Comment faisons-nous résonner une œuvre par une diversité de ressources associées ?

L'affect s'apprend-il et comment y contribuons-nous ?

Connaître les pratiques des personnes en termes d'usages des médias, s'appuyer sur une diversité de médias et de modes d'expression

Travailler les représentations, notamment de la musique classique et symphonique, en informant de la diversité des références culturelles

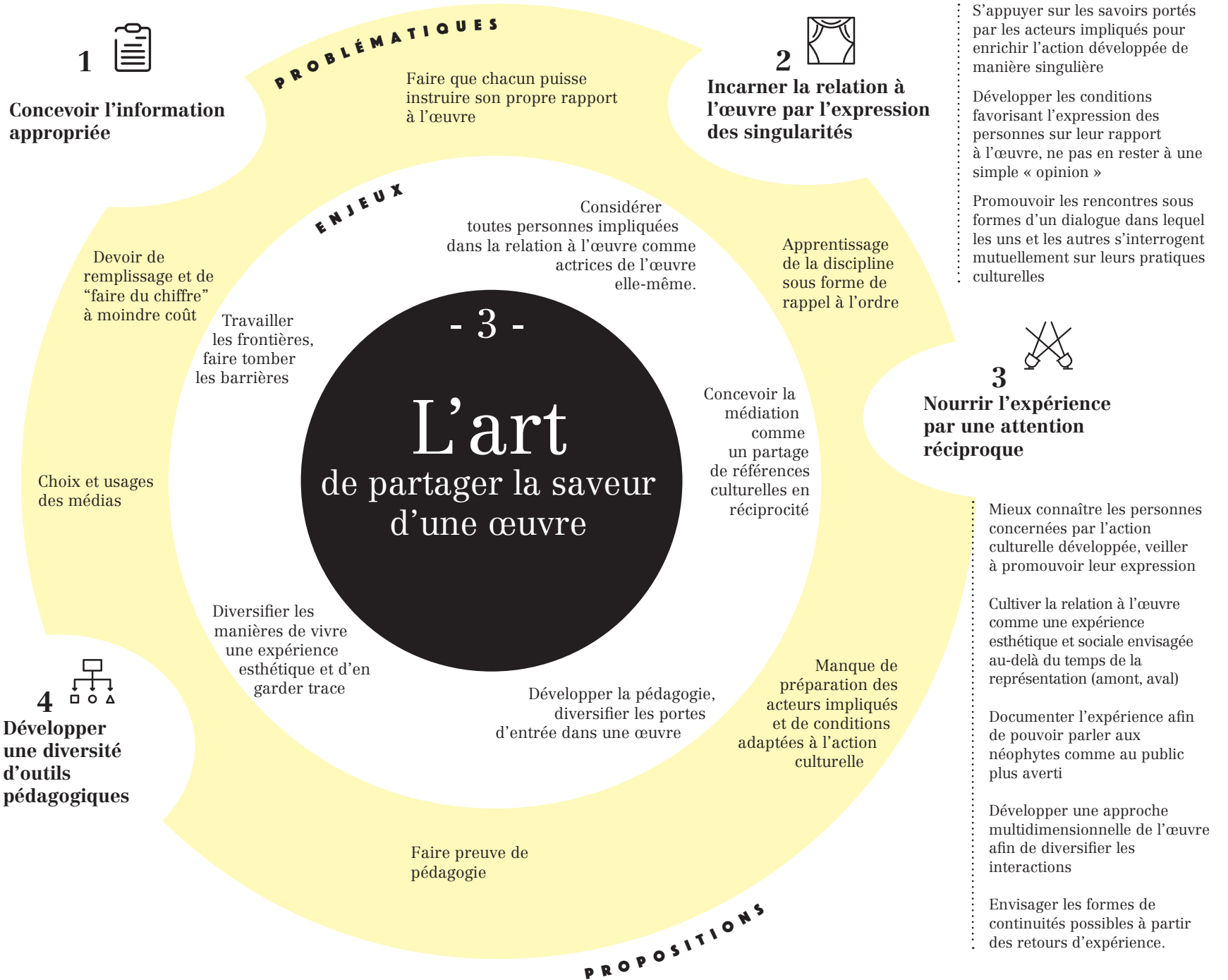
Informier le milieu dans lequel se déploient les œuvres (politique publique, fonctionnement des structures, métiers associés, actions...)

Développer une approche des œuvres en donnant des repères sans uniformiser l'expérience

Organiser des ateliers relatifs à la diversité des métiers associés à une œuvre

Diversifier les lieux d'expérience des œuvres, ne pas transposer sans se saisir de la spécificité des lieux

Développer le retour d'expérience des outils pédagogiques afin de les améliorer



- 3 -

L'art

de partager la saveur d'une œuvre

ENJEUX

Travailler les frontières. Faire tomber les barrières, impacter les représentations, les apriori des uns et des autres. Eveiller la curiosité de ce qui est « étranger » à soi dans une relation de réciprocité.

Considérer toutes personnes impliquées dans la relation à l'œuvre comme actrices de l'œuvre elle-même. Les reconnaître comme indispensables à la publicisation de l'œuvre. Partager le sens et l'intérêt des actions culturelles développées avec toutes les parties-prenantes en interne comme en externe. Développer les conditions qui permettent l'échange entre acteurs et favorisent la co-construction des actions comme leur évaluation collective.

Concevoir la médiation comme un partage de références culturelles en réciprocité, en proximité, ajusté. Rechercher une diversité de points d'accroche pour être en relation avec une diversité de personnes. Établir des points de contacts, de branchements, de correspondances et chercher les points de distinction entre références culturelles variées. Développer l'esprit critique et les capacités d'interprétation d'une œuvre.

Développer la pédagogie. Diversifier les portes d'entrée dans une œuvre en s'appuyant sur son aspect multidimensionnel. Susciter les désirs et vocations par la transmission d'une passion pour l'art exercé. Informer les processus de création d'une œuvre par la diversité des métiers et des ressources nécessaires à celui-ci.

Diversifier les manières de vivre une expérience esthétique et d'en garder trace en en déployant le processus. Développer les formes de continuité de l'expérience, une notion de parcours, de cheminement progressif dans les œuvres pour les personnes impliquées.

PROBLÉMATIQUES

Devoir de remplissage et de "faire du chiffre" à moindre coût

Ex. Généraliser un dispositif sans réfléchir à sa pertinence en contexte. Tension entre le général et le particulier.

Ex. Mesurer l'impact de l'action culturelle en termes de continuité de l'expérience. Tension entre accompagnement et autonomie.

Faire que chacun puisse instruire son propre rapport à l'œuvre

Ex. Confisquer la capacité d'interprétation, cultiver les codes jusqu'à exclure des personnes de l'interprétation des œuvres. Tension entre les règles de l'art et leur détournement.

Apprentissage de la discipline sous forme de rappel à l'ordre

Ex. Une interaction avec le public sous forme de rappel à l'ordre. Ne pas prendre en compte le temps que nécessite l'« apprentissage du silence ». Absence de préparation à l'écoute de l'œuvre. Tension entre « être discipliné » et être acteur de la discipline.

Manque de préparation des acteurs impliqués et de conditions adaptées à l'action culturelle

Ex. Ne pas savoir précisément à quel public on a affaire. Tension entre le général et le particulier.

Faire preuve de pédagogie

Ex. Inadaptation de l'intervention des musiciens auprès des scolaires. Tension entre l'exercice d'un art et sa transmission. Tension entre l'artiste et le pédagogue.

Choix et usages des médias

Ex. « Neutraliser » la communication. Ne pas penser tout acte de communication comme l'expression d'un point de vue construit.

PROPOSITIONS



3.1 Concevoir l'information appropriée

3.1.1. Connaître les pratiques des personnes en termes d'usages des médias. S'appuyer sur une diversité de médias et de modes d'expression afin de développer une information appropriée.

3.1.2. Travailler les représentations, notamment de la musique classique et symphonique, en informant de la diversité des références culturelles qu'elle permet de cultiver. Chercher à démultiplier les portes d'entrée en allant au-delà des codes préexistants. Informer des évolutions des disciplines par la diversité des interprétations possibles d'une œuvre, l'évolution des instruments et des orchestres symphoniques.

3.1.3. Informer le milieu dans lequel se déploient les œuvres (politique publique, fonctionnement des structures, métiers associés, actions développées etc.).



3.2 Incarner la relation à l'œuvre par l'expression des singularités

3.2.1. S'appuyer sur les savoirs portés par les acteurs impliqués pour enrichir l'action développée de manière singulière.

3.2.2. Développer les conditions favorisant l'expression des personnes sur leur rapport à l'œuvre et ce, dans les diverses phases de l'expérience vécue. Éclairer sur les multiples aspects auxquels porter un jugement critique afin de ne pas en rester à une simple « opinion ».

3.2.3. Promouvoir les rencontres autour de l'œuvre sous formes d'un dialogue dans lequel les uns et les autres s'interrogent mutuellement sur leurs pratiques culturelles.



3.3 Nourrir l'expérience par une attention réciproque

3.3.1. Mieux connaître les personnes concernées par l'action culturelle développée. Veiller à promouvoir leur expression plutôt que de présupposer d'emblée ce qui est susceptible de les intéresser.

3.3.2. Cultiver la relation à l'œuvre comme une expérience esthétique et sociale envisagée au-delà du temps de la représentation (amont, aval).

3.3.3. Documenter l'expérience afin de pouvoir parler aux néophytes comme au public plus averti.

3.3.4. Développer une approche multidimensionnelle de l'œuvre afin de diversifier les interactions. Développer les expériences surprenantes par associations improbables.

3.3.5. Envisager les formes de continuité possibles à partir des retours d'expérience.



3.4 Développer une diversité d'outils pédagogiques

3.4.1. Développer une approche des œuvres en donnant des repères sans uniformiser l'expérience qui peut en être faite.

3.4.2. Organiser des ateliers relatifs à la diversité des métiers et pratiques associés à une œuvre.

3.4.3. Diversifier les lieux d'expérience des œuvres. Ne pas transposer sans se saisir de la spécificité des lieux comme matière même du développement de l'action culturelle.

3.4.4. Développer le retour d'expérience des outils pédagogiques afin de les améliorer.

- 4 -

L'art d'acquérir de l'expérience et de transmettre

Les structures d'Opéra et d'Orchestre sont des lieux d'apprentissages multiples où les savoirs et l'expérience peuvent s'échanger en réciprocity, en interne comme en externe. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les ressources disponibles, de reconnaître l'expérience acquise comme de développer les conditions qui permettent d'en acquérir, d'explorer, de rechercher, de s'essayer à de nouvelles expériences. La structure devient ainsi un lieu « laboratoire » qui permet aux personnes de s'impliquer et contribuer dans le développement des savoirs concernant les pratiques à l'œuvre. Il s'agit alors de voir comment s'opère la « capitalisation » de ces ressources. Cela est de l'ordre de la constitution d'un patrimoine culturel qui peut se cultiver et s'organiser comme un « commun ». La transmission devient alors un enjeu central des relations entretenues et développées au sein de ces maisons.

« On peut apprendre de l'autre dans sa propre discipline quand bien même on la maîtrise. En situation d'enseignement, on apprend dans le fait de se poser la question de ce qu'on a à expliciter à l'autre. Ce mouvement permet une prise de conscience plus fine des savoirs qui permettent de progresser dans sa pratique »



« Les droits culturels permettent de reconnaître les savoirs en présence, les expertises. Il n'est pas question de tomber dans un relativisme généralisé où tout le monde est expert de tout. Les droits culturels redonnent de la valeur aux échanges pour y reconnaître un cercle vertueux »

De quoi parlons-nous ?

Comment se vivre comme un endroit d'apprentissage et d'expérimentation ?

Comment assurer la relève dans de multiples métiers associés à l'exercice d'un art ?

Quels espaces d'apprentissage développons-nous au sein de nos maisons ?

Comment savons nous « cultiver les précédents » et capitaliser les données de l'expérience ?

Comment savons nous élargir ce qui fait « patrimoine » chez nous ? Comment vivons nous cela comme un héritage à transmettre ?

Accompagner les personnes à la connaissance du milieu et à la constitution de réseaux

Développer les conditions pour acquérir de l'expérience auprès de personnes plus expérimentées

Développer les formations complémentaires à l'exercice d'un art

Développer les conditions de travail permettant un apprentissage de manière sereine

Susciter la participation des musiciens et leur attrait de l'expérimentation connexe à leur discipline

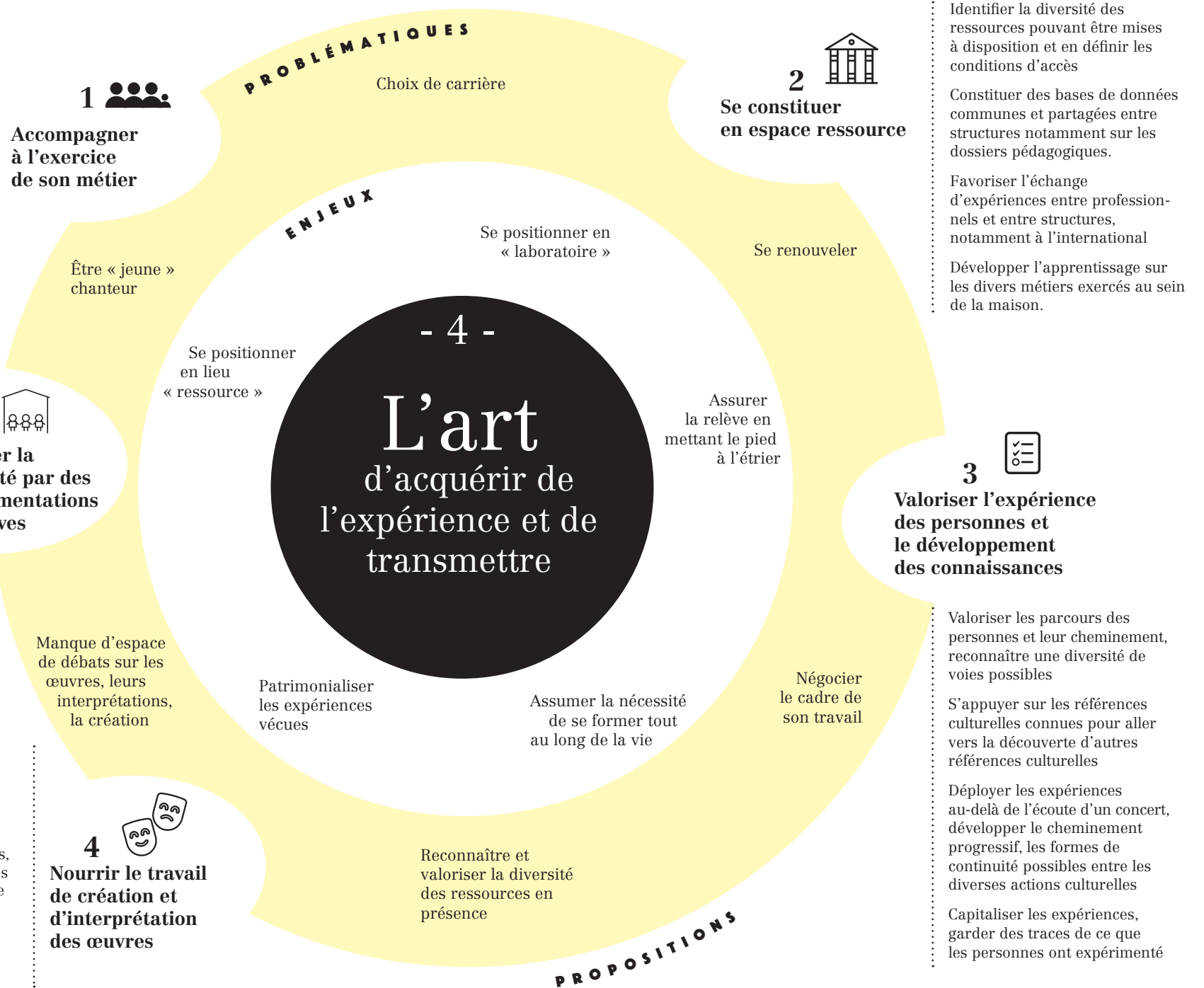
Se saisir des technologies et outils numériques et générer des interactions inédites entre les personnes et les œuvres

Pouvoir pérenniser les expérimentations qui ont fait leur preuve

Développer les conditions nécessaires à la préparation des œuvres, organiser des temps permettant les échanges

Reconnaître et valoriser la contribution des acteurs impliqués, développer les collaborations et les techniques d'intelligence collective dans les processus de création

Renforcer les échanges de savoir-faire et d'expérience par les pratiques collectives



- 4 -

L'art d'acquérir de l'expérience et de transmettre

ENJEUX

Se positionner en lieu « ressource » pour permettre à chacun de cultiver l'excellence de son art. Informer de l'ensemble des ressources disponibles, des activités et services au sein d'une structure. Dynamiser la vie d'une maison par le travail des arts qu'elle permet.

Se positionner en « laboratoire » et développer les conditions nécessaires à l'expérimentation et la création. Développer les expériences inédites pour que les personnes valorisent ce qu'elles n'ont pas l'occasion de valoriser ailleurs. Cultiver le droit à l'erreur, au tâtonnement, à la recherche.

Assurer la relève en mettant le pied à l'étrier : permettre aux jeunes compositeurs de confronter leur inspiration, leur savoir-faire à un orchestre symphonique, d'être joués en public et diffusés à la radio. Accompagner les personnes en début de carrière au sein des structures. Développer les conditions favorisant l'auto-détermination au travers de multiples expériences.

Assumer la nécessité de se former tout au long de la vie. Développer une conception large de sa discipline pour s'en laisser imprégner. Assurer des formes de transmission entre expérimentés et non expérimentés sur un panel large de savoirs. Développer les formes de réciprocité : apprendre de l'autre dans sa propre discipline quand bien même on en a la maîtrise.

Patrimonialiser les expériences vécues : cultiver les précédents, capitaliser les données de l'expérience et ainsi développer les savoirs et savoir-faire pouvant être mis en partage. Développer l'analyse de la pratique et l'échange de pratiques, avec des « pairs » ou des « étrangers » au domaine.

PROBLÉMATIQUES

Être « jeune » chanteur

Ex. Posture des jeunes chanteurs dans un champ extrêmement compétitif. Tension entre la valorisation de ses propres savoirs et leur mise en partage.

Ex. Être en résidence. Tension entre intermittence et permanence.

Choix de carrière

Ex. Frontière érigée entre l'artiste et le pédagogue. Considérer l'action culturelle comme un rôle de l'artiste « par défaut », « basse besogne ». Tension entre le cœur du métier et son enrichissement.

Se renouveler

Ex. Ne pas prendre en considération ce que le renouvellement des générations implique en termes de transmissions. Tension entre expérimentés et novices.

Ex. Manque de formation des musiciens sur des aspects spécifiques de leur métier ou d'une œuvre. Difficulté pour trouver des formations adaptées. Tension entre la maîtrise de son art et la formation tout au long de la vie.

Négocier le cadre de son travail

Ex. Imposer d'expérimenter des choses hors cadre contractuel / mission. Se sentir corvéable à merci. Tension entre le cadre et le hors-cadre.

Ex. Invisibilité de la diversité des savoirs et savoir-faire portés par chacun des acteurs. Tension entre le visible et l'invisible.

Manque d'espace de débats sur les œuvres, leurs interprétations, la création

Ex. Manque d'instances où les programmes sont l'objet d'échanges et de débats. Tension entre la direction artistique et la collégialité que nécessite sa mise en œuvre.

PROPOSITIONS



4.1 Accompagner à l'exercice de son métier

4.1.1. Accompagner les personnes à la connaissance du milieu dans lequel ils sont amenés à évoluer et à la constitution de réseaux soutenant pour l'exercice de leur métier.

4.1.2. Développer les conditions nécessaires pour acquérir de l'expérience auprès de personnes plus expérimentées et entrer dans un échange de savoirs fructueux pour les uns et les autres.

4.1.3. Accompagner les acteurs à se définir et évoluer dans leur carrière. Faire découvrir et pouvoir expérimenter les diverses facettes du métier.

4.1.4. Développer les formations complémentaires à l'exercice d'un art suivant les actions que les personnes désirent accomplir dans le cadre de leur mission.

4.1.5. Développer les conditions de travail permettant un apprentissage de manière sereine, y compris pour les artistes.



4.2 Se constituer en espace ressource

4.2.1. Identifier la diversité des ressources pouvant être mises à disposition au sein d'une structure, et en définir les conditions d'accès. Développer la documentation pour un travail plus approfondi des œuvres.

4.2.2. Constituer des bases de données communes et partagées entre structures notamment sur les dossiers pédagogiques.

4.2.3. Favoriser l'échange d'expériences et de pratiques entre acteurs professionnels et entre les structures, notamment au niveau international.

4.2.4. Développer l'apprentissage sur les divers métiers exercés au sein de la maison.



4.3 Valoriser l'expérience des personnes et le développement des connaissances

4.3.1. Valoriser les parcours des personnes et leur cheminement. Reconnaître une diversité de voies possibles à l'exercice d'un art.

4.3.2. S'appuyer sur les références culturelles connues des personnes impliquées pour aller vers la découverte d'autres références culturelles.

4.3.3. Déployer les expériences au-delà de l'écoute d'un concert. Développer le cheminement progressif des personnes dans les œuvres, les formes de continuité possibles entre les diverses actions culturelles.

4.3.4. Capitaliser les expériences, garder des traces de ce que les personnes ont expérimenté.



4.4 Nourrir le travail de création et d'interprétation des œuvres

4.4.1. Développer les conditions nécessaires à la préparation des œuvres. Organiser des temps permettant les échanges entre tous les acteurs impliqués dans le programme.

4.4.2. Reconnaître et valoriser la contribution des acteurs impliqués dans la création et l'interprétation des œuvres. Développer les collaborations et les techniques d'intelligence collective dans les processus de création.

4.4.3. Renforcer les échanges de savoir-faire et d'expérience par les pratiques collectives.



4.5 Susciter la curiosité par des expérimentations inclusives

4.5.1. Susciter la participation des musiciens et leur attrait de l'expérimentation connexe à leur discipline

4.5.2. Se saisir des technologies et outils numériques et générer des interactions inédites entre les personnes et les œuvres.

4.5.3. Pouvoir pérenniser les expérimentations qui ont fait leur preuve.

- 5 -

L'art d'enrichir un écosystème

Les structures d'Opéra et d'Orchestre constituent des milieux culturels composites qui, pour se développer, tissent des liens avec l'« extérieur ». Cet « extérieur » peut avoir des contours et des échelles variables suivant le point de vue qu'on adopte : le secteur du domaine d'activité exercée, le territoire géographique (du local à l'international), les différents corps de métiers « visés », etc. Ces liens tissés sont autant de réseaux d'acteurs qui maillent l'écosystème que chaque maison développe. Au-delà des « partenariats » établis et formalisés, d'autres relations sont à expérimenter et à inventer pour croiser les savoirs qui peuvent régénérer les pratiques et nos manières d'agir : nous parlons alors de recherche d'associations improbables (entre disciplines, entre acteurs, entre systèmes économiques, entre lieux, entre des temps plus ou moins proches, entre des publics). La qualité des relations tissées « entre » ces entités permet d'aller au-delà de soi et de ce qu'on connaît pour créer de manières hybrides et transfrontalières. La « coopération culturelle » reconnaît la nécessité de s'allier à d'autres choses que nous-mêmes pour agir et développer le sens de notre activité dans un cadre de « gouvernance démocratique ». L'enjeu de ces coopérations (internes comme externes) est d'évaluer la qualité de nos relations et de l'échange dans une démarche de développement des capacités de chacun.

« En « management interculturel », on sait que l'autre est différent, on s'y prépare, on fait des efforts pour se renseigner afin de voir comment on peut se rencontrer. Or, bien souvent, dans nos contextes, on se dit « les autres sont comme nous » et nous ne sommes pas préparés à ce qu'ils expriment une différence, à ce qu'ils ne comprennent pas les mêmes choses etc.



« En termes de coopération, comment relie-t-on ce qui peut permettre aux personnes de vivre un parcours multi-sensoriel ou multi-expérientiel d'une œuvre ? »

De quoi parlons-nous ?

Quelles coopérations développons nous avec nos partenaires ?

Comment œuvrons nous à un tissage et une mise en réseau des acteurs du territoire ?

Comment alimentons-nous le milieu ou territoire duquel nous faisons partie ?

Comment recherchons nous les équilibres économiques de nos activités ?

Quels sont les leviers de la décision, du pilotage, comment les règles du jeu sont données entre les acteurs ?

Connaître son environnement, connaître ce que font les acteurs de son territoire

Dynamiser les partenariats par leur mise en synergie dans la construction de projets

Organiser les instances nécessaires à l'élaboration de projets co-construits

Créer de la synergie dans la production et la diffusion d'information, savoir user du bon vecteur d'information

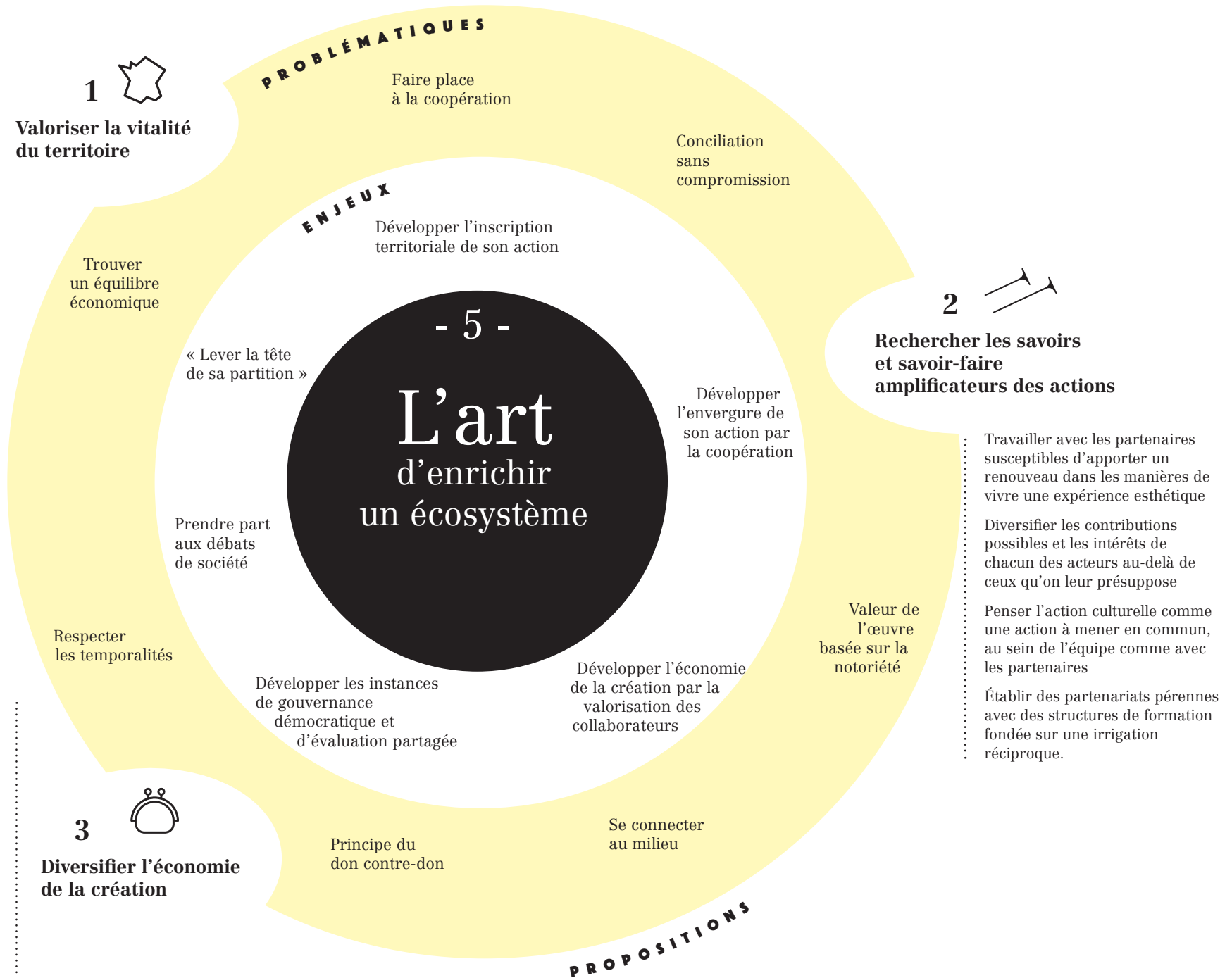
Développer des cartographies permettant de mettre à jour et d'évaluer les dynamiques à l'œuvre dans les actions

Diversifier les sources de financement de la création en travaillant les intérêts de chacune des parties-prenantes

Diversifier les contributions des partenaires et ne pas les réduire à un apport financier

Développer les coopérations et la mutualisation de moyens

S'ouvrir à d'autres moyens de paiements ou outils économiques porteurs de valeurs communes et partagées (ex. monnaie locale)



Travailler avec les partenaires susceptibles d'apporter un renouveau dans les manières de vivre une expérience esthétique

Diversifier les contributions possibles et les intérêts de chacun des acteurs au-delà de ceux qu'on leur présume

Penser l'action culturelle comme une action à mener en commun, au sein de l'équipe comme avec les partenaires

Établir des partenariats pérennes avec des structures de formation fondée sur une irrigation réciproque.

- 5 -
L'art
d'enrichir
un écosystème

ENJEUX

« **Lever la tête de sa partition** » : développer les conditions qui permettent de sortir de son univers habituel pour porter un regard sur le milieu dans lequel on évolue.

Développer l'inscription territoriale de son action. Concevoir une participation qui soit réciproque. Concevoir l'étendue de son action et sa contribution au maillage du territoire.

Développer l'envergure de son action par la coopération. Rechercher la complémentarité des savoirs nécessaires à la création et diffusion des œuvres d'un orchestre et d'un opéra. Concevoir des partenariats dans le respect et la valorisation des savoirs et savoir-faire portés par les acteurs impliqués. Savoir renouveler son action par la recherche de partenariats inédits voire improbables.

Développer l'économie de la création par la valorisation des collaborateurs quelle que soit leur forme d'implication. Valoriser l'intelligence collective, la collaboration et les démarches transversales s'appuyant sur la diversité des ressources du territoire. Prendre en compte la valeur d'échange comme la valeur des échanges.

Développer les instances de gouvernance démocratique et d'évaluation partagée aux différentes étapes de la coopération. Refonder la co-responsabilité des acteurs culturels - à quel que niveau qu'ils soient - pour répondre au droit de chacun de participer à la vie culturelle.

Prendre part aux débats de société relatifs au domaine d'action investi et contribuer à nourrir les échanges d'une diversité de points de vue. Nourrir et se nourrir des évolutions du secteur comme des changements de paradigme dans les politiques culturelles. Contribuer à développer des espaces de débats publics inclusifs.

PROBLÉMATIQUES

Trouver un équilibre économique

Ex. Promouvoir des références culturelles considérées comme élitistes. Tension entre cultiver des références pour elles-mêmes et l'économie qu'elles génèrent.

Faire place à la coopération

Ex. Vision restreinte des endroits de participation et de coopération des partenaires. Tension entre vouloir développer de la coopération et la définition des places et des rôles que les partenaires peuvent jouer.

Conciliation sans compromission

Ex. Concilier les intérêts des parties-prenantes. Tension entre susciter de l'intérêt et promouvoir son intérêt. Tension entre prendre en compte les intérêts de chacun et concilier les intérêts.

Se connecter au milieu

Ex. Images d'institutions culturelles sacralisées, en forme d'enceintes préservées. Tension entre cultiver un endroit privilégié pour l'art et être imprégné par ce qui la traverse. Ex. Méconnaissance des compétences des partenaires qu'il est possible d'associer à une pratique. Tension entre mener sa propre action et la régénérer par l'apport de ressources extérieures.

Principe du don – contre-don

Ex. Ne pas se préoccuper de la contrepartie des dons. Tension entre le don et le contre-don dans la participation.

Ex. Rapport énergie dépensée et audience. Tension entre l'art pour l'art et l'art utile.

Respecter les temporalités

Ex. Le temps de latence d'un projet. Tension entre le temps du processus de coopération et le processus de création.

Ex. Compatibilité des agendas des différents acteurs. Tension entre vouloir la coopération et l'organiser.

PROPOSITIONS



5.1. Valoriser la vitalité du territoire

5.1.1. Connaître son environnement, connaître ce que font les acteurs de son territoire, leurs centres d'intérêts ou préoccupations afin de mieux saisir les occasions de tisser des relations.

5.1.2. Dynamiser les partenariats par leur mise en synergie dans la construction de projets. Développer les réseaux d'acteurs et contribuer à leur enrichissement.

5.1.3. Organiser les instances nécessaires à l'élaboration de projets co-construits avec les partenaires. Modifier le cadre des relations « offre-demande » ou « demande-offre » par la prise en compte des savoirs portés par chacun et leurs contributions possibles.

5.1.4. Créer de la synergie dans la production et la diffusion d'information. Savoir user du bon vecteur d'information en externe en s'appuyant sur les acteurs relais de l'information. Promouvoir sa propre structure comme un relais de l'information des acteurs du milieu.

5.1.5. Développer des « cartographies » permettant de mettre à jour et d'évaluer les dynamiques à l'œuvre dans les actions menées (cartographie de parties-prenantes, cartographies du territoire d'action multi-échelles etc.)



5.2. Rechercher les savoirs et savoir-faire amplificateurs des actions

5.2.1. Travailler avec les partenaires susceptibles d'apporter un renouveau dans les manières de vivre une expérience esthétique : mettre en résonance ou hybrider les ressources culturelles du milieu de vie.

5.2.2. Diversifier les contributions possibles et les intérêts de chacun des acteurs au-delà de ceux qu'on leur présume. Faire valoir les complémentarités des savoirs et savoir-faire développés par chacun des acteurs ou structures et développer les partenariats qui permettent d'en rendre-compte.

5.2.3. Penser l'action culturelle comme une action à mener en commun, au sein de l'équipe comme avec les partenaires.

5.2.4. Établir des partenariats pérennes avec des structures de formation fondée sur une irrigation réciproque.



5.3. Diversifier l'économie de la création

5.3.1. Diversifier les sources de financement de la création en travaillant les intérêts de chacune des parties-prenantes.

5.3.2. Diversifier les contributions des partenaires et ne pas les réduire à un apport en termes de moyens financiers.

5.3.3. Développer les coopérations et la mutualisation de moyens.

5.3.4. S'ouvrir à d'autres moyens de paiements ou outils économiques porteurs de valeurs communes et partagées (ex. monnaie locale)

L'EXCELLENCE EST UN ART – avec l'Orchestre national d'Île-de-France, l'Opéra de Rouen Normandie et le soutien des Forces musicales – Rédaction : Anne Aubry et Christelle Blouët du Réseau Culture 21, Patrice Meyer-Bisch de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de Fribourg, et l'ensemble des participants de l'Orchestre national d'Île-de-France et de l'Opéra de Rouen Normandie. Juillet 2018



Le Syndicat professionnel Les Forces Musicales a vu le jour le 28 septembre 2015. Cette organisation patronale regroupe des adhérents de l'ancienne CPDO (Chambre Professionnelle des Directions d'Opéra) et du SYNOLYR (Syndicat National des Orchestres et des Théâtres Lyriques) décidés à réunir leurs forces, leur histoire et leur expérience. Par les structures représentées, Les Forces Musicales sont la première organisation d'employeurs du spectacle vivant en termes d'emplois artistiques permanents, et la deuxième en termes de masse salariale.

Les Forces Musicales se distinguent par des valeurs et des usages collectifs, au premier rang desquels figure la permanence de l'emploi et de l'activité, le fort lien aux collectivités territoriales, l'attachement aux politiques publiques et la volonté d'agir en opérateur du service public de la culture. Nous sommes convaincus que nos institutions sont une chance pour l'État et les collectivités territoriales, et non une simple ligne financière ; elles sont des « micros sociétés », une chance pour le développement et l'attractivité des territoires, mais aussi une chance pour développer la citoyenneté.

Les Forces Musicales portent en elles le goût du partage ; l'orchestre est un instrument de musique collective et l'opéra, une forme symbolique de représentation des sociétés humaines. Nos institutions, habitées par les artistes, en appellent à s'émouvoir du présent.

www.lesforcesmusicales.org

paideia

réseau culture21



Depuis fin 2012, Réseau culture 21 développe en partenariat avec l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de Fribourg la recherche-action appelée Paideia. Celle-ci a pour objectif d'analyser collectivement comment les droits fondamentaux et en particulier les droits culturels sont pris en compte dans l'ensemble des politiques de développement territorial (culturelles, écologiques, économiques, éducatives et sociales). Cette recherche s'est développée dans 10 départements français avec de nombreux partenaires associés, collectivités et associations et se déploie depuis 2015 à d'autres échelles territoriales, auprès d'Institutions et dans les réseaux professionnels.

La démarche consiste à traduire de manière opérationnelle l'interprétation des droits culturels à travers les analyses de pratiques des professionnels. Développés par les porteurs de projets, les cas d'école collectés permettent de pointer les enjeux et les problématiques mais surtout de développer des propositions pour faire évoluer les pratiques dans le sens d'une meilleure prise en compte des droits fondamentaux des personnes. Cette matière très riche a permis l'échange d'expériences dans le cadre de nombreux séminaires de travail collectif : 120 rencontres organisées en 6 ans, de 30 à 250 participants à chaque rencontre et la collecte plus de 350 cas analysés.

www.reseauculture21.fr

● PÉRA
DE ROUEN
● NORMANDIE



ENRIQUE MAZZOLA
o-rchestre
national d'île de france

www.lesforcesmusicales.org

Les Forces Musicales
Syndicat professionnel des opéras, orchestres et festivals d'art lyrique
24 rue Philippe de Girard - 75010 Paris
contact@lesforcesmusicales.org / 01 40 38 66 01
twitter @ForcesMusicales