

CE QUE DÉMOS FAIT AU MÉTIER III : LES CHEFS ET CHEFFES D'ORCHESTRE

*Synthèse d'étude - D. Le Tirant (2019) **

Cette étude est le dernier volet d'une série de trois études portant sur les effets du travail dans Démos sur les pratiques des professionnels : les deux premiers volets ont concerné les encadrants sociaux (2016) puis les musiciens (2017) engagés dans ce projet.

L'étude que nous présentons s'intéresse aux cheffes et chefs d'orchestre du projet Démos. De même que pour les deux études précédentes, nous abordons la question des effets de la pratique dans Démos sur les pratiques professionnelles de chef d'orchestre et sur les trajectoires de métier. Comment l'engagement dans le projet contribue-t-il à faire évoluer les pratiques et les représentations du métier ? Travailler dans Démos constitue-t-il une ressource pour le développement du métier, de l'activité, de l'identité de chef et du projet professionnel ? En quoi ce travail questionne-t-il les représentations que les chefs ont de leur métier ? A l'instar des précédentes études, nous formulons l'hypothèse qu'au contact de Démos, certaines pratiques de métier et les représentations qu'on a de son métier évoluent ou se transforment, dans le sens d'une actualisation de la figure et du métier de chef (Ravet, 2015).

MÉTHODOLOGIE

L'étude s'est déroulée de mars à mai 2019. Nous avons mené dix entretiens individuels (durée : 1h30 à 2h00), semi-directifs, auprès de dix cheffes et chefs d'orchestre, représentant toutes les phases de Démos depuis 2010 (année de démarrage du projet) à aujourd'hui (2019) et dirigeant des orchestres implantés sur tout le territoire, à Paris et Ile de France (pour cinq d'entre eux) et en régions (pour cinq d'entre eux).

Deux femmes et huit hommes représentant à parts égales trois tranches d'âge (28-40 ans, 40-50 ans, et 50-60 ans) ; quatre sont dans Démos depuis plus de six ans, quatre autres ont une ancienneté de 2 à 6 ans dans le projet et deux autres sont nouvellement arrivés. Communiquées par l'encadrement Démos, les valeurs d'exposition médiatique de ces chef.fes sont variées (faible pour quatre d'entre eux ; moyenne pour quatre ; forte pour deux).

Les entretiens semi-directifs élaborés dans une double approche – ethnologie et psycho-dynamique du travail - ont suivi une trame croisant le récit de vie, les trajectoires individuelles et vécu subjectif de l'activité dans l'exercice du métier à Démos. Nous avons également mené deux entretiens supplémentaires avec deux encadrants pédagogiques.

RÉSULTATS

Les trajectoires des chefs Démos sont hétérogènes, tant du point de vue des parcours de formation que de l'expérience et de l'exercice du métier. Cette diversité détermine une variété de positions et de statuts professionnels ainsi qu'un foisonnement des pratiques musicales, orchestrales et de répertoire. Cette diversité est une source de richesse pour Démos car elle génère des approches différentes sur le projet.

DÉMOS, À LA CROISÉE DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES PRÉOCCUPATIONS INDIVIDUELLES

Quelles sont les motivations à s'engager dans un projet tel que Démos ? Les aspects évoqués ici semblent déterminer - au-delà de ce qui fait sens individuellement - un ciment commun aux différents profils des chefs Démos.

Un projet qui interpelle les vécus personnels et l'histoire professionnelle

Les souvenirs personnels, le rappel de moments d'enfance liés à la pratique musicale sont intriqués dans les motivations à s'engager dans le projet : éprouvés corporels et émotions à l'origine de vocations professionnelles, souvenirs heureux liés à la musique. Ces éléments sont réactivés avec l'idée de s'engager dans Démos, dans le but de -Faire naître le désir

CE QUE DÉMOS FAIT AU MÉTIER III : LES CHEFS ET CHEFFES D'ORCHESTRE

*Synthèse d'étude - D. Le Tirant (2019) **

auprès des jeunes - et de leur faire découvrir la musique. Transmettre et partager, ou redonner ce qu'on a reçu : le rappel du vécu comme source de motivation est une dimension de la figure de chef mise en scène dans Démon.

Donner à l'orchestre un rôle social

Ce sont les représentations partagées d'un orchestre, « au service de la société », envisagé comme un outil au service de la démocratisation culturelle et des territoires, lieu du social et de la construction des relations sociales que les chefs souhaitent promouvoir en s'engageant dans le projet. Certains expriment l'idée que l'orchestre doit remplir une mission qui l'inscrit dans la société et dans la cité : c'est le rôle d'un orchestre que d'aller travailler sur le territoire qui l'accueille et de contribuer à son développement. Dans Démon, l'orchestre est au service du projet. Si être chef, c'est se questionner sur le rôle de chef, alors Démon offre une opportunité de mettre au travail les interrogations sur la place que l'on occupe en tant que chef dans la société, le rôle que l'on y joue, et celle de la nature de l'engagement artistique dans la cité. Pour certains chefs, participer à Démon est une opportunité de redonner du sens au métier et de retrouver du plaisir à exercer la fonction de direction d'orchestre. Pour d'autres, c'est l'occasion de réinterroger la question de la pédagogie de la transmission : une manière de remettre sur le métier l'ouvrage, selon la formule empruntée à Boileau.

Des valeurs auxquelles on s'accorde et qui donnent du sens à l'engagement

Les valeurs associées à Démon s'accordent avec le système de valeurs personnelles, celles auxquelles on croit, que chacun mobilise pour donner du sens à son engagement : utilité sociale, don et restitution, sens public, citoyenneté, vie de la cité, dimension du plaisir et du partage. Parmi les valeurs auxquelles les chefs adhèrent, la représentation des bénéfiques - exprimée plutôt sous la forme d'une croyance - que la musique, en s'inscrivant dans le quotidien des enfants pendant trois ans, peut « changer la vie », transformer les individus, potentiellement agir sur les destinées.

DIRIGER UN ORCHESTRE DÉMOS : DE L'ÉNIGME À RÉSOUDRE À L'AGIR EN COOPERATION

Bien qu'étant la plupart du temps déjà familiarisés avec les orchestres de jeunes, les chefs ont peu de connaissances a priori de la pédagogie particulière mise en œuvre dans Démon, outre qu'il s'agit d'une pédagogie ludique, qui permet de suite d'entrer dans l'espace du jeu d'orchestre. Les représentations s'appuient sur les expériences que les chefs ont précédemment vécues avec des jeunes, via des projets d'ouverture culturelle (type EAC) et de transmission (conservatoires, orchestres de jeunes, orchestres à l'école, etc.). Bien qu'elles facilitent leur engagement, ces représentations se révèlent parfois peu opérationnelles sur le terrain (Dejours et Molinier, 1994).

La prise de contact avec l'orchestre

Aborder l'orchestre lors des premiers tutti, fait figure d'une énigme à résoudre. Dès les premières répétitions, les chefs opèrent un déplacement dans leurs modalités de direction d'orchestre. En l'absence de référence et de langage partagés, dépourvus des outils conventionnels et des codifications liées à la conduite d'orchestre, les chefs doivent agir autrement et faire évoluer leur pratique de direction.

Réaliser le groupe orchestre en permettant aux jeunes de faire de la musique ensemble, les premiers tutti sont des moments de découverte de l'orchestre, d'immersion, de prise de contact entre les personnes et avec l'orchestre en tant qu'instrument. Ces dans ces premiers temps que l'on prend la mesure de qui doit être réalisé, travaillé, et qu'on envisage les manières de s'y prendre. C'est aussi un moment où les chefs posent les modes relationnels et communicationnels avec le groupe. Dans les répétitions, il faut à la fois penser dans la durée du temps du projet, à l'année et sur trois ans, et s'ajuster à la réalité du terrain au moment du tutti, tout en tenant compte et en s'accordant à la « feuille de route ». La préparation - longtemps à l'avance ou juste à temps - échoue souvent face à la réalité du terrain. Dans le contexte d'un temps de répétition très encadré, il faut ajuster en permanence ce qui a été prévu et savoir remanier ses objectifs, en ayant à portée des ressources pédagogiques disponibles.

CE QUE DÉMOS FAIT AU MÉTIER III : LES CHEFS ET CHEFFES D'ORCHESTRE

*Synthèse d'étude - D. Le Tirant (2019) **

Envisager de nouveaux modes de coopération

Le travail de chef ne peut se réaliser sans l'appui des encadrants sociaux, enseignants, et de l'équipe Démos, dont la présence pendant et hors des répétitions est unanimement soulignée et saluée. Les chefs ont conscience que c'est l'ensemble des encadrants qui permet au projet de fonctionner et aux répétitions qu'elles se déroulent le mieux possible. Pour les chefs récemment arrivés, les dimensions du travail social et en atelier sont relativement invisibles. L'activité des encadrants sociaux n'est pas toujours bien repérée ni comprise des chefs d'orchestre qui n'ont pas de contact direct avec eux. Les plus anciens dans le projet perçoivent mieux et plus en détail le rôle indispensable que ces encadrants peuvent jouer. Les musiciens, qui sont à la fois enseignants en ateliers et musiciens dans l'orchestre, sont soumis à un double rôle, ce qui peut poser question à la direction d'orchestre. Pour les chefs, la question est de savoir comment prendre en considération les dimensions de cette double identité de musicien pour instaurer un climat favorable et bienveillant au développement de l'activité de chacun dans l'orchestre. L'organisation pédagogique du projet au quotidien et au moment de la répétition a pour effet que certains chefs relativisent la place et le rôle qu'ils et elles occupent à la direction de l'orchestre, non plus au centre mais en périphérie, à l'intérieur d'un espace de travail commun et partagé, avec une élaboration plus horizontale de l'activité, au sein d'un collectif qui prend alors la figure d'un « nous ».

Démos, un laboratoire d'expérimentation professionnelle

Au fur et à mesure de leur travail avec l'orchestre, en s'appuyant sur les ressources de l'équipe Démos, en développant les dimensions de la pédagogie d'orchestre, les chefs sont amenés à employer des modes d'agir différents des contextes classiques de leur pratique professionnelle. En adoptant de nouvelles postures de direction, entre direction frontale et mobilité au sein du groupe, leur place dans l'orchestre est revisitée, et leur définition du rôle de chef évolue. Travailler dans Démos semble une recherche permanente de manières de faire, pour faire passer des intentions ; Démos apparaît comme un terrain d'expérimentation de la pratique, un laboratoire d'idées et de confrontation des idées. Toutefois, cette place et ce rôle, entre collaboration créative et prescription encadrée du travail, entre la possibilité de développer son activité et sa créativité ou au contraire en la contraignant, la marge de manœuvre ne sont pas vécus ni perçus de manière homogène selon les chef.fe.s qui sont en charge de la responsabilité du résultat, lors du concert final.

FACE À L'ORCHESTRE DÉMOS : MANIÈRES DE FAIRE ET SAVOIR-FAIRE

L'orchestre Démos rassemble des individus – enfants, jeunes, adultes – chacun avec sa personnalité et son potentiel, eux-mêmes issus de groupes différents, les groupes ateliers, qui ont leur propre histoire. L'orchestre, avec son énergie propre, son histoire et la multitude de ses composantes, est plus que la somme de tout cela : c'est une autre entité qui doit se construire au moment des tutti (Lehmann, 2002). De ce point de vue, aborder l'orchestre c'est être attentif à tout ce qui s'en dégage, être concentré à la fois sur l'ensemble et sur chacun. Face à l'orchestre, le chef doit organiser, canaliser et faire circuler l'énergie de la façon la plus vertueuse possible : il apparaît comme un « diffuseur d'énergie », disent certains.

Dans leur communication avec l'orchestre, les chefs font particulièrement attention au langage, aux registres de vocabulaire, au ton employé. Il en est de même pour les formes de la communication corporelle (regard, gestes et gestuelle, corps, déplacements) (Boulez, 2009). Encourager, valoriser, bienveillance, empathie, compréhension, passer du collectif à l'individuel... Sont des termes fréquemment utilisés pour caractériser la posture de chef vis-à-vis des jeunes. En termes d'attitude, c'est prendre en considération que les enfants peuvent être parfois fragiles ou fragilisés, et ne pas perdre de vue que ce sont des enfants, avec des problématiques d'identification aux chefs, d'assurance de soi et de référence à l'autorité. Envisager ces postures de travail, c'est affirmer son rôle de chef comme une autorité positive, c'est adopter un ensemble d'attitudes plus variées et plus expressives face à l'orchestre, en lien avec le plaisir de transmettre la musique. C'est mettre à l'écart les dimensions de l'autoritarisme, du stress et de la pression, « rester humain », comme le rappellent certains chefs en se référant à leurs années d'apprentissage.

CE QUE DÉMOS FAIT AU MÉTIER III : LES CHEFS ET CHEFFES D'ORCHESTRE

*Synthèse d'étude - D. Le Tirant (2019) **

Adapter les techniques de direction d'orchestre

Pour certains chefs, moins familiers avec la pédagogie et le public Démos, enseigner dans Démos oblige à revisiter sa gestuelle, à la simplifier et à en rechercher une meilleure efficacité : adapter son geste, lui donner plus d'amplitude, le rendre plus lisible, en éliminer les aspects trop techniques ou trop subtils, permet aussi de clarifier son discours. Pour aller au devant du groupe, certains chefs quittent leur pupitre pour se déplacer dans le groupe, au cœur de l'orchestre, pendant les répétitions, ce qui semble être une particularité Démos.

Des ressources de travail diversifiées

L'expérience acquise au cours des années de formation musicale ou auprès d'autres chefs est souvent évoquée pour expliciter des comportements pédagogiques, trouver des astuces, pour faire passer ou transmettre un élément de compréhension ou de jeu d'orchestre, ou encore pour développer des modalités de communication avec les jeunes. Parmi les ressources et compétences pédagogiques sur lesquelles les chefs peuvent s'appuyer, le chant, la danse, le travail du corps, les déplacements des musiciens, du chef (inter-changer les rôles), sont autant d'éléments d'une boîte à outil qu'ils découvrent et qui permettent des stratégies variées de direction. La diversité du répertoire des œuvres proposées est envisagée comme un outil à part entière au service de la pédagogie d'orchestre, de la recherche de matière sonore et de la pédagogie globale du projet. Facile d'appropriation pour les chefs nouvellement arrivés, le répertoire – à la fois élément artistique et du patrimoine - est également un moyen d'affirmation son identité de chef ; puiser dans la bibliothèque disponible ou proposant de nouvelles œuvres (ou créations) à explorer permet d'apporter une touche plus personnelle et une part de créativité. Les chefs soulignent que ces possibilités de choix (technique et mélodique) sont importantes pour maintenir un niveau d'ambition de jeu et d'apprentissage élevé.

LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE DANS DÉMOS

Démos, un laboratoire de la pratique

Un des effets de l'expérience dans Démos porte sur l'évolution de l'image que les chefs ont du projet en tant que dispositif et au regard des qualités qu'il véhicule. Démos apparaît à la fois comme un laboratoire de la pratique, un laboratoire d'idées, un lieu de recherche permanente. C'est un terrain d'expérimentation professionnelle. En tant que projet qui évolue, qui se redéfinit en permanence et qui s'enrichit sans cesse du cours de l'expérience, c'est le lieu d'une élaboration et d'un travail collectifs, où l'on peut partager et discuter de l'expérience, tout en laissant sa part à la créativité. En cela, travailler dans Démos est à la fois une chance et un challenge, en ce que l'expérience peut apporter de sens au travail de chef : quelque chose que l'on a peu l'occasion de faire ailleurs.

Questionner l'image de chef d'orchestre

Entre ajustements des pratiques professionnelles, manières de fabriquer l'orchestre et de communiquer avec le groupe, de partager l'espace pédagogique ou de le construire collectivement, les questionnements sur la place et le rôle de chef dans Démos mettent en évidence qu'être chef dans Démos, ce n'est pas tout à fait la même chose qu'être chef dans d'autres contextes : en revisitant leur pratique, les chefs redessinent les contours de leur métier et de leur identité de métier.

Du point de vue de la pratique

Etre chef dans Démos, comme pour tout autre orchestre, c'est « rester chef », savoir diriger au plan de l'exigence et de la manière de conduire l'orchestre. Mais c'est un peu plus que cela : c'est aussi pouvoir mettre en œuvre et décliner un ensemble de savoir-faire discrets, d'attitudes et de postures qui font appel à des qualités humaines (être attentif à chaque enfant tout autant qu'au groupe orchestre, tenir compte du travail réalisé hors répétition, par l'ensemble de l'équipe, construire son activité collectivement et avec les autres encadrants, être garant du patrimoine transmis et de

CE QUE DÉMOS FAIT AU MÉTIER III : LES CHEFS ET CHEFFES D'ORCHESTRE

*Synthèse d'étude - D. Le Tirant (2019) **

sa qualité, développer une forme d'autorité positive et bienveillante, loin des stéréotypes habituels qui sont associés à la direction d'orchestre : savoir être à l'écoute, plus que pour d'autres orchestres, afin d'en canaliser et d'animer l'énergie).

Du point de vue du rôle social,

Etre chef dans Démos, c'est être conscient que l'on transmet un ensemble de valeurs intrinsèques à la socialité dans l'orchestre qui s'étendent au-delà de l'orchestre : écoute, respect de l'autre, attention au groupe et au collectif.

Du point de vue du leadership,

Etre chef dans Démos, c'est questionner sa place de chef dans l'espace collectif et l'horizontalité du travail, en conscience de sa qualité de modèle, c'est savoir remettre en cause la place traditionnellement attribuée au chef, tout en sachant conserver sa part de responsabilité quand cela s'avère nécessaire, notamment pour les décisions artistiques, et dans le résultat final du concert.

Une expérience singulière du métier

Si Démos permet de penser autrement sa place et sa pratique de chef et de développer des savoir-faire particuliers, en revanche, il apparaît difficile d'envisager de faire valoir cette expérience dans les autres contextes professionnels – hors EAC. Etre chef dans Démos, du point de vue des carrières professionnelles et des stratégies de carrière, est une activité tellement différente, que plusieurs chefs avancent qu'il s'agit presque d'un « autre métier ». Poursuivre ailleurs une carrière de chef, implique que chacun cadre le temps accordé à Démos : le facteur temps, l'âge, sont primordiaux dans les stratégies de construction de carrière et passer à côté, c'est risquer d'amputer sa possibilité d'évoluer professionnellement, ou de se voir fermer des accès. Cela dépend individuellement de l'endroit où chacun se situe dans sa carrière et des choix que l'on prend (avoir une carrière internationale, se développer sur son territoire, mener d'autres activités professionnelles, etc.). C'est sans doute pour cette raison qu'être chef dans Démos est pour certains l'occasion de se permettre une mise à distance d'avec le milieu professionnel : Démos est le lieu d'un exercice apaisé, sans enjeu de carrière, une parenthèse dans la fonction de chef, un lieu où l'on peut exercer pleinement son activité, un espace de liberté par rapport aux autres contextes professionnels.

CONCLUSION

Au delà des remaniements de métier propres au travail dans Démos, l'adhésion des chef.fe.s au projet et à ses valeurs s'exprime par le sens de leur engagement. C'est un point d'appui fort qui participe de leur enthousiasme et du désir de poursuivre. Permettre aux enfants d'accéder à la dimension de l'orchestre, du jeu musical au concert, les voir se transformer et voir la joie qui émane des jeunes et de leur famille, est une source de satisfaction et d'émotion, qui donne tout son sens à l'engagement dans le projet : la question du sens que l'on donne à nos vies.

BIBLIOGRAPHIE

Dejours C, Molimier P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, HS n°36, pp.35-44).

Lehmann B. (2002). L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques. Paris, *La découverte*.

Ravet H. (2015). L'orchestre au travail. Interactions, négociations, coopérations. *Vrin*.

Boulez P. Master-class. Conservatoire de Paris, 2009. <http://www.conservatoiredeparis.fr/nc/voir-et-entendre/videos/article/master-class-pierre-boulez-1ere-partie/>

*Le Tirant D. (2019) Ce que Démos fait au métier III : Les chefs et cheffes d'orchestre
Disponible en ligne : <https://demos.philharmoniedeparis.fr/l-evaluation.aspx>