



**HAL**  
open science

## La co-direction d'une structure associative culturelle par deux artistes : étude de cas du CCN2

Solène Dannenmuller

### ► To cite this version:

Solène Dannenmuller. La co-direction d'une structure associative culturelle par deux artistes : étude de cas du CCN2. Sciences de l'Homme et Société. 2018. dumas-01880173

**HAL Id: dumas-01880173**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01880173>**

Submitted on 24 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La co-direction d'une structure associative culturelle par deux artistes : étude de cas du CCN2

Solène Dannenmuller

► **To cite this version:**

Solène Dannenmuller. La co-direction d'une structure associative culturelle par deux artistes : étude de cas du CCN2. Littératures. 2018. dumas-01880173

**HAL Id: dumas-01880173**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01880173>**

Submitted on 24 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# LA CO-DIRECTION D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE CULTURELLE PAR DEUX ARTISTES : ETUDE DE CAS DU CCN2

Solène DANNENMULLER

Sous la direction d'Alexandre HADADE

Laboratoire : UMR Litt&Arts

UFR LLASIC

Département Lettres

Mémoire de master 2 mention Arts, lettres et civilisations – 30 crédits  
Parcours : Diffusion de la culture

*Ce mémoire professionnel fait suite à un stage effectué au Centre Chorégraphique  
National de Grenoble, sous la responsabilité de Maud RATTAGGI, du 15/01/2018  
au 29/06/2018*

Année universitaire 2017-2018





# LA CO-DIRECTION D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE CULTURELLE PAR DEUX ARTISTES : ETUDE DE CAS DU CCN2

Solène DANNENMULLER

Sous la direction d'Alexandre HADADE

Laboratoire : UMR Litt&Arts

UFR LLASIC

Département Lettres

Mémoire de master 2 mention Arts, lettres et civilisations – 30 crédits  
Parcours : Diffusion de la culture

*Ce mémoire professionnel fait suite à un stage effectué au Centre Chorégraphique  
National de Grenoble, sous la responsabilité de Maud RATTAGGI, du 15/01/2018  
au 29/06/2018*

Année universitaire 2017-2018

# REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord ma maîtresse de stage et directrice de production Maud Rattaggi, qui a accepté de m'intégrer au sein de l'équipe du CCN2, et qui m'a donné la chance de faire mes preuves durant ces six mois de stage.

Je tiens à remercier ensuite toute l'équipe du CCN2 pour leur accueil chaleureux et leur bienveillance durant ces six mois de stage.

J'aimerais remercier tout particulièrement le pôle mobilité pour leur confiance et leurs encouragements à mon égard, qui m'ont aidée à prendre confiance en moi et en mes compétences. Je les remercie également pour m'avoir permis de progresser et de m'avoir pleinement intégrée dans leur équipe.

Je remercie également les deux co-directeurs mais aussi et surtout artistes du CCN2 Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane pour leur bienveillance, leur accueil et la confiance qu'ils m'ont accordée pour travailler sur leurs projets.

D'autre part je remercie mon directeur de mémoire Alexandre Hadade, sans qui je n'aurais pas pu avancer de façon aussi précise dans la rédaction de ce mémoire. Je le remercie de m'avoir poussée à développer ma réflexion, d'avoir été présent pour m'aider et m'accompagner, et de m'avoir encouragée tout au long de ces six mois.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur présence et leur soutien durant toute la durée de mon stage et de la rédaction de ce mémoire. Merci à eux pour leurs relectures attentives.



DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : DANNENMULLER    PRENOM : Solène.....

DATE : 24.10.8.1.18.....    SIGNATURE :

# TABLE DES MATIERES

PARTIE 1 : COMPTE RENDU DE STAGE.....	1
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	3
1. Le CCN2 : Une structure associative culturelle.....	3
1.1. Historique de la structure : Le label CCN.....	3
1.2. Organisation et fonctionnement : Quatre pôles, deux co-directeurs.....	5
1.3. Modèle financier et budget.....	11
2. Le CCN2 : Le grand rassemblement, entre une politique culturelle locale et nationale.....	13
2.1. Une décision de la politique culturelle nationale.....	13
2.2. La valorisation des acteurs locaux.....	15
2.3. Une volonté d'ouverture.....	17
CHAPITRE 2 : COMPTE RENDU DES MISSIONS.....	20
1. Le contexte de mon stage.....	20
1.1. Mon intégration au CCN2.....	20
1.2. Description du poste de chargée de production.....	22
2. Missions et compétences.....	23
2.1. Des missions transverses et variées.....	23
2.2. De nouvelles compétences en production, logistique et diffusion.....	25
3. Bilan du stage.....	27
3.1. Difficultés rencontrées.....	27
3.2. De nouvelles perspectives d'avenir.....	28
CONCLUSION.....	29



PARTIE 2 : LA CO-DIRECTION D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE CULTURELLE PAR DEUX ARTISTES : ETUDE DE CAS DU CCN2.....	30
INTRODUCTION.....	30
CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX DE LA DIRECTION D'UN CENTRE CHOREGRAPHIQUE.....	32
1. Entre artiste et directeur : une posture complexe à adopter.....	32
1.1. Être directeur : des compétences particulières.....	32
1.2. Être artiste : un statut particulier.....	34
1.3. Des cultures-métiers différentes : une double posture.....	37
2. Conséquences d'un changement de direction.....	40
2.1. Une nouvelle stratégie de communication.....	40
2.2. Un rapport au public différent.....	43
2.3. Un mode de gouvernance singulier.....	46
CHAPITRE 2 : LA CONSTRUCTION D'UN PROJET DE STRUCTURE COHERENT.....	51
1. Des enjeux structurels inhérents au spectacle vivant.....	51
1.1. Des partenariats publics et privés.....	51
1.2. Entre création et diffusion : quelle économie ?.....	55
1.3. Les stratégies de la diffusion.....	61
2. Des projets communs nécessaires à la vie de la structure.....	65
2.1. Le festival : vecteur d'effervescence collective.....	65
2.2. Le public entre spectateur et acteur, un positionnement double.....	69
2.3. Un rayonnement et une visibilité médiatique nationale et internationale.....	75
CONCLUSION.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	80
SITOGRAFIE.....	83
ANNEXES.....	84
Annexe n°1 : Communiqué de presse du 30 septembre 2015.....	84
Annexe n°2 : Devis du spectacle <i>Minuit</i> pour le Grec Festival.....	85
Annexe n°3 : Conditions de tournée du spectacle <i>Minuit</i> .....	86
Annexe n°4 : Modèle de note de frais.....	87
Annexe n°5 : Modèle d'avis de mission.....	88

# GLOSSAIRE ET SIGLES

- **ACCN** : Association des centres chorégraphiques nationaux
- **ADAMI** : Administration des Droits des Artistes et des Musiciens Interprètes
- **CCNG** : Centre Chorégraphique National de Grenoble
- **CIRC** : Centre International de Recherches Circassiennes
- **CDC** : Centre de Développement Chorégraphique
- **CDCN** : Centre de Développement Chorégraphique National
- **CDNA** : Centre Dramatique National des Alpes
- **CPO** : Convention pluriannuelle d'objectifs
- **CNDC** : Centre National de Danse Contemporaine
- **CPNEF SV** : Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant
- **Catering** : Repas ou encas prévus pour les équipes artistiques et/ou techniques lors d'une répétition, résidence, représentation ou tournée
- **Cession** : Paiement de la cession des droits d'auteurs pour une pièce
- **Carnet ATA** : Document douanier pour l'exportation temporaire de marchandises en suspension de droits et taxes
- **DGCA** : Direction générale de la création artistique
- **DASEN** : Directeur académique des services de l'éducation nationale
- **DAASEN** : Direction académique adjoint des services de l'éducation nationale
- **DICREAM** : Dispositif d'aide pour la Création Artistique Multimédia
- **EPCC** : Etablissement public de coopération culturelle
- **ERP** : Etablissement recevant du public
- **ESS** : Economie sociale et solidaire
- **Frais annexes** : Tous les frais hors droits d'auteur et cession (hébergements, repas, déplacements)

- **Feuille de route** : Document nécessaire aux équipes artistiques et techniques
- **FIACRE** : Fonds d'Innovation Artistique et Culturelle en Rhône-Alpes
- **INA** : Institut National de l'Audiovisuel
- **Jauge** : Nombre de places disponibles pour le public
- **MEB** : Maison de l'enfance de Bachelard
- **ONDA** : Office National de Diffusion Artistique
- **Préacheminement** : Trajet permettant l'acheminement à un aéroport lors d'un déplacement en avion
- **Per Diem** : Défraiements repas selon le tarif SYNDEAC (18,40€)
- **Rooming-list** : Tableau récapitulatif du nombre de nuitées du personnel pour une tournée
- **SACEM** : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
- **SYNDEAC** : Syndicat des entreprises artistiques et culturelles
- **SACD** : Société des auteurs et compositeurs dramatiques
- **SPEDIDAM** : Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes
- **Short-List** : Dernière liste de personnes pressenties pour la direction d'une structure

# PARTIE 1 : COMPTE RENDU DE STAGE

## ➤ INTRODUCTION

Entre danse contemporaine et cirque, les deux co-directeurs du CCN2 doivent non seulement mener leurs propres projets artistiques d'un côté mais également, en parallèle, parvenir à créer une cohésion dans le fonctionnement de la structure.

Malgré leurs deux projets artistiques distincts, Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois ont l'ambition de créer un véritable projet artistique de structure cohérent : pour ce faire, ils travaillent tous deux en commun avec l'aide de leur équipe afin de développer les projets du CCN2, tant au niveau local qu'à une échelle internationale.

En effet, les deux co-directeurs et leur équipe mettent en place des protocoles de travail qui rendent possible le croisement de leurs deux disciplines. Les deux co-directeurs échangent sur un modèle économique à tenir pour la structure, sur les outils de gestion et de management d'équipe, sur des types de manifestations spécifiques comme le festival le Grand Rassemblement, mais ils ne travaillent pas sur des projets artistiques communs. Ainsi, même s'ils ne travaillent pas ensemble concernant des œuvres chorégraphiques à diffuser en tournées, leur désir de transversalité et d'ouverture se ressent dans leur manière de diriger et de guider le CCN2.

Pour eux, devenir co-directeurs est davantage la possibilité d'avoir un outil de travail et de pouvoir valoriser les propos et les œuvres d'autres artistes via les résidences et les événements extérieurs pour que l'art puisse avoir un réel impact dans la société. Leur volonté était donc de construire leur projet artistique au CCN2 de façon bien plus élargie, et en collaboration avec d'autres artistes pour être en cohérence avec leur souhait de transversalité et d'hybridation artistique, souhait caractérisant la nouvelle orientation artistique du CCN2.

Ayant l'envie de me spécialiser en production pour le spectacle vivant, c'est donc tout naturellement que j'ai choisi de postuler au sein du pôle mobilité du CCN2. En effet, je connais le CCN2 depuis maintenant de longues années, ayant étudié au lycée Stendhal en spécialité danse, nous avons en effet un partenariat avec celui-ci notamment pour des ateliers ou encore des accueils studios pour nos répétitions.

J'ai donc eu la chance d'intégrer l'équipe du CCN2 au mois de janvier 2018, période particulièrement chargée pour les salariés du Centre Chorégraphique puisque de nombreuses tournées étaient en cours ou à venir dans la saison.

Ainsi, de par ma place d'assistante en production, diffusion et en logistique de tournée au sein du pôle mobilité, j'ai pu observer l'impact d'un changement de direction et de gouvernance au sein d'une structure associative culturelle et donc m'interroger sur les enjeux et conséquences d'une double direction par deux artistes.

La dualité est donc une composante très importante au sein de la structure, puisque deux co-directeurs, deux projets artistiques, deux disciplines : c'est pourquoi ils ont choisi, en concertation avec la nouvelle équipe, de renommer le CCNG en CCN2 afin de montrer l'importance de cette notion de dualité qui crée finalement une unité grâce à la complémentarité des deux artistes et de leurs projets artistiques respectifs.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation détaillée du Centre Chorégraphique National de Grenoble, ainsi qu'à la description du contexte de mon stage et de mes missions où je tenterai d'exposer et d'analyser les diverses tâches qui m'ont été confiées durant ces six mois. La deuxième partie fera l'objet d'une réflexion personnelle et documentée sur les enjeux de la co-direction d'une structure culturelle par deux artistes. Cette réflexion s'appuiera notamment sur une étude de cas du CCN2, et démontrera les rouages politiques, structurels mais également artistiques d'un tel mode de gouvernance.

## ➤ CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

### 1. Le CCN<sup>2</sup> : Une structure associative culturelle

Le Centre Chorégraphique National de Grenoble est né en 1984 sous la direction de Jean-Claude Gallotta et de sa compagnie le groupe Emile Dubois, sous l'ancien nom de CCNG (voir glossaire). Jean-Claude Gallotta a en effet été nommé à la direction de la Maison de la Culture de Grenoble en 1980, qu'il aura rebaptisée le Cargo : C'est le premier chorégraphe à avoir été directeur d'une scène nationale. C'est la même année que la création de ce label CCN a été impulsée par le ministre de la culture Jack Lang, qui, avec l'aide de Jean-Claude Gallotta a créé l'un des premiers CCN de France : Celui de Grenoble.

#### 1.1. Historique de la structure : Le label CCN

La constitution du réseau des 19 centres chorégraphiques nationaux aujourd'hui présents en France dans 15 régions, découle de la politique d'aménagement du territoire durant les années 1970 afin de favoriser « l'essor de la danse française ». <sup>1</sup> En 1984, la Direction de la musique et de la danse du ministère de la Culture décide, avec les Collectivités Territoriales, de fusionner au sein d'une même structure à la fois des ballets de répertoire mais également des compagnies de chorégraphes appartenant à la nouvelle danse française, dont Jean-Claude Gallotta a été l'une des figures majeures.

Les CCN sont donc considérés comme des pôles de développement de la danse, qui ont pour mission de participer à la diffusion de la danse dans leur territoire d'implantation, selon son contexte, ses réalités et ses outils de travail. Jack Lang précisera en 1991 dans une conférence de presse que la création et la diffusion du travail de chaque compagnie devront être accompagnées d'actions de médiation, de transmission et de sensibilisation à l'art chorégraphique. C'est en 1998 que la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant voit le jour, et viendra préciser les cadres d'exercice des structures subventionnées par l'État, structures dans lesquelles s'inscrivent les CCN. Un texte de référence pour les CCN sera rédigé : le cahier des missions et des charges relatif au label « Centre Chorégraphique National » stipulant les engagements artistiques, culturels, territoriaux et professionnels de ce label.

---

<sup>1</sup> Site de l'ACCN (voir sitographie)

Ainsi, ce cahier des missions précise les conditions, obligations et impératifs auxquels un CCN se doit de répondre, et reprecise l'affirmation de la présence d'un ou plusieurs artistes à la direction de ce type de structure.

Parmi ces missions et engagements, on retrouve notamment le partage des outils de travail avec des artistes invités, dans un objectif de rentabilisation des moyens matériels existants. Le développement d'une politique de transmission de la culture chorégraphique est également un point essentiel des missions d'un CCN, afin d'adopter un rôle de lieu de ressources pour la danse, ainsi que d'un lieu d'éducation chorégraphique sur le territoire de référence. De plus, ce type de structure doit contribuer à une politique de la permanence de l'emploi pour les artistes chorégraphiques en s'adaptant à chaque projet artistique. Les structures labellisées CCN doivent également permettre la recherche, l'expérimentation et participer à l'évolution des formes chorégraphiques tout en contribuant à la valorisation du patrimoine chorégraphique français. Enfin, le principe de diversité des œuvres et des artistes ainsi que celui de la parité hommes-femmes sont des principes qui doivent être impérativement appliqués au sein d'une structure labellisée CCN.

D'autre part, la CPO (voir glossaire), est un document signé entre l'Etat, les collectivités territoriales partenaires et la structure labellisée CCN. Cette convention est d'une durée de quatre ans mais peut être suivie de deux conventions de trois ans chacune ainsi que d'une prorogation supplémentaire d'un an maximum en cas de circonstances exceptionnelles ayant un impact sur la réalisation des missions de la structure. Ainsi, cette convention précise les activités de la structure labellisée CCN, son projet artistique, les engagements de cette structure au regard des missions prévues et imposées par le cahier des missions et des charges, ainsi que les moyens financiers, humains ou techniques prévus et mis à disposition par les partenaires publics pour la bonne réalisation des activités de la structure.

Pour résumer, une structure labellisée CCN comporte six obligations que sont : l'expérimentation artistique, la production et diffusion d'œuvres, le partage des outils, l'action culturelle, la mise à disposition des archives, et l'engagement professionnel vis-à-vis des artistes.

## **1.2. Organisation et fonctionnement : Quatre pôles, deux co-directeurs**

Lors de la mise en place de la co-direction entre Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane, chacun est arrivé avec sa propre équipe : équipe constitutive de leurs compagnies respectives. Cela a donc conduit chacun à se faire sa place parmi les salariés restants de l'ancienne direction de Jean Claude Gallotta.

Ce sont donc trois équipes différentes qui ont dû fusionner lors de ce changement de direction. Celles-ci ont donc dû mettre leurs méthodes de travail, de management et leurs modes de gestion en commun afin de parvenir à un projet de structure cohérent et parvenir également à créer une véritable cohésion d'équipe pour apprendre à travailler avec les deux chorégraphes.

Pour mettre en commun les pratiques et habitudes de chacun, les deux co-directeurs ont fait appel à l'accompagnement d'une entreprise du nom de Bel Ouvrage, qui leur a permis de développer des processus de travail en commun en organisant par exemple des workshops. Ils ont donc pu mettre en commun les compétences de chacun, inventer de nouveaux processus et outils pour arriver à travailler ensemble.

### **➤ Les quatre pôles du CCN2**

Les quatre pôles constituant le personnel permanent salarié du CCN2 sont le pôle territoire, le pôle mobilité, le pôle administration ainsi que le pôle technique. L'équipe est au total composée d'une vingtaine de personnes, dont certaines étant régulièrement en déplacement pour assurer le bon suivi des tournées.

Le pôle administration est composé d'Yves Le Sergent, l'administrateur, de Perrine Cys, la comptable et de Mickaël Glénat, un étudiant alternant en comptabilité. Ensemble, ils s'occupent des payes, des remboursements ainsi que d'autres documents administratifs nécessaires au bon fonctionnement de la structure. Ce pôle est également essentiel à toutes les questions et problématiques administratives concernant l'embauche des artistes, des amateurs et des salariés.

Le pôle technique quant à lui est composé de Pierre Escande le directeur technique, et de Antoine Strippoli régisseur et technicien son qui était également chargé de la création sonore pour les pièces de Jean Claude Gallotta lorsque celui-ci était encore directeur du Centre Chorégraphique.



Ce sont eux qui organisent les transports de matériel, de la location d'un transporteur à l'élaboration de devis, en passant par le remplissage de carnets ATA (voir glossaire) lors d'un transport de décor à l'étranger. Ils coordonnent également l'élaboration des plannings de répétition et de montage, en lien avec les intermittents, les artistes et les chorégraphes. Enfin, ils s'occupent des montages et démontages techniques tout en participant à la coordination de tous les aspects techniques liés à un spectacle.

Le pôle territoire est composé de la directrice du pôle Erell Melscoet, de la chargée de médiation Charlotte Guibert, de la chargée de l'accueil aux compagnies Hélène Azzaro, de la chargée de communication Caroline Brossard et de deux stagiaires, Elisa et Vivien qui auront été présents avec moi durant toute la durée de mon stage.

Le pôle territoire participe à la mise en place d'ateliers et d'actions de médiation avec les partenaires culturels du territoire grenoblois. D'autre part, ce pôle organise le Grand Rassemblement grenoblois qui a eu lieu mi-juin à la Bifurk, et coordonne également l'accueil des compagnies en résidence. Dans le cas de la création 2018 de Rachid Ouramdane, le pôle territoire est chargé en lien avec le pôle mobilité, d'organiser la logistique des résidences techniques et artistiques, notamment avec les enfants mobilisés sur la création.

Le pôle mobilité se constitue de la directrice du pôle et tutrice de stage Maud Rattaggi, de la chargée de production Laura Trappier remplacée par Cécile Reboul, de l'assistante de direction et chargée de logistique tournée Nathalie Malevergne, de la chargée de diffusion des projets de Yoann Bourgeois Geneviève Clavelin, du chargé de diffusion des projets de Rachid Ouramdane Damien Valette, et de Jean Ripahette administrateur de production. Le pôle mobilité participe à l'organisation logistique des tournées, des résidences, des créations, tant d'un point de vue budgétaire que logistique. En effet, ce pôle est en lien étroit avec tous les autres de par sa transversalité : il s'agit d'un gros travail de centralisation d'informations et de coordination pour les déplacements par exemple et pour l'organisation d'un spectacle, du devis à la représentation. De ce fait, le pôle mobilité est également en lien constant avec les structures et équipes organisatrices qui accueillent la venue de Yoann Bourgeois et de Rachid Ouramdane.

## ➤ Les deux co-directeurs du CCN2

Rachid Ouramdane, chorégraphe contemporain, tente par l'art de la danse de contribuer à des débats de société et questionnement sociologiques au travers de pièces chorégraphiques qui développent une poétique du témoignage et de l'intime.<sup>2</sup>

Rachid Ouramdane a commencé la danse à l'âge de 15 ans. Il aimait danser en tant que loisir, et faisait beaucoup de hip hop. A la fin de ses trois années de lycée, il est finalement allé à l'université de Grenoble en biologie en parallèle de ses cours de danse au conservatoire de Grenoble. Puis, il a tenté le concours du CNDC d'Angers (voir glossaire) où il a finalement été sélectionné. Il était important pour lui depuis tout jeune de pouvoir exprimer des choses, et ce également par le biais de la danse.

Le premier spectacle qu'il lui a été donné de voir a été « Le saut de l'ange » de Dominique Bagouet, danseur et chorégraphe français, ce qui a été pour lui une véritable révélation. Ce qui fait vivre la danse, c'est ce qu'elle raconte, ce qu'elle défend. Pour lui, la danse allait finalement être bel et bien un endroit d'expression.

Rachid Ouramdane a en effet travaillé en France et à l'étranger avec les chorégraphes Meg Stuart, Christian Rizzo et Alain Buffard, ce qui lui a permis de se former davantage et d'étoffer ses influences pour s'inspirer de multiples horizons chorégraphiques.

De par son parcours de danseur contemporain, il brouille également les frontières entre création et transmission, afin de questionner les rapports d'un danseur chorégraphe à sa discipline elle-même. Il a travaillé notamment avec douze adolescents sportifs de Gennevilliers pour sa pièce *Surface de réparation* en 2007, et a également travaillé avec des amateurs handicapés pour une commande de la compagnie britannique Candoco intitulée *Looking Back*. Pour sa prochaine chorégraphie intitulée *Franchir la nuit*, il travaille notamment avec de jeunes migrants résidant en foyers, et s'attache à leur transmettre le goût du mouvement.

Son objectif est avant tout de pouvoir mettre en doute les préjugés, par l'art de la rencontre dont l'expérience sensible doit selon lui défier et dépasser toute frontière, tant physique que symbolique.

---

<sup>2</sup> Site du CCN2 : <http://www.ccn2.fr/rachid-ouramdane/>

Aujourd'hui, il oriente sa recherche vers une écriture chorégraphique basée sur des principes d'accumulation pour de grands ensembles comme par exemple dans sa pièce *Tenir le temps* pour 16 danseurs dont la première a eu lieu au Festival Montpellier Danse en juillet 2015. Pour autant, il ne perd pas de vue ses influences et précédentes recherches, et conserve un goût prononcé pour l'individualité.

Son œuvre est donc parsemée de réflexions sociologiques, psychologiques, philosophiques, mais également d'autres disciplines artistiques comme la vidéo, ainsi que du chant comme dans certaines de ses pièces. La contemporanéité de ses pièces se lit donc à travers le prisme des nombreux apports disciplinaires qu'il y intègre, ainsi que sa vocation presque humanitaire dans les valeurs et la symbolique de ses pièces.

Dans sa pièce *Sfumato* créée en 2012, il questionne le rapport d'êtres humains à leur terre natale, notamment des paysans de Chine, réfugiés climatiques et contraints d'abandonner leur habitat suite à une catastrophe météorologique inondant toutes leurs cultures. De ce fait, l'exode rural est alors au cœur du propos de sa pièce, mettant en scène des danseurs dans l'eau sur le plateau et sous une pluie artificielle. La pièce traite également d'une visée écologique, en regard de la portée humaine véhiculée par sa chorégraphie.

Sa prochaine création 2018, *Franchir la nuit*, s'attache à questionner les parcours individuels et collectifs de jeunes migrants exilés en France. Cette pièce, sur le thème de l'exil, reflète donc bel et bien l'univers humaniste de Rachid Ouramdane. Cela met également en lumière son désir de retranscrire l'humanité dans toute sa singularité et sa complexité. Néanmoins, sa visée humaniste reflète également une portée politique forte avec un engagement symbolique impliqué dans des valeurs humaines de tolérance et de respect. De par son travail avec ces adolescents migrants, il s'attache à décrire des parcours et histoires individuelles mais également collectives, afin de mettre en lumière les nombreux chemins et orientations que l'on peut emprunter dans une vie.

Il espère donc pouvoir faire réfléchir et permettre aux spectateurs de se détacher de leurs stéréotypes, afin de contribuer au développement de leur esprit critique. Il souhaite faire évoluer les mentalités dans l'acceptation de l'autre et l'acceptation des cultures étrangères à la nôtre, dans un esprit de vivre ensemble à réinventer.

Yoann Bourgeois découvre le jeu du vertige et des acrobaties dès son plus jeune âge là où il a grandi, dans un petit village du Jura. Diplômé du Centre National des Arts du Cirque en alternance avec le Centre National de Danse Contemporaine, il expérimente la recherche en apesanteur. Néanmoins, il deviendra par la suite artiste permanent au sein de la compagnie Maguy Marin, ce qui marquera le début de son exploration entre cirque et danse contemporaine.

En 2010, il commence alors à développer son propre processus de création et d'exploration du mouvement : il fonde alors l'Atelier du Joueur, centre de ressources nomade pour le spectacle qui deviendra finalement la Compagnie Yoann Bourgeois. Son premier duo, *Cavale*, exprime alors par le vertige, une dimension éternelle de l'éphémère.<sup>3</sup> Autour de l'élément classique d'écriture circassienne qu'est la figure, il développe alors un premier cycle de création afin de permettre une nouvelle écriture du cirque qui pourrait être détachée de la « tyrannie du spectaculaire ».

Les fugues naissent alors, de courts numéros présentant le rapport d'un homme et d'un objet, ainsi que *L'Art de la Fugue*, en parallèle du développement du CIRC (voir Glossaire) qui permettra d'établir une généalogie du geste acrobatique et chorégraphique. En 2014, il entame un nouveau cycle de création, plus radical cette fois, visant à affiner et préciser son geste chorégraphique.

D'un point de vue dramaturgique, il précise alors le sens de ses actions : la relation entre le corps et les forces physique devient alors son point d'ancrage, d'où naîtront les pièces *Minuit* et *Celui qui tombe*. Il continue à poursuivre son exploration et sa recherche autour de dispositifs techniques visant à amplifier ces forces physiques et ces phénomènes agissant sur le corps. De cette recherche naissent de nombreux projets adaptables à différents champs artistiques.

A la croisée des disciplines, Yoann Bourgeois revendique sa pluridisciplinarité et la transversalité qu'il juge essentielle à l'art. Entre cirque, performances, danse, il cherche à ouvrir les frontières des possibles, explorer et inventer continuellement de nouvelles formes de mouvement et de recherche chorégraphique.

---

<sup>3</sup> Site du CCN2 : <http://www.ccn2.fr/yoann-bourgeois/>

Il est donc difficile de ranger Yoann Bourgeois dans une case, ses spectacles étant très souvent assimilés à la catégorie « Transdisciplinaire », « Cirque-danse » ou encore « Inclassable » de par la transversalité qu'il revendique.

Yoann Bourgeois cultive en effet une puissante fascination pour la gravité, thème central et récurrent dans chacune de ses pièces. Ce phénomène le pousse à réfléchir sur le poids et sur ces paramètres scientifiques et physiques comme la force centrifuge ou centripète par exemple, qui influent irrémédiablement sur l'être humain et sa condition.<sup>4</sup> L'aspect théâtral est également un point qui lui tient à cœur, essayant de travailler tant la performativité, la gestuelle que la présence avec ses interprètes. Il développe une méthode de travail qu'il appelle la « théâtralité polysémique » : « Il ne s'agit pas pour moi de produire un discours homogène. Ce qui me plaît, au contraire, c'est d'ouvrir le sens des œuvres à de multiples possibilités. » Il aime néanmoins également ajouter des réflexions existentielles à ses pièces comme dans *Celui qui Tombe* où l'enjeu est de tenir debout au propre comme au figuré. Il s'intéresse à la sensibilité des êtres humains et à tout ce qui peut les entraver au quotidien, tandis qu'à la fois, ils parviendront toujours à retrouver leur équilibre.

Le Centre Chorégraphique National de Grenoble est pour lui un lieu d'expérimentation : Il est en effet le premier artiste issu du monde artistique du cirque à diriger un centre chorégraphique en France. Il souhaite y développer un laboratoire de pratiques in situ et s'attache à penser et construire des créations participatives hors les murs, comme avec le projet *Passants* dont nous reparlerons plus loin dans ce mémoire. Entre festivals, formes courtes pour l'événementiel, chorégraphies sur scène ou encore happening in situ, il souhaite pouvoir s'adapter et diffuser son art dans tous les lieux possibles.

Pour lui, ses œuvres et expérimentations sont un moyen de communication, un outil linguistique pour tisser du lien avec son public et les habitants du territoire grenoblois. Ses créations sont donc toujours inspirées de la condition humaine, tant dans ses rapports aux autres que dans ses rapports à son environnement. C'est finalement par cette dimension populaire qu'il retrouve son attachement avec sa discipline première, le cirque.

---

<sup>4</sup> <http://www.ledevoir.com/culture/danse/521859/yoann-bourgeois-et-l-art-de-la-chute>

### 1.1. Modèle financier et budget

Le CCN2 est financé par la Drac Rhône-Alpes – Ministère de la culture et de la communication, Grenoble-Alpes Métropole, le Département de l'Isère, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et il est soutenu par l'institut français pour les tournées internationales ainsi que la SACD (voir glossaire) pour le festival Le Grand Rassemblement. Yoann Bourgeois quant à lui, bénéficie du soutien de la Fondation BNP Paribas pour le développement de ses projets et est en résidence territoriale à la Capi-Théâtre du Vellein.

Lors de leur accession à la direction du Centre Chorégraphique, les subventions accordées à la structure n'ont pas été multipliées par deux : le budget reste donc le même, que la structure abrite un ou plusieurs artistes. Néanmoins, Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois souhaitent que le modèle économique du CCN2 soit basé sur « l'interdépendance et la co-responsabilité »<sup>5</sup>. De plus, cette économie devait être pensée en co-construction avec les partenaires avec lesquels le CCN construit ses projets artistiques sur le territoire, sur le modèle de l'ESS (voir glossaire). Cette volonté de s'inscrire dans ce modèle économique s'est développée de par le fait que l'ESS s'est avérée être « un mode de mise en réseau fécond pour les structures culturelles et leur environnement »<sup>6</sup>.

L'objectif était de parvenir à développer les ressources propres du CCN2 pour arriver à un taux de ressources propres de 40%, et ce grâce à la vente de spectacles en France et à l'étranger, ainsi que grâce aux apports en co-productions de leurs projets de créations. Ainsi, concernant l'aide à la diffusion à l'échelle nationale, il s'agit de travailler avec l'ONDA (voir glossaire) tandis que pour une aide à la diffusion à l'échelle internationale, il s'agit de travailler avec le FIACRE (voir glossaire) et l'Institut Français. Le financement des projets de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane découle en partie des co-productions, c'est-à-dire qu'ils ne ponctionnent pas directement dans les caisses du CCN2 : l'argent utilisé pour créer leurs pièces provient des partenaires multiples, tant publics que privés. L'argent du fond de caisse du CCN2 peut alors servir entre autre aux accueils studio, ainsi qu'aux autres projets du CCN2.

---

<sup>5</sup> Note d'intention, projet de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois

<sup>6</sup> Opcit

Les bénéfices se font donc sur les retours de tournées grâce aux cessions et droits d'auteurs reversés au CCN2 par les structures d'accueil : 80% de ces bénéfices retournent sur les prochaines productions de spectacles à venir, et 20% sont reversés dans le pot commun du CCN2 qui servira aux frais de fonctionnement et événements portés par le pôle territoire de la structure, comme le festival Le Grand Rassemblement par exemple.

Le mécénat constitue également une part importante du budget de production du CCN2 : Une convention a été établie entre le CCN2 et la fondation Hermès pour le projet de création 2018 de Rachid Ouramdane. Aujourd'hui, celui-ci est très soutenu par le ministère des affaires étrangères et par l'institut français. Ce qui permet au CCN2 de bénéficier d'une aide financière non négligeable lors des tournées prévues à l'étranger. Concernant Yoann Bourgeois, son partenariat avec la fondation BNP Paribas repose sur le fait que ses spectacles soient accessibles, de qualité, exigeants et parvenant à réunir et toucher un large public. Le projet commun de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane était d'ouvrir le CCN2 à un maximum d'artistes par le biais de nombreuses résidences, et s'ouvrir également davantage sur le territoire par le biais du Grand Rassemblement. Néanmoins, reste la question financière qui nécessite une certaine répartition entre les projets, répartition qui se doit d'être équitable, mais qui pourrait être remise en question si les subventions accordées à la structure venaient à baisser.

En effet l'argent nécessaire à l'accueil des compagnies artistiques en résidence provient essentiellement des subventions accordées au CCN2, mais également du pourcentage versé provenant des recettes de vente de spectacles des deux co-directeurs. Ainsi, cela permet d'accueillir les artistes dans des conditions optimales, ce qui découle nécessairement des missions de base d'un CCN. Cependant, bon nombre de résidences d'artistes sont bloquées par des coûts réduits d'années en années. La question, selon les deux co-directeurs, est donc bel et bien de savoir comment aider et accompagner un artiste ou une compagnie correctement, tout en sachant qu'il faudra donc effectuer un choix et en accompagner moins d'autres. La question de la répartition financière entre actions de médiation sur le territoire et diffusion de spectacles est donc au cœur des prérogatives des deux co-directeurs.

## **1. Le CCN2 : Le grand rassemblement, entre une politique culturelle locale et nationale**

Après la fusion du CDNA (voir glossaire) avec la MC2 décidée par le Ministère de la Culture en 2014, il a été question d'une éventuelle fusion entre la MC2 et le CCNG. Néanmoins, cette fusion du CCN a été refusée par le Ministère de la Culture qui souhaitait conserver l'indépendance du Centre Chorégraphique. Un appel à projet a donc été lancé en 2015 pour reprendre la direction du CCNG, appel à projet impulsé par le Ministère de la Culture auquel Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois ont répondu, Yoann Bourgeois étant jusqu'à lors artiste associé à la MC2.

### **2.1. Une décision de la politique culturelle nationale**

L'élection de Yoann Bourgeois et de Rachid Ouramdane au CCN fut décidée par les tutelles, les subventionneurs ainsi que par le Ministère de la Culture (voir Annexe 1) en concertation avec les collectivités territoriales et la région, qui ont voté unanimement afin que les deux chorégraphes co-dirigent la structure ensemble. Cette décision s'inscrit dans un désir croissant de la politique culturelle nationale de favoriser la transversalité au sein du champ artistique français. En effet la tendance actuelle se trouve être en particulier le décloisonnement des disciplines et la recherche de nouveaux modes de création transdisciplinaires.

Ce projet tenait donc à valoriser l'ouverture transdisciplinaire : Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois souhaitaient tous deux des lieux plus partagés pour le CCN2 : Créer des lieux de vie, comme des lieux de travail, pour parvenir à une complémentarité. C'est d'ailleurs ce qui relie les deux co-directeurs : leur complémentarité de penser. Ils se rejoignent tous deux dans une cohérence quant à leur façon de penser les rapports sociaux, humains, mais aussi et surtout artistiques, ainsi que dans leur façon de penser l'art situé dans un contexte. Ainsi, l'appel à candidature s'effectue sur la base d'une note d'orientation préparée par le ou les candidats qui définit les orientations souhaitées pour la structure en tenant compte des évolutions du territoire d'implantation et de son contexte à la fois politique, culturel ou social. Un comité de sélection est alors constitué afin d'établir une short-list (voir glossaire), celle-ci devant respecter par ailleurs le principe de parité.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Cahier des missions et des charges relatif au label « Centre Chorégraphique National »



Ce comité de sélection se compose de représentants du ministère de la culture et de la communication ainsi que des collectivités territoriales. Les candidats constitutifs de cette short-list devront alors rédiger un document de proposition de mise en œuvre de projet artistique et culturel pour la structure comprenant des indications sur le projet artistique en réponse aux exigences du cahier des charges, des traductions budgétaires du projet, ainsi que des propositions sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. Ils seront finalement auditionnés par le comité de sélection qui donnera sa délibération finale après entretien avec chaque candidat.

Le suivi annuel de la structure et de ses activités s'effectuera dans le cadre du conseil d'administration de celle-ci en présence des représentants des partenaires publics et/ou des comités de suivi.<sup>8</sup>

Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane, en reprenant la direction du CCN, illustrent donc bien la tendance actuelle d'une volonté d'hybridation entre les arts : C'est la première fois qu'un CCN est dirigé par deux artistes, dont un n'appartenant pas au champ chorégraphique français mais s'inscrivant dans l'univers du cirque. Tous deux décideront finalement de renommer l'appellation originelle CCNG en CCN2 pour signifier la deuxième « version » du CCN et la co-direction de ces deux artistes, annonçant un tournant dans l'avenir de la structure.

## **2.2. La valorisation des acteurs locaux**

Pour être en cohérence avec les projets artistiques de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane et leur souhait d'inscrire le CCN2 dans la vie culturelle de l'agglomération grenobloise, une réelle volonté a été exprimée afin que le bureau de l'association soit en lien avec leurs univers culturels et que ses représentants s'inscrivent en cohérence avec leur projet artistique.

Le bureau du CCN2 se compose de Pierre Lungheretti, président et directeur général de la Cité internationale de la Bande dessinée et de l'image ; Nicolas Klein, secrétaire et responsable de l'antenne régionale de l'association Pro Bono Lab ; et enfin Elisabeth Papazian, trésorière, mais également directrice et metteuse en scène du théâtre Prémol.

---

<sup>8</sup> Cahier des missions et des charges relatif au label « Centre Chorégraphique National »

De ce fait, Elisabeth Papazian, de par son poste au théâtre Prémol qui est implanté au cœur de la Villeneuve de Grenoble, inscrit une dynamique davantage socio-culturelle au sein du bureau, et plus largement au sein du CCN2. Nicolas Klein est également très impliqué, avec l'association Pro Bono Lab, au cœur de la notion d'économie sociale et solidaire, notamment concernant la question de l'entrepreneuriat. Cette vocation sociale et socio-culturelle se retrouve notamment dans le projet de la création 2018 de Rachid Ouramdane et au sein du projet « Passants » de Yoann Bourgeois dont nous reparlerons plus loin dans ce mémoire.

Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois, en tant que chorégraphes et interprètes, ont l'obligation de créer des pièces chorégraphiques chacun de leur côté. Néanmoins, leur grande ambition, en lien avec d'autres acteurs culturels grenoblois, est de contribuer à faire de Grenoble une véritable métropole autour des arts du geste. Notamment entre la trilogie CCN2, le CDC, et le Magasin, ces acteurs tentent d'avancer ensemble grâce à de nombreuses réunions dans l'année, en inventant de nouvelles façons de créer, d'échanger, et de nouveaux modes de vivre ensemble pour ne pas empiéter sur les plates-bandes de chacun.

D'autre part, de nombreuses rencontres sont également organisées avec le Prunier Sauvage afin de parrainer plusieurs projets au fil des années. Un partenariat a également été créé avec la MEB (voir glossaire) afin de mettre en place une colonie d'été artistique « L'autre colo » à destination d'enfants de 8 à 12 ans qui pourront bénéficier d'ateliers avec Rachid Ouramdane et d'autres intervenants artistes.

Le partenariat avec le théâtre Prémol est également un parti pris territorial fort puisque depuis l'incendie ayant endommagé le théâtre, un hébergement en studio est prévu au CCN2. Cet accueil studio permet de renforcer leur démarche de partenariat, d'autant plus que des représentations sont organisées au sein des locaux du CCN2 pour que les ateliers du théâtre Prémol puissent être représentés au public. Cela permet alors une plus grande mixité des publics, entre celui d'un théâtre de quartier et celui d'une structure plus institutionnelle comme le CCN2, ce qui permet également aux enfants du théâtre de bénéficier de représentations dans des locaux adaptés.

Enfin, un festival appelé « Le Grand Rassemblement » est organisé chaque année par l'ensemble du personnel du CCN2 et ses partenaires.

Le Grand Rassemblement est un événement qui a été lancé l'an dernier durant la saison 2016-2017, ayant eu lieu pour la première fois les 20 et 21 décembre 2016 sur le site du CCN2 et de la MC2. Pour la deuxième édition ayant eu lieu les 27 et 28 mai 2017, c'est sur le site du Magasin des Horizons et en partenariat avec le Pacifique que les artistes se sont implantés.

Cette année, le festival s'implante sur le terrain de la Bifurk en partenariat avec celle-ci le week-end du 16 et 17 juin. Les autres partenaires de cette édition sont le Pacifique CDC, ainsi que Retour de scène Dynamusic. Entre artistes et populations, cet événement prône le lien social mettant en scène des activités diverses et variées autour du mouvement et des arts de la rue afin de se réapproprier l'espace public grenoblois.

Parmi les activités prévues et proposées pour cette édition, un concert sera organisé en co-production avec l'association Retour de Scène Dynamusic, ainsi que des projections et rencontres, des performances et installations circassiennes et chorégraphiques, des échauffements et jeux chorégraphiques participatifs, et enfin des ateliers à destination des enfants. Seront également présentes une douzaine de femmes pour une performance vocale dans le cadre du projet You You You de l'artiste Myriam Van Imschoot, afin de vivre une expérience artistique autour du youyou, un long cri issu des cultures sub-sahariennes.

Ainsi, cet événement contribue à la cohérence du projet culturel et artistique du CCN2, puisqu'il est l'événement commun aux deux artistes, impulsé sous leur direction et organisé par le pôle territoire. Il participe à leur volonté d'ouverture du CCN2 sur l'extérieur, auprès des partenaires locaux et surtout auprès du public grenoblois.

Cet événement contribue donc nécessairement au rayonnement du CCN2 sur le territoire puisque c'est par et grâce à celui-ci que les missions et actions de la structure peuvent se faire connaître auprès du public. La visée participative de ce projet est donc l'incarnation des valeurs du CCN2, dans une volonté socio-culturelle d'intégration du public. L'enjeu est donc de parvenir à réunir tous ces acteurs autour d'une culture

partagée, ce qui constitue également un des enjeux politiques de la métropole grenobloise : à savoir inventer et réinventer avec cette variété et cet héritage de structures et pratiques culturelles qui constituent la singularité du bassin grenoblois.

On peut alors affirmer que les deux co-directeurs et leur équipe souhaitent réellement former un projet de structure en cohérence avec les projets artistiques des deux artistes, mais également avec la dynamique culturelle et socio-culturelle du territoire grenoblois afin d'être en lien avec des partenaires issus de milieux transversaux.

### **2.3. Une volonté d'ouverture**

Pour Yoann Bourgeois, Rachid Ouramdane et leur équipe, la force du Centre Chorégraphique est bel et bien son rayonnement territorial, mais aussi national et international. En effet, de par la direction par deux artistes, il y a donc un renouvellement perpétuel des créations et des propositions de contenus riches et en constante évolution, ce qui permet une diffusion très forte durant toute la saison. Néanmoins, une de leur volonté est également l'ouverture du Centre Chorégraphique à l'international, et à d'autres artistes par le biais d'accueils studios et de résidences, mais également par le biais d'un accueil du public davantage construit et important.

En effet, grâce à la volonté d'ouverture de la co-direction, le rayonnement international du CCN2 se fait de façon plutôt naturelle grâce au réseau qui s'est tissé entre les deux chorégraphes et à la communication digitale du CCN2, permettant aux vidéos sur Facebook de voyager par-delà les continents et les océans. De nombreuses demandes proviennent régulièrement de l'étranger, d'autant plus que tous deux bénéficiaient bien avant leur co-direction d'une certaine renommée internationale avec leurs compagnies respectives qui avaient auparavant tissé des liens avec certaines compagnies étrangères. Sur l'année 2017, la pièce TORDRE a voyagé autour de 23 pays. Bon nombre de collaborations internationales sont entretenues de saisons en saisons, et de nouvelles envies de collaborer affluent chaque jour. Pour chaque projet, le lien avec l'international est fort : pour le projet de création de Rachid, des enfants migrants seront présents, et d'autres micro-projets sont en cours avec la Grèce, l'Albanie et l'Inde pour créer sur leur sol. Le ballet de Moscou a également sollicité le chorégraphe pour une création de pièce pour l'anniversaire des 30 ans du ballet.

Il y a donc une réelle notion de coopération entre le CCN2 et l'international, qu'il s'agisse de structures privées ou publiques, coopération permettant d'étendre toujours davantage un réseau culturel solide.

Il a également été évoqué que les deux co-directeurs Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane souhaitent ouvrir davantage les portes du CCN2 à de jeunes compagnies, leur permettant de développer une création sur une période plus ou moins longue.

Des entretiens sont effectués chaque début de saison afin de déterminer quels artistes seront choisis pour bénéficier des studios, des installations, ainsi que d'une aide administrative pendant une durée déterminée, ou pour obtenir le statut d'artiste associé du CCN2. Cet accueil studio constituant une des missions principales précisées par le cahier des missions et des charges des CCN, il repose nécessairement sur l'objectif de partage des outils techniques et matériels, ainsi que sur le partage du réseau institutionnel dont fait partie le CCN. Le critère principal de sélection d'un artiste ou compagnie demeure la pertinence artistique et esthétique du travail proposé en regard du projet artistique du CCN. Outre ce critère, la direction du CCN ne peut privilégier des artistes de son territoire car celle-ci doit également favoriser l'ouverture de sa structure.

Dès mon arrivée, une résidence au grand studio du CCN2 a débuté : Yoann Bourgeois a effectué des auditions en amont afin de sélectionner une dizaine de danseurs pour une pièce relevant d'une commande et qui servira à la soirée d'ouverture du théâtre La Scala à Paris en septembre 2018. Cette résidence était donc l'occasion pour les danseurs de commencer à appréhender le décor complexe qui a été construit spécialement pour l'occasion. J'ai également pu rencontrer d'autres chorégraphes durant mes six mois de stages, venus utiliser les locaux pour créer ou répéter leurs chorégraphies : François Veyrunes de la compagnie 47/49 ou encore Milène Duhamel de la compagnie Daruma. Tous deux connaissent bien les locaux du CCN2 et viennent régulièrement chaque saison pour de courtes durées.

D'autre part, un de leurs objectifs principal est d'entretenir une relation avec la population. Cette relation de proximité est essentielle pour Rachid Ouramdane, qui estime important d'apporter la culture là où se trouve le public, et non pas de forcer le public à venir à la culture.

Il y a donc une réelle nécessité d'envisager de nouvelles relations avec le public : il est impératif aujourd'hui en tant que structure associative culturelle de ne pas seulement « nourrir le marché de l'art » en vendant des créations aux salles de spectacles, mais également de créer in situ dans l'espace public, au cœur des lieux de vie de la population du territoire.

Dans le cadre de la métropole grenobloise, il s'agit bel et bien de faire vivre des espaces plus ou moins éloignés, ou délaissés de l'action culturelle grenobloise : inscrire l'art là où se trouve le public, et faire culture ensemble.

De plus, de nombreux ateliers sont organisés tout au long de la saison : ils sont destinés aux danseurs professionnels, semi-professionnels ou amateurs et intitulés Immersifs ou Intensifs. Il s'agit alors de découvrir l'univers artistique et chorégraphique d'un danseur, sa gestuelle, et de la traverser le temps d'un week-end ou de plusieurs séances. Ces ateliers constituent une part non négligeable de l'occupation des studios, mais également d'une retombée économique certaine par l'inscription payante à ces ateliers.

Il est clair qu'un des engagements auxquels doit répondre une structure labellisée CCN se trouve être le rayonnement national et international. On retrouve cet engagement rédigé dans le cahier des missions et charges des centres chorégraphiques nationaux : « A ce titre, les structures labellisées CCN travaillent à construire et entretenir un rayonnement national et international, tout en veillant à développer leur présence au plan local, pour favoriser ainsi la rencontre des publics avec les œuvres chorégraphiques. »

Néanmoins, cet équilibre est parfois complexe à trouver : les deux co-directeurs tentent malgré tout d'arriver à concilier tournées en France ou à l'étranger et obligations de transmission et de médiation chorégraphique sur le territoire.

## ➤ CHAPITRE 2 : COMPTE RENDU DES MISSIONS

### 1. Le contexte de mon stage

J'ai candidaté au CCN2 au mois d'octobre 2017 suite à une discussion avec une de mes camarades Estelle qui y avait déjà effectué un stage l'an dernier. Son avis très positif m'a poussée à les contacter, et j'ai pu obtenir un rendez-vous avec Maud Rattaggi la directrice du pôle mobilité deux semaines plus tard. Nous avons alors défini ensemble les missions principales qui me seraient accordées, et les projets auxquels j'aimerais participer plus spécifiquement.

#### 1.1. Mon intégration au CCN2

J'ai eu la chance de pouvoir travailler avec Jean Claude Gallotta à l'époque où celui-ci dirigeait le CCNG, et également avec certains de ses danseurs à l'occasion de plusieurs ateliers et flashmob organisés durant mes trois années de lycée. Nous avons d'autre part effectué nos épreuves pratiques du baccalauréat en danse dans les locaux du CCN2, ce qui nous a permis de découvrir ce lieu important et emblématique pour la culture chorégraphique grenobloise.

Ainsi, j'avais également pu assister à plusieurs pièces de Rachid Ouramdane que j'ai découvert durant ces années de lycée. J'avais alors été fascinée par ses mises en scène teintées de pluie et d'eau sur la scène, ainsi que sa vocation à mixer interviews vidéo et danse pour servir la symbolique de ses pièces. Son univers m'a donc directement plu, car c'est un courant de la danse contemporaine qui crée du sens et offre une symbolique engagée dans une volonté de dénonciation de faits sociétaux.

C'est pourquoi ma directrice de stage Maud Rattaggi m'a donnée la chance d'être référente sur la logistique de la résidence de création de ce dernier pour son prochain spectacle qui sera diffusé durant la saison 2018/2019. En effet cette résidence de création s'étale sur plusieurs mois depuis la résidence technique à Rennes début janvier et plusieurs lieux différents, dont la scène nationale de Bonlieu à Annecy en juillet prochain. Il était donc important de pouvoir centraliser les informations sur ce gros projet.

Deux autres stagiaires m'ont ensuite rejointe, eux travaillant au pôle territoire notamment sur l'organisation et la logistique du Grand Rassemblement Grenoblois ainsi qu'en vidéo.

Une autre stagiaire est également arrivée en mai pour un mois de stage au pôle mobilité : Nous étions finalement quatre stagiaires sur des périodes différentes, et accompagnés en février de plusieurs stagiaires de troisième, ce qui nous a permis de tisser des liens amicaux en contexte professionnel mais également de s'entraider.

D'autre part, il a été mis en place durant mon stage que le pôle mobilité devait effectuer des réunions de pôle toutes les deux semaines environ, afin de pouvoir mentionner plus précisément les moments et lieux de tournées importants à venir, une réunion d'équipe d'ensemble ne permettant pas d'évoquer des points spécifiques au pôle mobilité. Cela permettrait également de pouvoir réunir les chargés de diffusion de Rachid et Yoann, afin d'échanger autrement que par téléphone ou par mail des informations importantes sur les options à venir et les lieux pouvant potentiellement co-produire certaines pièces.

Je suis finalement arrivée durant une période importante pour la structure avec un renouvellement de l'équipe conséquent qui a donc nécessairement impacté les méthodes de travail et habitudes des salariés. Ce fut donc intéressant à observer afin de comprendre comment se forme une équipe soudée et quels sont les différents rapports sociaux à l'œuvre dans ces périodes de transition et de recomposition.

J'ai pu observer que la structure est donc en perpétuel mouvement, du fait de son équipe relativement conséquente et des méthodes de gestion en constante réflexion. Pour les permanents salariés, il était néanmoins parfois difficile de s'investir sur les deux projets artistiques différents de façon simultanée. La méthode de gestion choisie a été la transversalité entre les deux projets de Yoann et Rachid, ce qui permettait un décloisonnement entre les équipes et un travail davantage collectif, au détriment d'un investissement plus approfondi envers un projet et un chorégraphe en particulier.

La configuration, répartition des tâches ainsi que la répartition des postes de chacun est donc en réflexion pour les prochaines saisons à venir, afin de repenser une meilleure distribution et organisation du travail pour chaque salarié permanent.



## 1.2. Description du poste de chargé(e) de production

Le poste de chargé(e) de production pourrait être défini par la coordination des moyens techniques, humains et financiers d'une ou plusieurs productions.

Le ou la chargé(e) de production doit établir le budget de production en concertation avec les différentes parties prenantes du projet, il ou elle doit pouvoir le tenir à jour et justifier de toutes les dépenses engendrées pour le projet. Il ou elle établit ensuite les contrats de travail des artistes et techniciens en lien avec l'administrateur de sa structure puis établit les contrats de cession de droit d'exploitation de spectacles et de co-production s'il y a lieu par exemple. Il ou elle réalise également les déclarations et demandes d'autorisations diverses liées aux spectacles. Il ou elle coordonne également les interventions des artistes et des techniciens, négocie et organise leurs plannings et leurs conditions de travail et d'accueil, leurs transports et hébergements pour toute la période de production c'est-à-dire les créations, répétitions ou résidences, et de représentations. Aussi, il ou elle adapte les moyens de production aux conditions d'exploitation et de diffusion définies au préalable.<sup>9</sup>

Un des points importants du travail de chargé(e) de production est également l'accompagnement des artistes et techniciens en tournée. En effet, lors de déplacements, que ceux-ci s'effectuent en France ou à l'étranger, il est nécessaire que le ou la chargé(e) de production soit présent pour le bon déroulé de la tournée. Il ou elle peut parfois être remplacé(e) par la personne en charge de la diffusion du spectacle en tournée. L'accompagnant de tournée est donc la personne qui prend en charge l'arrivée et le départ dans le lieu d'accueil, en lien avec le référent de la structure organisatrice de l'événement. L'accompagnant de tournée gère également l'organisation des repas et est présent pour rappeler le planning aux artistes et aux techniciens ou en cas de problème à gérer.

Le ou la chargé(e) de production doit donc être une personne réactive, avec de bonnes capacités relationnelles et organisationnelles et également être disponible durant les périodes de tournées pour accompagner l'équipe artistique ou pouvoir gérer les imprévus en cas de problème, et ce même en dehors de ses horaires de travail.

<sup>9</sup> Fiche métier de la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant

## **2. Missions et compétences**

Nous avons convenu dès la signature de la convention avec ma tutrice de stage, que mes missions seraient essentiellement basées sur la production des spectacles de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois, avec une spécialisation sur le travail et les résidences artistiques de Rachid. Néanmoins, j'ai pu prêter main forte à d'autres collègues durant mes six mois de stage, me permettant d'effectuer d'autres missions.

### **2.1.Des missions transverses et variées**

Dès mon arrivée, il m'a été confié beaucoup de tâches administratives. Notamment la constitution d'un dossier de demande de réduction de la retenue d'impôt au Canada pour le personnel partant en tournée pour une pièce de Yoann Bourgeois. En effet, la retenue d'impôt à la source de 15% est une pratique commune lors des tournées artistiques à l'étranger, et c'est le cas dans beaucoup de pays à travers le monde. Il a donc fallu que je réunisse et complète les pièces administratives et formulaires pour chacun des salariés employés par le CCN2 pour cette tournée.

D'autre part, j'ai été missionnée sur l'élaboration des feuilles de route pour les différents projets en tournée en France, comme à l'étranger. L'élaboration de ces feuilles de route nécessite le recensement de nombreuses informations, tant de la part des artistes que de la part de la structure d'accueil de la représentation. Il faut au préalable avoir prévu toute la logistique des transports, repas, transferts et hébergements pour pouvoir établir ce document ayant pour vocation la transmission d'information aux artistes. Cette mission nécessite donc une certaine coordination entre tous les « acteurs » d'une tournée, que ce soient les artistes, les techniciens, les administrateurs de la structure d'accueil ou encore le service comptabilité.

Ainsi, j'ai été chargée de la recherche et de la réservation des hébergements pour accueillir les artistes et techniciens lors de la diffusion de pièces, mais également lors de résidences artistiques à Grenoble ou ailleurs en France. J'ai également établi des bons de commande SNCF afin de réserver des billets de train pour les déplacements des artistes. Aussi, j'ai dû réserver des vols pour les déplacements et tournées à l'étranger. Pour cela, j'ai dû établir des tableaux comparatifs de déplacements afin de respecter le budget accordé à la tournée correspondante.

J'ai également pu participer à l'élaboration d'un certain nombre de devis de diffusion pour les structures d'accueil (Voir Annexe 2), mentionnant le prix de la cession de l'œuvre pour une ou plusieurs représentations, le montant de la TVA, le montant des frais annexes, des déplacements ainsi que le nombre de nuitées et de repas comptabilisés pour chaque artiste ou technicien dont la présence était requise pour la représentation. Ainsi, au préalable de l'envoi du devis, les conditions de tournées (Voir Annexe 3) du spectacle vendu doivent être envoyées afin de préciser les modalités techniques ou matérielles du spectacle à la structure d'accueil.

D'autre part, j'ai aussi pu découvrir d'autres missions exercées par d'autres salariés dans les différents pôles. Afin de prêter main forte à qui avait besoin de renfort, j'ai en effet élargi mon cercle de missions afin d'en apprendre davantage. En communication par exemple, j'ai pu élaborer un tableau de diffusion sur la saison 2017/2018 recensant toutes les dates de chaque spectacle, avec les lieux précisément indiqués et comptabilisant le nombre d'entrées payantes, gratuites, ainsi que la jauge de chaque salle de spectacle ou lieu où se déroulait la ou les représentations.

Aussi, j'ai pu organiser et coordonner la résidence artistique de la nouvelle création 2018 de Rachid Ouramdane, ce qui a été une grosse partie de mon travail durant la seconde moitié de mon stage. J'ai donc pu être « référente » de cette résidence ayant lieu à deux endroits : dans les studios du CCN2 et à Bonlieu la scène nationale d'Annecy. J'ai donc dû coordonner les arrivées et départs de chacun des artistes et des techniciens, négocier des appartements en contrats de location saisonnière ou via le site Airbnb, organiser un catering via un prestataire extérieur ainsi que gérer les accueils de chacun et veiller à la bonne organisation de la résidence.

Enfin, durant le week-end du 16 et 17 juin, j'ai pu être présente sur le Grand Rassemblement organisé à la Bifurk pour prêter main forte à l'équipe. J'ai donc été présente sur l'accueil du public au point informations sur le site du festival ainsi que sur la gestion du flux de public durant les performances et représentations. Du contrôle de billets, en passant par une aide logistique dans le transport de matériel technique ou encore le démontage, j'ai pu retrouver cette énergie et cette atmosphère euphorisante propre à l'organisation et au déroulement d'un festival.

## 2.2. De nouvelles compétences en production, logistique et diffusion

Grâce à mon insertion au sein du pôle mobilité, j'ai pu acquérir un certain nombre de compétences nouvelles nécessaires à la production et diffusion des spectacles de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane. Ces compétences, essentielles aux métiers d'administration du spectacle et de la culture, me seront utiles pour la suite de mon parcours professionnel.

En ce qui concerne la logistique de tournée, j'ai appris à gérer plusieurs types de documents administratifs indispensables comme :

- **Le bon de commande SNCF** : Document permettant la commande groupée de plusieurs billets de trains.
- **La rooming-list** : Tableau récapitulant les nuitées pour une tournée.
- **La note de frais** : Document permettant le remboursement de frais entraînés par une tournée, un repérage ou des répétitions. (Voir Annexe 4)
- **L'avis de mission** : Document rattaché à la CPAM pour une tournée à l'étranger. (Voir Annexe 5)

D'autre part, j'ai également appris à gérer des tableaux de budget prévisionnel, tableaux comparatifs d'hébergements ou de déplacements, tableaux de défraiements, de per diem, de frais annexes, ainsi que des devis pour les théâtres et lieux d'accueils. Pour cela, il est impératif de maîtriser le logiciel Excel puisqu'une grande partie des tâches du poste de chargée de production nécessitent son utilisation.

J'ai également pu découvrir la constitution d'un dossier en ligne pour solliciter une aide financière liée à la tournée au Canada de la part de l'institut français, ainsi que pour la SPEDIDAM (voir glossaire) où les plannings de répétition et de représentations de tous les artistes doivent être mentionnés et déclarés pour pouvoir bénéficier d'une aide au paiement des salaires artistiques. Aussi, le CCN2 accueillant des artistes parfois étrangers et ne parlant pas couramment français, il faut donc savoir les guider dans leurs démarches administratives et fiscales lors de leur arrivée en France.

De plus, j'ai pu consolider mes compétences relationnelles dans la coordination de travail d'équipe, ainsi que dans les relations avec les partenaires extérieurs. En effet, la négociation est parfois indispensable lors d'élaboration de devis avec les théâtres, ou encore lorsqu'il s'agit d'organiser les conditions d'arrivée des artistes.

J'ai également dû apprendre à être réactive et organisée afin de résoudre les différents problèmes imprévus et urgents lors du déplacement de certains artistes en tournée. Par exemple, la grève SNCF survenue à la fin du mois de mars-début avril nous a fortement impactés dans la fluidité des déplacements d'artistes à travers la France. Nous avons dû réagir vite afin de réserver des billets d'avion à la place du train, lorsqu'Air France n'était pas en grève au même moment. Une grosse partie logistique a également été de devoir réserver des véhicules assez spacieux pour pouvoir y contenir les affaires personnelles des artistes ainsi que certains instruments et autre matériel technique.

Aussi, certains artistes et techniciens ont l'habitude de prendre leur véhicule en de rares occasions, il faut donc pouvoir les rembourser sur la base d'un barème kilométrique prenant en compte la puissance du véhicule et son type de carburant. Cela m'a donc apporté des compétences nouvelles en administration, et m'a permis d'apprendre à trouver des solutions rapidement en cas de problème de dernière minute, notamment suite aux grèves SNCF.

Enfin, j'ai aussi pu apprendre à maîtriser un logiciel de planification et de gestion d'équipe : FileMaker. Ce logiciel est indispensable à l'ensemble de l'équipe salariée du CCN2 puisqu'il recense toutes les dates de représentations et de résidences pour toutes les créations de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois ainsi que les rendez-vous communs importants comme les réunions d'équipe. Il permet également de visualiser les options en cours de négociation jusqu'à l'année 2020. D'autre part, il permet d'indiquer les plannings artistiques et techniques en mentionnant les indisponibilités de chacun des techniciens ou interprètes. Il est également possible de consulter les informations personnelles de chacun des salariés, artistes ou techniciens comme leur adresse, leur numéro de téléphone, ou encore leur numéro de sécurité sociale lors de l'élaboration de certains documents administratifs. Enfin, la gestion des heures des salariés permanents est également effectuée via ce logiciel où chacun peut indiquer ses horaires, ses jours de congés, de récupération.

J'ai donc pu consolider et développer encore davantage mes compétences en bureautique, tout en apprenant à élaborer un certain nombre de documents administratifs essentiels à la production du spectacle vivant.

## **1. Bilan du stage**

Le bilan de mon stage fut dans l'ensemble très positif, tant d'un point de vue humain concernant les rencontres professionnelles que j'ai pu faire durant ces six mois, que d'un point de vue professionnel et personnel concernant les compétences que j'ai pu acquérir. Je suis très enthousiaste d'avoir appris autant de savoirs faire différents, je suis certaine qu'ils me seront très utiles et que je pourrai aisément les valoriser dans la suite de mon parcours professionnel, tant d'un point de vue administratif que logistique.

### **1.1. Difficultés rencontrées**

Parmi les difficultés rencontrées, je fus tout d'abord plongée dès mon arrivée dans les nombreux et différents projets des deux chorégraphes. La saison 2018/2019 étant en train d'être « bookée », de nombreuses dates étaient déjà calées, et nécessitaient d'être organisées, même pour l'année 2019. J'ai donc dû m'adapter et intégrer très rapidement toutes les informations relatives à la logistique de ces projets, et notamment de nombreuses questions administratives.

D'autre part, une des difficultés majeures fut la multiplication d'informations dans un même temps donné. Etant donné la pluralité de projets, certaines semaines furent particulièrement denses et riches en informations affluant de toute part. Il fallait donc parvenir à être extrêmement organisé à la fois physiquement vis-à-vis de tous les dossiers, mais également mentalement afin de ne rien oublier et de ne pas mélanger les différentes informations. Durant les périodes de grèves SNCF et Air France notamment, il était parfois difficile de trouver des solutions rapidement, le stress de chacun influant sur l'équipe. Néanmoins, le travail d'équipe a su être productif car nous avons réussi à dépasser ces difficultés afin de faire voyager les artistes de façon convenable.

Aussi, une tournée à l'étranger étant toujours compliquée à organiser, la première tournée hors Europe que j'ai pu gérer a eu quelques complications et événements imprévus. Néanmoins, cela m'a permis de développer ma réactivité et capacité d'adaptation, d'autant plus que la gestion du stress est également un paramètre important à prendre en compte dans les professions culturelles, et notamment en production, diffusion et en logistique puisque ce sont les professions au cœur du tumulte des imprévus caractéristiques du spectacle vivant.

## 1.2. De nouvelles perspectives d'avenir

Après ces six mois passés au sein de l'équipe du pôle mobilité du CCN<sup>2</sup>, je demeure persuadée de mon désir de travailler en production, diffusion et logistique pour le spectacle vivant, et notamment pour la danse ou la musique.

Cette expérience m'aura confortée dans ce choix, de par la diversité des missions qui m'ont été confiées en production, diffusion et logistique, et qui correspondent à mon projet professionnel. J'ai en effet également pu diversifier mon réseau grâce à ce stage, ce qui m'a permis à la fois de découvrir de nouvelles professions dans le secteur culturel dont je n'avais pas une bonne connaissance auparavant, et notamment dans la diffusion du spectacle vivant, mais cela m'a également permis de connaître la réalité des missions et tâches de ces métiers.

J'envisage en effet de postuler en service civique pour des missions dans le domaine culturel, mais également pour des missions dans le domaine de la solidarité, notamment la solidarité européenne et internationale afin de pouvoir davantage lier humain et culture et m'apporter une seconde expérience à l'étranger.

Obtenir le statut d'intermittente du spectacle est également une option que j'envisage pour mon futur avenir professionnel, afin de travailler de façon ponctuelle en tant que chargée de production ou de diffusion pour différentes structures, associations et compagnies, dans des lieux et disciplines différentes dans le but de diversifier mes horizons et être mobile dans ma vie professionnelle. En effet, pouvoir être sur le terrain, en déplacement et partir en tournée serait un véritable désir dans mon début de carrière. De ce fait, il est clair qu'une nouvelle expérience en milieu culturel festivalier serait également un projet. Travailler sur une période de six mois par exemple pour la préparation d'un festival durant toute sa durée est une expérience que j'envisage de vivre dans un futur plus ou moins proche.

Enfin, les structures associatives culturelles constituent pour moi un univers et des méthodes de travail qui me conviennent tout particulièrement, c'est pourquoi j'aimerais persévérer dans cette voie, et pourquoi pas un jour créer une structure singulière et innovante en coopération avec mon réseau grenoblois.

# CONCLUSION

Le Centre Chorégraphique National de Grenoble a donc tourné une nouvelle page de son existence suite à la nomination de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois à sa co-direction. Après 30 années de direction par le Groupe Emile Dubois, avec à sa tête Jean-Claude Gallotta, le CCN2 prend donc un nouveau tournant grâce à cette co-direction singulière et transversale, qui signe le désir du champ chorégraphique français de se diversifier au contact des autres arts, et notamment le cirque.

Malgré sa dépendance vis-à-vis du cahier des missions et charges, le CCN2 puise dans ses ressources une véritable volonté de renouveau quant à ses missions et objectifs. Avec une diffusion accrue en France et à l'étranger, il consolide son réseau et ses appuis internationaux, tout en développant les actions sur le territoire grenoblois. La mise en place et la pérennisation du festival Le Grand Rassemblement depuis 2016 permet alors au CCN2 de renforcer sa présence et sa renommée dans l'agglomération grenobloise, afin de faire vivre les nouvelles formes chorégraphiques émergentes auprès du public.

Aujourd'hui, le CCN2 est toujours en constante recherche de nouveaux moyens pour mieux travailler ensemble, et étudie constamment de nouveaux modes de gestion : une reconfiguration des postes du pôle mobilité est à prévoir pour les mois à venir, dans une réflexion sur la répartition des tâches, la coordination entre les salariés ainsi que sur la transversalité entre les différents projets des deux co-directeurs Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois.

Pour ma part, ce stage de six mois m'aura permis de diversifier mon réseau grenoblois, et de consolider mes acquis et mes connaissances du champ chorégraphique. Intégrer une équipe nouvelle dans un espace de travail évolutif, mouvant et accueillant fut une véritable chance d'étudier et d'analyser les nouvelles formes de gestion qui émergent de la co-direction de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois. Je suis à la fois reconnaissante et fière d'avoir pu intégrer cette équipe car je sais que cette étape est et restera pour moi un point important et valorisant au fil de mon parcours professionnel.



# PARTIE 2 : LA CO-DIRECTION D'UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE CULTURELLE PAR DEUX ARTISTES : ETUDE DE CAS DU CCN2

## ➤ INTRODUCTION

A partir des années 1980, des efforts croissants sont mis en œuvre par la politique culturelle française pour la formation et la professionnalisation des domaines artistique. Ainsi, le gouvernement démontre également durant ces années une solide volonté de sécurisation de l'emploi intermittent.

C'est dans ce contexte que naissent les Centre Chorégraphiques Nationaux, afin de permettre aux compagnies chorégraphiques de se structurer et de permettre une plus grande pérennité de l'emploi artistique. C'est durant ces années que l'on peut observer une tentative de réconciliation de l'art avec l'économie : « Raymonde Moulin précise que la politique de l'État providence du gouvernement socialiste des années 1980 a créé un mécénat étatique en menant une politique redistributive fondée sur un principe égalitaire tendant à répondre aux revendications de sécurité des artistes [...] »<sup>10</sup>

On observe encore aujourd'hui un fort interventionnisme de l'état en ce qui concerne les structures culturelles, et notamment dans le champ chorégraphique français : « [...] grâce à la gestion institutionnalisée du chômage qui accorde un statut professionnel par l'intermittence du spectacle, et par l'octroi de subventions aux compagnies, les pouvoirs publics interviennent largement sur les logiques de production et de diffusion des œuvres autant que sur les conditions matérielles d'existence et de pérennité des compagnie ou des ballets. »<sup>11</sup>

Entre projets artistiques différents et méthodes de travail complémentaires, comment rendre compte du fonctionnement d'une structure associative culturelle co-dirigée par deux artistes aux univers singuliers ?

---

<sup>10</sup> Sylvia FAURE, *Les structures du champ chorégraphique français*, Actes de la recherche en sciences sociales 2008 (n°175)

<sup>11</sup> Opcit

La mise en place de deux projets artistiques différents génère nécessairement des stratégies et méthodes propres qui dépassent la simple création artistique : Comment concilier travail de direction et travail artistique ? Quels impératifs faut-il privilégier entre diffusion des œuvres et médiation culturelle ? Comment concilier des valeurs artistiques avec le marché du travail du monde du spectacle ? Comment traiter les différents projets de manière équitable ?

Françoise Nyssen, ministre de la culture, a cette année validé l'accession au pouvoir d'un collectif de six artistes hip-hop pour la direction du CCN de Rennes et de Bretagne, le collectif FAIR[E]. Cela nous montre la popularisation de la co-direction, méthode de gestion qui semble être de plus en plus en vogue concernant les structures culturelles. Néanmoins, cet exemple nous montre quelles difficultés cela peut entraîner, et cela pose notamment la question du statut de ces artistes directeurs : Les artistes du collectif FAIR[E] demeurent jusqu'à présent toujours associés au statut d'artistes intermittents.

Entre fonctionnement associatif, gouvernance horizontale et impératifs politiques et financiers, comment parvenir à un projet politique et artistique cohérent pour une structure associative implantée dans le territoire grenoblois et abritant deux projets artistiques distincts ?

Cette question sera le fil rouge de toute la réflexion que nous tenterons de dérouler ici, au regard de notre analyse sur l'étude de cas de la co-direction entre Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane au Centre Chorégraphique National de Grenoble.

## ➤ CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX DE LA DIRECTION D'UN CENTRE CHOREGRAPHIQUE

### 1. Entre artiste et directeur : une posture complexe à adopter

Entre les deux statuts d'artiste et de directeur, comment parvenir à adopter une posture double lorsqu'on est à la fois chorégraphe, danseur et co-directeur d'une structure associative culturelle ? Les deux statuts ayant leurs spécificités, leurs compétences, leurs cultures-métiers particulières, il faut donc parvenir à concilier impératifs de direction comme la gestion d'une structure et de son équipe, et les enjeux et objectifs artistiques propres au statut d'artiste chorégraphe.

#### 1.1. Être directeur : des compétences particulières

Être directeur d'une structure culturelle, que celle-ci soit publique ou privée, implique une place stratégique aux missions transverses et complexes. Le directeur est au cœur des décisions et des responsabilités propres à la structure qu'il dirige, il est donc le personnage central qui doit veiller au bon fonctionnement de celle-ci, en plus d'en être le responsable moral et juridique.

Les missions du métier sont diverses et variées : il faut savoir endosser plusieurs casquettes puisque de nombreuses missions sont transverses. De la gestion de son équipe salariée à l'application des règles de sécurité essentielles à un ERP (voir glossaire), le directeur doit également entretenir et diversifier les rapports entre la structure et ses partenaires. D'autre part, il « fixe le cadre d'action et la politique spécifique »<sup>12</sup> liée à la structure, tout en coordonnant les différents interlocuteurs internes et externes.

Néanmoins, il n'existe pas de formations dédiées à la direction d'une structure publique ou privée, dans la plupart des cas, il s'agit de salariés ayant grimpé les échelons d'une entreprise, d'entrepreneurs issus d'écoles de commerce ou autres grandes écoles, ou encore de personnes dont l'entreprise est une histoire de famille, et qui leur a été confiée de générations en générations. Concernant les institutions et structures culturelles, l'accession au poste de directeur est plutôt aléatoire et dépend des relations, expériences et opportunités propres à chacun.

<sup>12</sup> <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/directeur-d-etablissement.html>

Dans un article datant de décembre 2009, Henri Taquet, directeur du Granit à Belfort, nous explique comment il est parvenu à ce poste suite à son parcours singulier : « [...] Après biochimie j'ai bifurqué vers un DUT d'animation culturelle à Lille. Et j'ai eu l'opportunité de devenir directeur culturel à la Ville de Villeneuve d'Ascq. A partir de là j'ai appris sur le tas, en prenant les postes de secrétaire général de la scène nationale de Villeneuve d'Ascq puis directeur de la scène nationale de Calais. »<sup>13</sup> On voit donc bien que l'accession aux postes de directions découle d'évolutions multiples au fil des « échelles » socioprofessionnelles et au gré des rencontres et opportunités de chacun.

Il est évident qu'une certaine proximité et appétence pour le milieu culturel et artistique est essentiel pour diriger une structure culturelle. Pour Henri Taquet, il faut être « intransigeant sur la liberté artistique » malgré la « tentation de dirigisme » qui existe. C'est à dire qu'il faut laisser aux artistes la liberté de l'être, sans pour autant tomber dans une volonté de contrôler tout ce qui sera représenté dans son théâtre. Dans le cas du CCN2, c'est un peu différent puisque les deux directeurs sont aussi artistes, mais nous en reparlerons plus loin dans ce mémoire. Néanmoins, on observe que « [...] le référentiel du métier de directeur reste problématique tant les profils dépendent des personnalités et des contextes politiques. »<sup>14</sup> C'est pourquoi une formation serait complexe à mettre en place, puisque la fonction de directeur diffère selon plusieurs paramètres comme le type d'activité de la structure en premier lieu, sa rentabilité économique ou encore son volume de salariés.

En cela, la fonction de directeur de structure artistique devient parfois difficile à gérer puisque « [...] les professionnels sont de plus en plus sollicités et deviennent multitâches passant d'une fonction artistique, à une fonction d'organisateur, politique, commerciale sans oublier la fonction managériale, car ils gèrent des équipes, pour laquelle de leur propre aveu ils ne sont pas formés. » selon Isabelle Horvath. En effet, au CCN2 Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois, en étant tous deux artistes de danse contemporaine et de cirque, n'ont pas été formés pour le métier de co-directeurs. Nous verrons plus loin comment ils s'accommodent de leur double casquette d'artiste et directeur.

<sup>13</sup> <http://www.topo-fc.info/article-etre-directeur-de-theatre-demande-exigence-et-resistance,936.html>

<sup>14</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)

## 1.2. Être artiste : un statut particulier

Depuis la fin des années 1960, l'État met en place la protection des artistes et des techniciens du spectacle vivant grâce au système de l'intermittence. Cela a permis aux professionnels du spectacle de bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi. Néanmoins, les représentations autour de la figure artistique peinent à évoluer et à concilier art et économie. Jean-Jacques Milteau nous explique que ce que l'artiste « [...] apporte à la collectivité est indépendant de la notion de quantité, de régularité, d'abondance de clientèle et donc de revenus. »<sup>15</sup> Il se distingue donc par essence de l'artisan qui vend ses créations dans un but de commerce et de rentabilité.

En France, de nombreuses formations existent pour former les artistes, aussi bien en musique qu'en arts plastiques, en théâtre, en cirque ou en danse. Nous nous attarderons sur ces deux dernières disciplines. Pour le cirque, l'école la plus reconnue est le CNAC (voir Glossaire) d'où est issu Yoann Bourgeois. Pour la danse contemporaine, de nombreux conservatoires ont bonne réputation, notamment le Conservatoire National Supérieur Musique et Danse de Lyon, ou le CNDC (voir Glossaire) d'Angers d'où est issu Rachid Ouramdane.

Il est toutefois nécessaire de distinguer les différents statuts de l'artiste en France aujourd'hui : nous distinguerons le statut d'artiste interprète et celui d'artiste auteur. L'artiste interprète est celui qui représente, exécute une œuvre créée par un artiste auteur. Néanmoins, cela n'empêche pas de cumuler les deux statuts pour un artiste à la fois auteur et interprète de sa propre production artistique. Dans le champ chorégraphique, il est plus courant que le chorégraphe soit l'artiste auteur et qu'il ne participe pas à sa propre chorégraphie mais qu'il emploie des artistes interprètes danseurs le temps de la création et des représentations de la pièce. C'est le cas au CCN2 pour plusieurs pièces de Rachid Ouramdane, notamment sa dernière création *Franchir La Nuit* dont la première sera représentée à Bonlieu scène nationale d'Annecy en septembre prochain. C'est également le cas pour Yoann Bourgeois dans sa pièce *Celui qui Tombe*. On utilise alors dans ces cas là les termes de « Chorégraphe Metteur en scène ».

---

<sup>15</sup> Jean-Jacques MILTEAU, *Subir ou inventer son avenir*, L'Observatoire 2011 (n°38)

Néanmoins, la question de la rémunération est complexe lorsque l'on parle d'artiste encore peu reconnu à l'échelle nationale et internationale, Jean-Jacques Milteau explique que la concurrence entre artistes est rude et le marché déséquilibré de l'économie artistique les place parfois encore plus en difficulté : « Confronté à une concurrence exponentielle, l'artiste doit affirmer son originalité de création et de fonctionnement, face à l'abondance de l'offre et à la pratique amateur, toutes deux de qualité. [...] Il doit lui même initier sa future économie qu'on peut prédire moins industrielle et plus relationnelle avec son public. » L'artiste « [...] doit surtout négocier ses productions et sa diffusion avec des structures gigantesques, contre lesquelles les lois nationales ne le protègent pas. » selon Jean-Jacques Milteau. Il doit donc diversifier ses ressources financières lorsque la diffusion de ses pièces ne suffit pas pour couvrir les charges de sa compagnie. En ce sens, « [...] l'artiste devient de moins en moins un « travailleur/salarié » à l'instar du reste de la société et de plus en plus un « travailleur à part ». »<sup>16</sup>

C'est ce que nous explique Nathalie Papin lorsqu'elle évoque la difficulté de cette dichotomie entre art et économie en ce sens que des concessions doivent être faites, parfois au détriment de l'individualité artistique : « Nombreux sont les exemples où je dois faire un choix entre garder mon intégrité artistique et n'en pas bouger ou rogner sur tel ou tel aspect, dans tous les domaines pour être produite, diffusée, lue, etc. »<sup>17</sup> Elle tire ses revenus en grande et majeure partie de ses droits d'auteurs, et déplore les difficultés relatives au statut d'artiste quant à la rémunération parfois tardive et incertaine. En cela, elle se considère comme singulière face au marché du travail global, et s'extériorise du reste des travailleurs considérés comme des travailleurs « comme les autres ». Pour Nathalie Moureau, le problème majeur lorsqu'on est artiste est la « [...] difficile rémunération de ce « travail invisible » qu'effectuent les créateurs, de « ce temps propre » à l'artiste que l'on ne peut pas nier, sauf à nier précisément la spécificité de la création artistique. »<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Jean-Jacques MILTEAU, *Subir ou inventer son avenir*, L'Observatoire 2011 (n°38)

<sup>17</sup> Nathalie PAPIN, *Oscillation métaphysique d'une artiste ou suis-je un travailleur comme les autres ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)

<sup>18</sup> Nathalie MOUREAU, *Quelle économie pour l'Art et la Culture ?*, L'Observatoire 2009 (n°35)

D'autre part, Jean Pierre Saez nous explique que « [...] l'idée d'interactivité, d'intervention, de participation est fortement présente dans les démarches de jeunes artistes d'aujourd'hui, dont bon nombre ont fait le choix de s'organiser en collectif (une forme de résurgence de l'esprit de troupe ?) ou en tout cas de travailler en réseau. » comme c'est le cas par exemple au CCN de Rennes dont nous parlions plus tôt en introduction. Cette mouvance de réorganisation de la structure d'une compagnie de danse en collectif ou en co-direction s'observe notamment de par une obligation des artistes de devenir multitâches et de prendre part à la médiation de leurs œuvres avec le public : « Nombreux sont les artistes contemporains à se définir comme chercheurs, expérimentateurs, voire « communicants », c'est à dire comme étant ceux qui organisent, ou plutôt qui stimulent la relation au sensible. »<sup>19</sup> En cela, le statut d'artiste ne consiste pas seulement à imaginer et créer, il consiste également à rédiger des notes d'intentions pour obtenir les subventions nécessaires à la création d'une œuvre et à devenir apte à communiquer sur son travail pour le valoriser et le diffuser au plus grand nombre possible.

Pour Sylvia Faure dans *Les structures du champ chorégraphique français*, des difficultés surviennent lors du vieillissement des artistes : « Selon les responsables des institutions de la culture, le problème est que ces artistes ne parviennent pas à dégager les bénéfices nécessaires à la pérennisation de la structure de leur compagnie, alors que les subventions servent essentiellement à aider la stabilisation des compagnies »<sup>20</sup> Dans le cas du CCN2, le déficit est présent et doit être comblé par plusieurs réductions de frais et charges de fonctionnement, nous en reparlerons plus loin dans ce mémoire quant à l'économie de la création, de la production et de la médiation.

Enfin, nous verrons par la suite comment s'articule le statut d'artiste avec celui de directeur, pour parvenir à co-diriger une structure tout en dirigeant son propre projet artistique d'artiste auteur.

---

<sup>19</sup> Jean Pierre SAEZ, *Les artistes et le politique : nouvelle donne ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)

<sup>20</sup> Sylvia FAURE, *Les structures du champ chorégraphique français*, Actes de la recherche en sciences sociales 2008 (n°175)

### 1.3. Des cultures-métiers différentes : une double posture

De par cette double casquette d'artiste et de directeur, il est parfois difficile de se positionner et d'arriver à concilier les manières d'être et les impératifs de chaque statut. Néanmoins, l'articulation entre les logiques artistiques, administratives et financières est essentielle pour diriger une structure culturelle et mener à bien ses projets artistiques.

Au sein d'une structure culturelle, on peut distinguer la direction générale de la direction artistique. Lorsque l'on a un directeur artistique et un directeur administratif, on parle alors de bicéphalie, comme c'est le cas au théâtre des Célestins à Lyon. Dans le cas du CCN2, les deux types de directions sont occupées par les deux co-directeurs qui assument à la fois les deux rôles de directeur général et de directeur artistique. On peut également parler d'une tierce direction annexe, la direction administrative, celle-ci étant occupée par l'administrateur. En cela, la délégation à l'administrateur des questions administratives et juridiques essentielles permet de libérer les deux co-directeurs de ces charges de travail pour lesquelles ils ne sont pas formés : « Nous observons que si les dirigeants sont conscients de la nécessaire articulation des compétences artistiques avec les compétences managériales et par là même de l'évolution du métier, ils n'ont pas toujours les moyens de la mettre en œuvre. »<sup>21</sup>

Malgré une sécurisation des parcours professionnels dans ce secteur, « [...] l'inscription de la production artistique dans un environnement économique de plus en plus exigeant (conditions d'attribution et diminution des subventions, concurrence endogène et exogène) pose la question du développement des entreprises de spectacle vivant et par là même de l'évolution du métier de directeur dans ce secteur. » La tension historique entre l'art et l'économie se retrouvant également entre l'art et la gestion, elle engendre des difficultés structurelles de coopération entre création artistique et impératifs administratifs. En effet, depuis une vingtaine d'années il est possible d'observer une volonté d'approche davantage entrepreneuriale concernant la gestion des structures culturelles, ce qui heurte les représentations des acteurs culturels en ce qui a trait au management et à la culture.

---

<sup>21</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)



Néanmoins, si ce rejet n'est pas bénéfique pour l'organisation des établissements culturels, le risque inverse poussé à l'extrême serait de réduire les contenus artistiques à de simples prestations de service. Il est pourtant aisé de constater que la production des œuvres découle nécessairement de cette articulation entre art et management : « [...] les processus de conception et de réalisation des œuvres nécessitent des capacités d'organisation intégrant des dimensions humaines, techniques, économiques et artistiques (Chiapello, 1998). »<sup>22</sup> De plus, on manque également d'outils pour l'évaluation des compétences managériales : « De toute évidence, les outils managériaux manquent. Mais parler d'outils de pilotage ou de management dans un théâtre est vécu comme une intrusion mécaniste fort éloignée d'un mode de fonctionnement relativement intuitif et réactif. » toujours selon Isabelle Horvath.

En effet, les artistes manquent de formation pour manager une équipe, mais ils manquent aussi d'outils pour mettre en place leur mode de gestion et de management. Ils ont, dans leur manière de faire et d'être, une tendance à l'oscillation entre les deux postures de façon distinctes : « [...] la difficulté à assumer une double fonction, artiste et manager, et le manque de savoir faire amènent à conclure que les directeurs balbutient entre deux comportements. Ils obéissent à chacune de ces logiques chaque fois qu'ils passent d'une fonction à une autre. » Au sein des structures culturelles, on peut remarquer que « [...] la coordination entre les acteurs se fait par ajustement mutuel, que la structure est faiblement formalisée et que le contexte affectif et de relation de confiance entre l'artiste et les personnes favorise la créativité. » ce qui ne facilite pas l'affirmation des artistes dans leur rôle de directeurs : « La dualité ne s'exprime donc pas lorsqu'ils occupent pleinement leur fonction d'artiste mais lorsqu'ils se trouvent en position de manager. Ils adoptent alors deux comportements qu'ils ont du mal à concilier. Le premier correspond à l'image que les acteurs s'étaient construites de la direction du théâtre : une relation amicale et spontanée avec les salariés. Le second correspond à une volonté de pallier le déficit d'organisation générale [...] » Ainsi, il faudrait favoriser une meilleure communication pour qu'il y ai une réelle participation de tous les acteurs au processus de transformation de la structure.

---

<sup>22</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)

D'autre part, un des risques les plus importants pour une structure culturelle, lié au double statut de directeur et d'artiste serait « [...] une sectorisation des services et un manque de communication entre les salariés et les directeurs dû en partie à leurs absences liées au travail de mise en scène interne ou externe au théâtre. » qui donnerait lieu à une sensation d'abandon de la part des salariés vis à vis des directeurs.

Faudrait-il mettre en place une formation aux outils de management et aux méthodes de gestion et de direction spécialement destinée aux artistes ? Une formation spécifique permettrait une uniformisation et la création d'un socle des savoirs et des compétences managériales pour les artistes directeurs de structures culturelles, mais l'uniformisation semble compliquée du fait de l'hétérogénéité des structures et de leurs contextes. De plus, il serait nécessaire « [...] d'acquérir des compétences managériales sans adopter un modèle figé afin de ne pas altérer l'identité de l'entreprise liée à la liberté de création. », ce qui préserverait les spécificités propres à chaque structure culturelle et à chaque direction artistique.

Il est en effet indispensable de « [...] préserver la centralité du projet artistique dans l'activité. Les outils de management structurent le projet stratégique et organisationnel à partir du projet artistique. » Il faudrait donc adapter les outils de gestion et de management à chaque projet artistique singulier, ce qui complexifie cependant encore la question de la formation des artistes directeurs. Néanmoins on peut observer des « [...] dysfonctionnements communs à d'autres théâtres tels que la sectorisation des services ou l'excès de rationalisation qui peut conduire à une dégradation de l'identité de l'organisation. »

Enfin, nous pourrions dire pour conclure que « [...] l'enjeu du XXIème siècle sera sans doute celui d'une direction polymorphe sollicitant de plus en plus des compétences à la fois de gestionnaire interne mais aussi de relation avec les partenaires privés et publics sans pour autant vendre son âme au diable c'est à dire tout en respectant l'équilibre entre exigences économiques et projet artistique (Dupuis, 2010). »<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)

## 2. Conséquences d'un changement de direction

De nombreuses difficultés peuvent apparaître lors de l'installation d'une nouvelle direction au sein d'une structure culturelle telle qu'un Centre Chorégraphique National. Tout d'abord, il se peut qu'une culture d'entreprise forte se soit construite entre les salariés de par la longévité de la direction précédente ; d'autre part, l'ancrage de la figure de l'ancien directeur dans la vie de cette structure, ainsi que dans la vie politique, culturelle et publique locale peut être encore fortement perceptible.

Il est donc difficile de se substituer à une figure ayant eu ou disposant toujours d'une connexion forte avec la structure, son territoire et son contexte. Enfin, on peut également penser au risque de « management paternaliste et centralisé »<sup>24</sup> Nous verrons ici comment s'effectue un tel changement, étape phare dans la vie d'une structure culturelle, en nous appuyant sur l'étude de la mise en place de la co-direction au CCN2.

### 2.1. Une nouvelle stratégie de communication

En règle générale, lors de l'accession d'une nouvelle direction à la tête d'une structure culturelle, celle-ci souhaite toujours marquer une rupture avec l'ancienne direction, et annoncer un tournant dans l'avenir de la structure grâce à son nouveau projet artistique. Ainsi, les nouveaux directeurs ont souhaité se démarquer, non seulement en interne mais également dans l'image de la structure transmise au public grenoblois. Cela se ressent donc dans la nouvelle stratégie de communication du CCN2.

En premier lieu, il s'agit bien évidemment d'être identifiable par le public, et donc d'effectuer un changement d'identité visuelle : le logo de la structure en premier lieu, puis l'identité du site internet, les couleurs phares de l'identité de la structure ou encore la typologie, ce qui permettra au public de pouvoir relier les différents éléments de la communication d'une structure entre eux. De ces changements découleront les nombreuses déclinaisons print de la structure comme les enveloppes, les flyers, les affiches, les programmes ainsi que la communication numérique avec les réseaux sociaux ou encore le système de newsletter.

---

<sup>24</sup> Opcit

En effet, au CCN2 la charte graphique a été pensée et repensée deux fois : lors de l'arrivée de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois au poste de co-directeurs, et au début de l'année 2018. La première identité visuelle a été créée à partir des deux couleurs de rouge et blanc et demeurait très institutionnelle de par sa forme carrée.



**CENTRE CHORÉGRAPHIQUE  
NATIONAL DE GRENOBLE  
DIRECTION YOANN BOURGEOIS  
& RACHID OURAMDANE**

Le premier logo lors de la prise de poste des deux co-directeurs.

Pour ne pas perdre le public dans une communication totalement nouvelle et étrangère à la communication antérieure, le studio de design grenoblois *Enfant Terrible* ayant travaillé sur la nouvelle identité visuelle du CCN2 s'est appliqué à conserver la mise en forme du logo, en y ajoutant bien sûr quelques modifications.

Le logo pensé lors du début de l'année 2018 par le studio *Enfant Terrible*.<sup>25</sup>



Il a en effet été décidé d'y apporter un carré avec un rond blanc à l'intérieur afin de pouvoir décliner le logo selon les saisons en y insérant une image phare et représentative de chacune des saisons. Le chiffre deux est représenté avec plus d'affirmation que dans le logo précédent puisqu'il est de la même taille que le reste du logo. Enfin, il a été choisi d'inscrire l'appellation du CCN2 en lettres minuscules pour apporter plus de douceur en comparaison avec le logo précédent où la majuscule apportait un côté plus froid.

D'autre part, la mise en place d'une nouvelle stratégie de communication avec de nouveaux projets est toujours une étape clé lors de l'installation d'une nouvelle direction. Pour la quatrième édition du festival Le Grand Rassemblement par exemple, la nouvelle stratégie de communication a mis l'accent sur une volonté de toucher un large public, c'est pourquoi la communication a su mettre en avant par exemple les ateliers pour enfants avec la possibilité pour les familles de les inscrire aux ateliers pour ensuite aller voir des spectacles pendant la durée des ateliers.

<sup>25</sup> Studio de design Grenoblois : <http://www.enfantterrible.fr/>

Aussi, la communication digitale et numérique a également été grandement développée, sur internet par exemple, afin de toucher plus de monde via les réseaux sociaux comme Instagram et Facebook. Cette communication digitale a le mérite d'être efficace puisque cela permet de toucher des personnes éloignées géographiquement, voire même à l'international. Par exemple, lors de la publication d'une courte vidéo de Yoann Bourgeois, les partages du post ont été extrêmement nombreux partout dans le monde, ce qui a permis de faire circuler la vidéo auprès du plus grand nombre et, ainsi, de faire connaître le travail de Yoann Bourgeois tout en faisant connaître celui du CCN2.

D'autre part, lors du bilan effectué après la quatrième édition du festival Le Grand Rassemblement, l'équipe s'est rendue compte que le problème de la représentation du CCN2 auprès du public est que celui-ci ne connaît pas bien la structure et ne sait pas ce qui y est fait. Ce problème de représentation est en partie dû à l'absence de signalétique claire identifiable au bâtiment du CCN2. Partageant les locaux prêtés par la MC2, le CCN2 ne peut donc pas afficher une identité singulière sur ses locaux, et doit donc travailler à informer le public de son existence et de ses activités par d'autres moyens.

Les nouveaux graphistes étant tout juste arrivés au mois de mars pour la création de la nouvelle charte graphique, la stratégie de communication a besoin de temps pour s'ancrer et se mettre en place, ce qui ne nous permet pas d'adopter un point de vue distancié et critique vis à vis de cette nouvelle communication qui, se construisant au fil des mois, aura besoin de patience pour en visualiser les effets. C'est Lisa Van Reeth, consultante en communication, qui a proposé un certain nombre de recommandations stratégiques pour le « plan de refonte globale de la stratégie de communication » du CCN2 dans un document intitulé du même nom, et livré au mois de février 2018. Après avoir dressé le diagnostic de la communication pré existante en ce qu'elle rend difficile la fédération autour du lieu, elle expose dans ce document la nécessité d'ouverture de ce lieu de travail, de vie et de création sur l'extérieur, et notamment vis à vis de ses voisins et des habitants grenoblois qui ne connaissent pas le CCN2, pour insister sur la notion de lieu de vie ouvert et pôle de création « local » et « made in Grenoble ». Cela nous permet de réfléchir sur ce nouveau rapport du CCN2 avec son public.

## 2.2. Un rapport au public différent

Par changement de direction, on entend forcément changement de rapport au public de la structure. Ce qui complexifie encore plus cette question, c'est que dans le cas du CCN2, le public est de deux natures : à la fois public de la structure (ateliers, événements ponctuels) et public des chorégraphes directeurs, ce qui, par ailleurs, était déjà le cas à l'époque de la direction de Jean-Claude Gallotta, mais de façon plus unitaire puisque le public n'était pas scindé en deux par deux chorégraphes.

Aujourd'hui, on manque d'études et d'enquêtes précises sur le public de la danse : ses origines sociales, culturelles, ses envies, ses besoins, ses motivations, ses catégories socio-professionnelles, ses activités, ou encore sa répartition d'âge, de sexe. Jean Michel Guy en 1988 a conduit une enquête à partir d'un échantillon de 10 000 personnes représentant en moyenne toute la population française : « La part des personnes ayant assisté à au moins un spectacle de danse professionnelle au cours des douze derniers mois était de 4% contre 5% pour un spectacle interprété par des amateurs et 7% pour les spectateurs de théâtre professionnel. » Néanmoins, dans l'enquête d'Olivier Donnat parue en 2008 sur les pratiques culturelles des français à l'ère numérique, on observe que 8% des français de 15 ans et plus ont assisté à un spectacle de danse au moins une fois dans l'année.<sup>26</sup> Le taux de fréquentation demeure alors relativement stable, mais le public est de majorité jeune et féminin, la tranche d'âge la plus représentée étant celle des 25-34 ans.

Cependant, le public de la danse enregistre une forte sur-représentation de cadres et de de professions intellectuelles supérieures, ce qui s'est nettement accentué entre 1997 et 2008. Jean Pierre Saez nous explique alors que « Si les publics de la culture augmentent sensiblement en raison d'un élargissement de l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire, leur composition sociologique, elle, ne bouge qu'à la marge. » Il semblerait alors qu'il soit difficile de toucher des publics issus de catégories socio-professionnelles plus populaires, de par un frein symbolique et plusieurs obstacles de sens et de représentations : « [...] il s'agit en priorité d'être plus attentifs aux jeunes

---

<sup>26</sup> Laurent BABE, Les publics de la danse, Exploitation de la base d'enquête du DEPS « Les pratiques culturelles des français à l'ère du numérique – Année 2008 » Repères DGCA, Octobre 2012 (n°6.03)

publics ainsi qu'aux publics éloignés, tout en veillant à ne pas succomber à une approche condescendante consistant à apporter la culture à des personnes qui en seraient dépourvues. »<sup>27</sup> Ce qui constitue toute la difficulté de la médiation, dans le sens où elle ne doit pas se montrer à la fois trop intrusive, ni trop paternaliste.

En tant que structure culturelle, il est donc compliqué d'élaborer des stratégies de communication sans vraiment connaître réellement son public : « Dans la mesure où l'on manque de connaissances sur les attentes du public, il s'agit de fournir des repères permettant de situer le travail chorégraphique. » Dans le cas du CCN2, le public est double : il s'agit à la fois d'un public de cirque pour le chorégraphe Yoann Bourgeois, mais aussi d'un public de danse contemporaine pour le chorégraphe Rachid Ouramdane. La réflexion autour du public s'articule donc autour de la question de l'unification de ces deux publics. En effet, la connaissance du public de la structure se base sur « [...] des contacts avec des habitués du lieu et la construction imaginée des perceptions des spectateurs moyens selon la notoriété des chorégraphes et l'originalité esthétique des spectacles. » ce qui ne constitue donc pas en soi une base de donnée fiable. Il faut donc élaborer de nouvelles stratégies pour aller chercher le public et ainsi connaître ses attentes et pouvoir tisser un lien de proximité avec lui.

C'est ainsi que la médiation apparaît comme une composante indispensable dans l'appréhension des publics par la structure et inversement : « Des efforts éducatifs sont nécessaires pour permettre d'appréhender puis d'apprécier des spectacles chorégraphiques qui souvent offrent des représentations originales et peu familières du corps dans l'espace. »<sup>28</sup> Ainsi, « [...] si le mot médiation n'apparaît pas dans la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant promue par Catherine Trautmann en 1998, l'esprit en est présent à travers l'idée d'approfondir les politiques de démocratisation et de participation. » En 2001, Catherine Tasca reprend la notion de médiation pour faire la promotion du plan préparé avec Jack Lang concernant l'éducation artistique et culturelle. C'est à ce moment là que naissent les emplois jeunes quant à la médiation, et qui auront du mal à s'insérer sur le marché de l'emploi.

<sup>27</sup> Jean Pierre SAEZ, *Les paradoxes de la médiation culturelle*, L'Observatoire 2018 (n°51)

<sup>28</sup> Daniel URRUTIAGUER, *Les représentations des publics dans le monde de la danse contemporaine*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018

En cela, « La médiation, c'est en définitive ce qui permet aux œuvres de trouver un public et d'entamer un dialogue fécond avec lui. »<sup>29</sup> C'est donc, en d'autres termes, l'appropriation du sens d'une œuvre par le public. La théorie malrucienne du choc esthétique par exemple, implique une expérience sensorielle et émotionnelle du public vis à vis d'une œuvre, qui le transcendera et changera son rapport à l'art et la culture.

Néanmoins, on observe que le public tend de plus en plus à une multidisciplinarité, cela s'est observé notamment lors de la quatrième édition du festival Le Grand Rassemblement, où le public présent s'est rendu à des spectacles à la fois performatifs, tenant davantage du registre du cirque, mais également chorégraphiques. Une des stratégies mise en place pour attirer un plus large public vers les activités de la structure peut donc être la pluridisciplinarité affichée et une plus grande offre de choix de spectacles performatifs, où les freins et barrières symboliques semblent être de moins en moins infranchissables. Ainsi, « (...) l'interdisciplinarité donnée comme une possibilité offerte par la modernité n'est pas neuve en tant que processus. Simplement, ce sont les formes artistiques qui se renouvellent, faisant appel à une attitude moins sacralisée du spectateur (ou peut être à son attention plus relâchée) en utilisant les technologies de son temps (le son, la lumière, la vidéo) qui génèrent aussi de nouveaux usages. »<sup>30</sup> ce qui nous aide à comprendre comment le spectateur tend à une plus grande interdisciplinarité, de par son attention plus facilement retenue grâce à la multiplicité des outils utilisés contribuant à la performativité qui le tient en haleine.

Cependant, cela constitue un frein de par le fait que les représentations et les relations à la culture sont donc très hétérogènes au sein du public, non seulement de par l'éducation qui diffère, mais également de par cette multidisciplinarité dont nous parlions au préalable. Il faut donc parvenir à créer une offre diversifiée correspondante à différentes réponses aux divers types d'attentes et de besoins existants. L'accompagnement et l'accueil du public doit être différencié et personnalisé : les différentes façons d'accueillir le public sont importantes puisque l'on accueille pas de la

---

<sup>29</sup> Alexandre EYRIES, *Communication politique et culture : enjeux paradoxaux de la médiation culturelle impulsée par André Malraux*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 03 janvier 2018

<sup>30</sup> Bernard FAIVRE D'ARCIER, *De la pluridisciplinarité du spectateur et de la transdisciplinarité de l'artiste*, L'Observatoire 2011 (n°39)



même façon de jeunes migrants qu'un couple de cadres retraités, des étudiants ou encore une famille nombreuse. L'accompagnement du public pour le diriger vers la scène peut se faire d'abord via un processus d'accueil et d'accompagnement artistique hors scène, ce que Danielle Pailler et Caroline Urbain appellent un « détour productif », jusqu'à ce que cela conduise le public vers la scène ou dans l'institution après l'avoir mis en confiance et fait tomber les barrières symboliques de ses représentations. Néanmoins, le hors scène peut également être une fin en soi et ne pas nécessairement conduire toujours le public à la scène comme objectif divin à atteindre à tout prix. Il s'agit avant tout de créer des « [...] espaces de convivialité sans qu'il y ait, initialement, d'enjeu de participation obligatoire [...] » En cela, la médiation ne constitue alors pas seulement une transmission de l'essence et du sens de l'oeuvre vers le public, mais c'est aussi la construction de sens par et avec le public : « C'est donc bien en combinant des médiations descendantes (permettre l'accès à l'oeuvre), ascendantes (créer un chaînage de relations pour faire lien entre culture(s) et individus) et horizontales (entre professionnels impliqués) que les valeurs incarnées par l'art et la culture pourront vivre et être partagées. »<sup>31</sup> C'est ce qui a notamment été valorisé dans les nouvelles missions et dans la nouvelle stratégie de communication du CCN2, faire davantage oeuvre ensemble en accueillant davantage le public pour construire du sens avec lui.

Néanmoins, malgré des efforts grâce à la médiation, l'éducation artistique et chorégraphique ainsi qu'une communication accrue, l'image de la danse contemporaine auprès du grand public est toujours aujourd'hui basée sur des stéréotypes constants : l'élitisme de la discipline, son abstraction sont des freins à l'adhésion du public qui ne parvient pas à en saisir l'essence. La danse contemporaine se heurte alors à la non connaissance du grand public de ses spécificités. Le grand public ne sait pas ce que cela signifie et peine donc à y porter un grand intérêt : les caractéristiques de la danse contemporaine sont difficiles à identifier, d'autant plus lorsque celle-ci se mêle à d'autres arts comme le théâtre (La danse-théâtre de Pina Bausch par exemple), ou bien la vidéo, le cirque (C'est le cas de Yoann Bourgeois) ou les arts plastiques dans le cas de

---

<sup>31</sup> Danielle PAILLER, Caroline URBAIN, *Scènes, hors scènes, (non)publics : comment faire oeuvre(r) ensemble artistes, professionnels de la culture, acteurs du champ social et citoyens ?*, L'Observatoire 2016 (n°47)

performances. De plus, « L'évolution continue du spectacle vivant tend vers l'interdisciplinarité, croisant non seulement les courants mais aussi les arts, encourageant les interférences insolites, les expérimentations dites créatives et brouillant ainsi les repères du public quant aux spécificités de la danse contemporaine »<sup>32</sup> La préférence du public envers la multidisciplinarité de l'art ainsi que la performativité des artistes, a également tendance à ne plus fournir de repères stables et concrets pour le public quant aux codes de la danse contemporaine ou du cirque. Le risque donc d'une dilution de toutes les disciplines dans un magma interdisciplinaire est à prendre en compte quant à la réception des œuvres par le public.

Selon Howard Becker dans *Les Mondes de l'Art*, la croissance du public pour une discipline artistique dépend de références établies connues et acquises par tous au sein d'une société. Il s'agit de conventions faisant office de normes pour les œuvres artistiques qui doivent pouvoir être identifiées comme telles par le public pour que celles-ci fasse consensus. Mais selon Patrick Germain-Thomas, « L'indifférence aux codes et le rejet des définitions inhérents aux démarches artistiques elles-mêmes sont donc des freins naturels à la formation de repères stables pour le grand public. », ce qui est le cas pour la danse contemporaine et certaines formes de cirque, se noyant sous le jouc de la « performance », en rejetant les codes et normes habituelles. D'autre part, « [...] l'attitude d'un public non initié dépend d'habitudes de perception en partie conditionnées par l'éducation et inscrites dans un contexte social. »<sup>33</sup>, ce qui renforce la nécessité d'établir une éducation artistique mieux ancrée pour tous les enfants issus de milieux et contextes différents. Enfin, toujours selon Patrick Germain-Thomas, il n'y a pas de culture de la danse, cela montre l'absence de repères pour le public à la fois historiques et esthétiques pour lui permettre d'identifier ce qu'il voit. On peut donc penser la nécessité d'induire une éducation au mouvement dans les programmes scolaires afin de favoriser la culture de la danse et former les jeunes enfants à un minimum de formation chorégraphique. C'est le travail qui tente d'être effectué au CCN2, afin de permettre à tous d'acquérir des repères pour comprendre et créer.

---

<sup>32</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

<sup>33</sup> Opcit

### 2.3. Un mode de gouvernance singulier

Au sein des structures culturelles, les modes de gouvernances sont généralement basés sur l'horizontalité, la coopération, la co-construction et des projets dits participatifs : « En effet, les acteurs se réclament d'une logique de coopération parce que le spectacle se réalise grâce au processus d'interaction entre les individus. »<sup>34</sup> C'est également ce dont nous parle Howard Becker dans son ouvrage *Les Mondes de l'Art*, en ce que conduit la réalisation d'une œuvre : un maillage des différents acteurs de ce monde de l'art, reliés entre eux par une chaîne de coopération et d'interdépendance. Cependant, on retrouve parfois « [...] des tensions dues aux dysfonctionnements entre les groupes que l'on retrouve traditionnellement dans les théâtres, à savoir les administratifs, les techniciens et les artistes. », ce qui peut être le cas notamment de par un manque de communication et de coordination dans les différents projets mis en œuvre.

Dans le cas du CCN2, le mode de gouvernance a été totalement repensé suite à l'accession à la direction des deux co-directeurs. D'une gouvernance plutôt centralisée autour de la figure de Jean-Claude Gallotta, le CCN2 est passé à une gouvernance horizontale et transversale où chacun travaille pour les deux co-directeurs, hormis leurs chargés de diffusion respectifs, afin de favoriser la circulation des informations et un décloisonnement des équipes vis à vis des projets artistiques. La fusion des trois équipes, celle préalable au changement de direction, celle de Yoann Bourgeois ainsi que celle de Rachid Ouramdane, a donc donné lieu à un mode de gestion et de management plus ouvert et diversifié où chacun est force de proposition quant à l'amélioration des moyens, outils et manières de faire au sein de la structure.

Ainsi, pour faciliter la communication entre les directeurs et les salariés, des entretiens individuels ont par exemple été mis en place, dirigés par chaque directeur de pôle avec les deux co-directeurs et avec chaque salarié permanent de la structure afin d'aider chacun à se positionner face à celle-ci et face à sa propre carrière. Ainsi, sont abordées des problématiques comme celles de l'évolution de poste, des moyens à disposition des salariés ou encore de l'auto évaluation de chacun face à son travail.

---

<sup>34</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)

Néanmoins, ce document d'évaluation semblait inadapté aux salariés qui le qualifiaient de « trop formel » ou « inadapté au secteur culturel », reprochant ainsi aux co-directeurs une méthode de management empruntée aux entreprises ayant une vocation de rentabilité. Ceux-ci ont alors expliqué qu'il ne s'agissait que d'un modèle afin d'avoir un outil managérial permettant à chacun de pouvoir s'exprimer pour faire évoluer la structure ensemble.

Dans le cas de structures telles que le CCN2, on observe notamment une « [...] évolution des métiers relationnels dans le cadre de l'émergence des modes de rationalisation post-bureaucratiques qui touchent l'ensemble du monde du travail : montée de l'évaluation et des politiques managériales, de l'obligation de collaboration, de l'usage d'Internet, de l'importance des usagers. »<sup>35</sup>, tout cela étant impulsé par l'obligation de rentabilité pour pallier le déficit économique. En terme de politique managériale de structures culturelles co-dirigées, « [...] les chorégraphe hésitent entre un statut de créateur dont l'oeuvre est incarnée collectivement par les danseurs et un statut d'entrepreneur voire de patron qui doit gérer une main d'oeuvre. »<sup>36</sup> Dans le cas du CCN2, le premier exemple est néanmoins prédominant, le statut de patron étant totalement absent de la méthode de gestion et de direction (administrative et artistique) des deux co-directeurs, même si l'ombre du risque de déficit économique pèse sur les activités de l'ensemble de l'équipe.

Selon François Deck, il s'agit donc pour une équipe de travail de mutualiser les services et les équipes, même si chacun demeure sur un poste particulier afin de « [...] dépasser la capitalisation des compétences pour considérer l'intérêt d'une mutualisation des compétences et des incompétences, tant au plan individuel que collectif. »<sup>37</sup> Néanmoins, « L'art ne peut cependant pas être résumé à une accumulation de compétences, fussent elles les plus extravagantes. Exprimer l'art en termes de compétences nuit à la valorisation d'individus exceptionnels produisant des biens exceptionnels. » c'est ici que réside toute la difficulté, cette frontière symbolique entre

---

<sup>35</sup> Anne BARRERE, « Lise DEMAÏLLY, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles* », Recherche et formation, 2008

<sup>36</sup> Pierre Emmanuel SORIGNET, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, La Découverte, « TAP / Enquêtes de terrain », 2010

<sup>37</sup> François DECK, *Mutualisation des compétences et des incompétences*, L'Observatoire 2011 (n°38)

art et gestion, entre art et économie, qui empêche toute évolution et améliorations pour des structures culturelles figées dans leurs représentations. Cela dit, cela s'observe moins dans le cas de la danse et du cirque, disciplines ayant plus de facilités à s'adapter que le théâtre par exemple. Pour tenter de réfléchir et d'aller de l'avant concernant ces modes de gestion et la mutualisation des compétences de chacun, François Deck poursuit en nous expliquant que : « Lorsqu'on exprime l'activité artistique en termes de compétence, on potentialise des transferts de compétences avec l'ensemble des activités sociales, économiques et politiques. L'hybridation des pratiques permet de développer des différences fécondes. », c'est à dire que chacun peut apporter un point de vue avec un recul particulier ou bien des idées nouvelles à un service auquel il n'appartient pas, afin de décloisonner les salariés et les pratiques professionnelles.

A propos du travail artistique, il affirme également que « L'expérience artistique est souvent conduite à oublier des compétences acquises pour accueillir des intuitions ou oser quelque chose avant toute raison. Les compétences peuvent même être un frein à l'intelligence du projet, alors que l'incompétence assumée peut être une source de renouvellement. », c'est pourquoi le mode de gestion et de management du CCN2 peut être qualifié d'hybride, à la frontière entre organisation minutieuse et imprévisibilité nécessaire à l'instabilité caractéristique de l'expérience artistique, qui semble être au cœur du lieu du CCN2, et apportant à cet espace, à sa direction, ainsi qu'à son équipe, son charme et sa créativité. C'est ainsi que les salariés, dans ce contexte managérial et organisationnel, sont totalement impliqués dans leurs tâches, et dans la bonne réalisation des projets artistiques des chorégraphes et de la structure : « Par la mobilisation totale du salarié, l'entreprise ne valorise pas seulement un capital fixe humain de capacités et de compétences, c'est à dire les résultats de la production de soi, elle exploite directement la production de soi. »<sup>38</sup> Ce qui fait du CCN2 un lieu d'autant plus humain et ouvert. Enfin, ce premier chapitre aura finalement posé les bases d'un état des lieux de la direction d'un Centre Chorégraphique National, tout en réfléchissant aux difficultés, contraintes mais aussi bénéfiques que peut apporter un changement de direction au sein d'une structure associative culturelle pour une double direction transversale aux disciplines différentes, le cirque et la danse contemporaine.

<sup>38</sup> François DECK, *Mutualisation des compétences et des incompétences*, L'Observatoire 2011 (n°38)

## ➤ CHAPITRE 2 : LA CONSTRUCTION D'UN PROJET DE STRUCTURE COHERENT

### 1. Des enjeux structurels inhérents au spectacle vivant

Les structures culturelles sont bien évidemment régies par des règles, normes et codes plus ou moins strictes : ils constituent le socle de la construction du projet artistique d'une structure, sans lesquels il serait très difficile voire impossible de mener ce projet à bien. Ces enjeux structurels sont donc à la fois économiques, politiques et artistiques et contribuent à la viabilité d'une structure culturelle tout en étant spécifiques au spectacle vivant. Nous verrons comment ils se traduisent au sein d'une structure culturelle et comment ils influencent les projet artistiques de celle-ci.

#### 1.1. Des partenariats publics et privés

Malgré une séparation sectorielle entre établissements privés et publics s'apparentant à une spécificité du paysage français<sup>39</sup>, les partenariats entre structures publiques et privées ne sont pas nouveaux dans le secteur culturel et artistique. Dans le cas du CCN2, ces partenariats sont nécessaires, voire indispensables à la création de nouvelles pièces par les deux chorégraphes. Nous verrons comment ces partenariats peuvent se mettre en place, sous quelles formes, pour quelles raisons, et comment s'articulent les rapports à la fois humains mais aussi économiques entre structure privée et structure publique.

Dans le contexte économique et politique de la culture en France aujourd'hui, il est clair que « [...] l'action publique ne peut exister et fonctionner sans la contribution, selon des modalités diverses, du secteur privé. »<sup>40</sup> Ainsi, le « tripode mixte public-privé », selon Jean-Jacques Milteau, s'est constitué au fil du temps sur trois facteurs principaux. Tout d'abord l'initiative individuelle de la part d'un artiste ou de la part d'un producteur de spectacle ; deuxièmement, l'intervention de l'État « [...] à travers la législation, le maillage culturel à l'étranger et, conjointement avec les collectivités territoriales, l'aide au financement des lieux, événements, commandes, moyens de diffusion. » ; et enfin troisièmement, « [...] la participation des filières professionnelles par des aides à la création, la diffusion et la formation [...] »

<sup>39</sup> Isabelle BARBERIS, Martial POIRSON, *L'économie du spectacle vivant*, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, 2016

<sup>40</sup> Jean François AUBY, *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle*, L'Observatoire 2009 (n°35)

Suite au déséquilibre structurel entre création trop fortement encouragée par les pouvoirs publics et manque de lieux financièrement viables pour accueillir la diffusion, « [...] la reconfiguration du marché subventionné de la danse contemporaine pourrait aussi impliquer une intensification des relations avec le monde de l'entreprise privée, qui contribuerait à accroître l'autonomie financière des compagnies à travers le mécénat ou la commande de prestations destinées au personnel. »<sup>41</sup> Ce mécénat et commandes de prestations s'inscrivent donc comme un renfort, une aide supplémentaire permettant aux structures culturelles de pouvoir pérenniser leurs projets : ainsi le partenariat public-privé, « dans un contexte d'assèchement des ressources publiques, est apparu comme un des moyens de dynamiser l'investissement public. »<sup>42</sup> Selon Pascal Brunet et Laurence Barone, « L'évolution forte des pratiques culturelles, dans leurs transformations par et dans l'utilisation des technologies de l'information, bouscule les rapports entre disciplines et entre acteurs (entre autres entre professionnels et amateurs), créant ainsi de nouveaux cadres d'échanges économiques. »<sup>43</sup> C'est pourquoi on observe une multiplication des partenariats entre différentes structures et donc entre différents acteurs provenant de champs et de cultures professionnelles différentes. En effet, « [...] le rapport public/privé ne semble plus opérant comme ligne de tension entre acteurs. L'évolution de l'objet des politiques culturelles implique une nouvelle multiplicité d'acteurs issus de secteur d'activité aux traditions organisationnelles et économiques différentes. Ceci recompose une carte des acteurs plus composite et plus diverse. » ce qui s'accroît d'autant plus dans le cas du CCN2 lorsque chaque chorégraphe possède ses propres partenaires, comme la fondation BNP Paribas pour Yoann Bourgeois et la fondation Hermès pour Rachid Ouramdane pour sa dernière création 2018. De l'évolution de l'objet des politiques culturelles, nous pouvons dire qu'il peut s'agir de cette nouvelle transversalité dans l'art, qui nécessite également une plus grande porosité entre les différents champs professionnels.

---

<sup>41</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *La politique de la danse contemporaine en France : une construction conjointe des pouvoirs publics et des lieux de programmation*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018

<sup>42</sup> Jean François AUBY, *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle*, L'Observatoire 2009 (n°35)

<sup>43</sup> Pascal BRUNET, Laurence BARONE, *Partenariat public/privé : un changement de perspective*, L'Observatoire 2009 (n°35)

En ce qui concerne les formes de ces partenariats public-privé, on se doit tout d'abord de distinguer partenariat public-privé institutionnel et partenariat public-privé contractuel : « Le partenariat public-privé institutionnel est le partenariat qui s'organise dans une structure pérenne. Le partenariat public-privé contractuel s'organise par la voie d'un contrat, par définition limité aux termes et échéances dudit contrat. »<sup>44</sup> Ainsi, ce partenariat public-privé contractuel n'est pas nouveau, il est par exemple représenté par les délégations de service public.

La forme juridique de contrat la plus courante dans le partenariat public-privé est le contrat de partenariat : « Il s'agit d'un contrat par lequel une collectivité publique confie à un groupement le soin de financer, de construire et d'assurer un certain nombre de tâches d'exploitation ou de maintenance en vue de la réalisation d'un ouvrage public. » Ce contrat de partenariat possède cependant « [...] un certain nombre de conditions restrictives qui en limitent l'usage. », d'autant plus que « l'action culturelle publique présente un certain nombre de caractéristiques qui ne facilitent pas nécessairement les formes de partenariat public-privé. ». Notamment par exemple les horaires et conditions de travail ou d'embauche qui peuvent différer selon les structures publiques et privées. Des décalages structurels peuvent donc apparaître entre les partenaires publics et privés appartenant à des cultures professionnelles différentes et ayant des modes de gestion, de management et de développement singulièrement distincts.

Une autre difficulté est l'acceptation de la place du partenaire dans la structure : le partenaire doit pouvoir faire partie intégrante du projet artistique pour lequel il contribue en y apportant son aide, il doit pouvoir appliquer son droit de regard et bénéficier de la reconnaissance de l'autre partie. Il doit également être considéré comme davantage qu'un financeur ou qu'un prestataire de service afin de pérenniser le partenariat : « [...] la mise en œuvre d'un contrat de partenariat est une opération complexe qui suppose de la part de la collectivité un grand savoir faire, qu'elle doit accompagner de l'acceptation par la collectivité d'une place spécifique pour le partenaire assez différente de la place réservée à un simple prestataire de service dans un marché traditionnel. » toujours selon Jean François Auby.

---

<sup>44</sup> Jean François AUBY, *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle*, L'Observatoire 2009 (n°35)



Le contrat de partenariat peut donc être un bon moyen de « [...] faire financer, construire et fonctionner pour partie des équipements culturels dans des conditions qui peuvent être intéressantes pour les collectivités. » mais il faut être conscients des « conséquences qui peuvent en résulter sur les conditions de fonctionnement des services culturels concernés. » comme par exemple des ajustements structurels afin d'harmoniser et d'uniformiser les conditions de travail de chacun issu du public ou du privé. Ainsi, les modes de gestion et de management doivent également être mis en complémentarité afin que chacun y trouve son compte.

Il s'agit finalement de pouvoir considérer que les partenaires privés ne doivent pas nécessairement être considérés comme de simples prestataires pour chaque partenariat, mais qu'ils peuvent aussi être considérés comme des partenaires pérennes à plus long terme : « L'idée est de considérer que le service public sera d'autant mieux assuré que l'on saura combiner les avantages du secteur public et du secteur privé, considérés comme complémentaires pour l'exercice d'une mission de service public ou d'intérêt public. Dans cette perspective, le secteur privé n'est plus un simple fournisseur mais participe, d'une certaine manière, à l'action publique. »<sup>45</sup>

Selon Pascal Brunet et Laurence Barone, « Il devient donc nécessaire de mettre en œuvre une approche systémique se définissant par la participation, la coproduction et l'interaction entre chacun des différents acteurs, permettant la prise en charge collective d'objectifs et de responsabilités partagés. ». Il s'agit en effet de pouvoir développer des savoirs êtres adaptables afin de diversifier les partenariats pour pérenniser la construction de projets artistiques.

Enfin, il est nécessaire de souligner l'importance du « dépassement de la question de l'usager (public) et du consommateur (privé) par la réaffirmation de la place du citoyen. »<sup>46</sup> qui permettra d'amorcer un futur changement des représentations qui pourront être davantage positives vis à vis des apports bénéfiques entre structures privées et structures publiques pour le spectacle vivant.

---

<sup>45</sup> Jean François AUBY, *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle*, L'Observatoire 2009 (n°35)

<sup>46</sup> Pascal BRUNET, Laurence BARONE, *Partenariat public/privé : un changement de perspective*, L'Observatoire 2009 (n°35)

## 1.2. Entre création et diffusion : quelle économie ?

Aujourd'hui, le marché du spectacle vivant se trouve être à la croisée de la mondialisation et des impératifs de rentabilité économique. Pourtant, il est par essence très éloigné des schémas économiques classiques de par les valeurs symboliques qui lui sont accordées. Selon le Bureau National du Syndeac, « [...] le discours généralisé sur l'efficacité économique s'attaque aussi aux structures culturelles. Il vise une quantification et une régulation pour des objets artistiques qui échappent par définition aux schémas directifs de l'action et de la dépense publique. » D'autre part, on observe que la construction des politiques culturelles « [...] se fonde précisément sur une différenciation radicale des biens culturels et sur leur retrait de la sphère marchande. » de par l'existence d'une « [...] part d'illusion que comporte la revendication d'un monopole de la « sublime gratuité » dont jouirait la production artistique [...] », ce qui nous en dit long sur la prégnance des représentations vis à vis de la culture et de son insertion dans le champ économique.

Ce secteur peine donc à atteindre une certaine viabilité économique : « [...] par les coupes budgétaires sans précédent qui s'annoncent, c'est toute la structuration professionnelle qui est en péril, les emplois permanents comme les artistes et techniciens intermittents. »<sup>47</sup> Aujourd'hui, malgré une légère hausse de 0,4% prévue pour 2018 du budget accordé à la culture et notamment pour le renforcement de l'éducation artistique, le Bureau National du Syndeac se mobilise pour créer « [...] de nouveaux espaces de résidences d'artistes où la démarche artistique peut se déployer avant de rencontrer le public et où elle serait moins directement affectée par des impératifs de résultats et de communication. »

C'est en effet à partir des années 1970 que se construit progressivement ce que Patrick Germain-Thomas appelle le « marché subventionné » du spectacle vivant : ce système d'économie mixte selon lui conjugue « l'allocation de ressources publiques et le jeu relativement libre du marché intermédiaire de la diffusion [...] »<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Par le Bureau National du SYNDEAC et al., *L'avenir de la création artistique est en jeu*, L'Observatoire 2014 (n°44)

<sup>48</sup> Patrick Germain-THOMAS, *La politique de la danse contemporaine en France : une construction conjointe des pouvoirs publics et des lieux de programmation*

Ce marché subventionné « [...] repose non seulement sur une coopération plus ou moins formalisée entre le ministère de la Culture et les collectivités locales mais aussi sur une action conjointe entre les tutelles qui apportent des subventions et les structures de diffusion qui coproduisent et programment les spectacles. »<sup>49</sup> Ainsi, les apports financiers aux compagnies sont donc doubles : ils proviennent à la fois de l'administration culturelle publique par le biais de subventions, mais également des structures d'accueil des compagnies lors de la vente de représentations de spectacles.

Néanmoins, ces structures de diffusion bénéficient elles aussi de ressources accordées via les subventions des collectivités territoriales et de l'État : ce transfert s'apparente donc à une circulation et à une redistribution des fonds publics accordés aux compagnies et aux théâtres. Cette circulation se trouve cependant être en déséquilibre de par un paradoxe structurel au sein de l'économie du spectacle vivant.

Ce paradoxe structurel s'apparente à un phénomène contradictoire selon Patrick Germain-Thomas : « Depuis les années 1960 en France, la politique menée par le ministère de la Culture et les collectivités locales a favorisé une croissance régulière du secteur du spectacle vivant. », mais cette croissance régulière aura finalement contribué à un emballement concurrentiel entre les compagnies puisqu'il existe un déséquilibre structurel entre offre et possibilité d'achat des spectacles par les structures de diffusion : « [...] d'un côté, l'offre est structurée par une répartition des aides à la création décidée par l'administration culturelle publique et visant à protéger les artistes les plus reconnus (notamment ceux nommés à la tête des CCN), mais, de l'autre, cette même administration agit au sein d'un système qui favorise l'arrivée régulière de nouveaux entrants, provoquant un emballement du jeu concurrentiel. » Ainsi, cela favorise également un climat de tension entre compagnies et lieux de diffusion. Il apparaît alors une certaine tension sur les prix de cession des spectacles puisque l'offre est d'une extrême diversité (diversité d'autant plus forte de par la transformation du champ du spectacle vivant avec l'hybridation des formes et la transversalité entre les disciplines), tandis que les débouchés offerts par les réseaux de programmation restent inférieurs : « [...] le spectacle vivant, en devenant une pratique « interartistique »

<sup>49</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *La politique de la danse contemporaine en France : une construction conjointe des pouvoirs publics et des lieux de programmation*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018

transversale, pluridisciplinaire, intermédiaire, ne cesse de mêler installation, vidéo, art plastique, dispositif patrimonial ou muséographique, brouillant les contours entre différentes catégories de biens et services, différents régimes esthétiques et différents conditionnements économiques. » Cette tension « empêche les compagnies de réaliser des marges substantielles sur l'exploitation de leurs spectacles, marges qui, bien souvent, ne suffisent pas à couvrir les coûts de production des spectacles. La diffusion des spectacles ne dégage généralement pas de bénéfices pouvant contribuer de façon significative au financement des productions suivantes. »<sup>50</sup>

De ce fait, la rentabilité des activités de diffusion est plutôt faible pour les compagnies qui peinent à être diffusées. C'est pourquoi celles-ci se tournent davantage vers la « recherche d'apports en coproduction pour financer leurs créations à venir », apports plus conséquents qui leur permettront de pouvoir mener à bien leurs projets de créations, les subventions allouées de la part de l'administration publique servant en priorité aux frais de fonctionnements d'une compagnie. Ainsi, les coproductions sont par ailleurs « [...] une implication plus forte dans ce projet et un approfondissement de la relation avec les chorégraphes. Il s'agit d'un investissement risqué mais très valorisant pour les diffuseurs en terme de carrière professionnelle, plus particulièrement lorsqu'ils endossent le rôle de découvreurs, de révélateurs ou de consécuteurs de talents artistiques. » toujours selon Patrick Germain-Thomas. Il s'agit donc d'un partenariat solide et pérenne comme c'est le cas par exemple entre le CCN2 et la scène nationale de Bonlieu à Annecy. On peut alors distinguer coproduction comme mise de fonds, et coréalisation où la structure accueille le spectacle sans mise de fonds, mais partage les recettes de billetteries. Il existe d'autre part des aides d'organismes indépendants qui ne subventionnent pas les compagnies mais ont une vocation de redistribution de fonds : l'ADAMI, la SPEDIDAM, la SACEM, la SACD, le DICREAM, l'ONDA ou encore l'Institut Français qui distribue des bourses de résidences, de recherche et de création à l'étranger, tout en soutenant la promotion et la diffusion des arts de la scène à l'étranger. Au CCN2, de nombreuses tournées à l'étranger ont pu être financées par l'Institut Français, permettant de couvrir les charges de production par exemple.

---

<sup>50</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *Inventer et construire des compromis entre l'art et l'économie : le cas de la danse contemporaine*, Négociations 2013 (n°20)

Selon Isabelle Barberis et Martial Poirson, le spectacle vivant constitue un « paradigme économique spécifique par rapport aux industries culturelles et créatives, hautement problématique pour la théorie économique. » puisqu'en effet il se différencie de par « le caractère non productiviste du secteur, ses modalités très spécifiques de création, d'exploitation et de diffusion, son régime professionnel atypique, ses conditions différenciées de rémunération et sa hausse tendancielle de l'offre, supérieure à celle de la demande »<sup>51</sup>.

D'autre part, « [...] l'économie française du spectacle vivant semble hésiter entre, d'un côté, un paradigme interventionniste du fait de la prépondérance du secteur public sur le secteur privé, et de l'autre, un paradigme ultralibéral acquis à la flexibilité, à la concurrence exacerbée, à l'économie du projet, du risque, de l'incertitude. » Ainsi, cela contribue à la mutation du secteur de par « [...] des modèles tantôt coopératifs et participatifs, tantôt compétitifs et concurrentiels, reconfigurant en profondeur la division du travail artistique et fractionnant le milieu des spectacles, sur fond de révolution numérique. » D'un point de vue idéologique, on peut également observer l'oscillation entre une « critique artiste » et « la revendication d'un ethos de « l'entreprise critique » entretenant une relation décomplexée au marché et à la finance à l'ère de l'économie globalisée [...] » de par l'émergence de la figure de l'artiste entrepreneur au sein du champ artistique comme « [...] icône de la nouvelle économie créative. ». Ce qui peut également constituer un autre paradoxe du fait que les milieux culturels prônent des « valeurs consensuelles de partage et de rassemblement autour des idéaux de la démocratisation de l'art » tout en dressant « un tableau désabusé des inégalités de ressources et de la prégnance des rapports de force. »<sup>52</sup>

Ces difficultés économiques ont tendance à prendre le pas sur le temps destiné à la création artistique. En effet, la création d'un spectacle par an pour un chorégraphe est très souvent liée à ces difficultés économiques et à un temps plus long passé sur la production, ainsi qu'au manque de temps destiné à la réflexion sur une démarche artistique. Cet équilibre entre diffusion et création est donc difficile à trouver car la

---

<sup>51</sup> Isabelle BARBERIS, Martial POIRSON, *L'économie du spectacle vivant*, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, 2016

<sup>52</sup> Opcit

création demande un temps de travail conséquent (plusieurs mois), tandis que la diffusion des pièces créées se réduit souvent à quelques dates éparées. Aussi, une nouvelle création permet la recherche de nouveaux fonds, ce qui dynamise également les ressources de la compagnie : « En effet, il est plus facile pour une équipe artistique de relancer chaque année une nouvelle production qui permettra d'être à nouveau dans la recherche des subventions et d'éventuelles coproductions, que de parvenir à dégager des moyens au travers d'une diffusion qui, pour bon nombre de ces équipes, est très faible. » La recherche de structures de diffusion potentielles étant extrêmement compliquée et engendrant une perte de temps significative pour les compagnies.

Une autre difficulté réside dans le fait que les compagnies ne possèdent généralement pas de lieu propre pour leurs périodes de création et la diffusion de leurs pièces. Le CCN2 souffre en effet du manque de lieu propre pour sa diffusion, pour ses accueils studios et ses présentations et il est tributaire de la mise à disposition des locaux appartenant à la MC2 : « [...] le champ de la danse contemporaine où les compagnies, ne disposant pas de lieux propres, dépendent des décisions des responsables d'organismes de diffusion pour jouer leurs pièces. »<sup>53</sup> ce qui réduit encore l'autonomie des compagnies tributaires des diffuseurs et programmateurs.

Néanmoins, le risque de l'accroissement (pourtant complexe) du lien entre art et économie serait de faire des productions artistiques des biens culturels prêts à consommer dans la sphère de l'économie marchande de l'industrie culturelle. Ce constat serait sans doute exagéré, mais le risque de transformation de la culture en valeur marchande est déjà effectif en ce qui à trait à la diffusion du spectacle vivant : « La contamination de la culture par l'économie, consistant à miser sur l'économie créative plutôt que sur la création [...] prend le risque de légitimer, en définitive, un retrait des pouvoirs publics au profit d'une logique managériale. »<sup>54</sup> Néanmoins, Isabelle Horvath tempère : « La contamination du vocabulaire de l'économie, de même que la finalité explicitement financière allouée à la culture par de nombreux dirigeants politiques ne doivent cependant pas prêter à confusion : parler d'investissement plutôt

<sup>53</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *Inventer et construire des compromis entre l'art et l'économie : le cas de la danse contemporaine*, Négociations 2013 (n°20)

<sup>54</sup> Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)

que de dépense en matière de financement de la culture [...] constitue bel et bien un changement d'orientation, prémices possibles d'une mutation des politiques de l'emploi dans le spectacle vivant [...] voire d'un redéploiement des politiques culturelles. » Ce qui pourrait donc insuffler un nouveau souffle au champ du spectacle vivant dont les normes et représentations qui y sont attachées peinent à évoluer et à s'adapter au changement de paradigme social auquel nous assistons.

Plusieurs pistes restent à explorer : Par exemple la diversification des lieux et structures de diffusion en ouvrant à l'événementiel est une piste permettant de multiplier les ressources pour une compagnie : l'événementiel se trouve être nécessairement une branche reliée au secteur culturel, il fait partie intégrante des modes de diffusion de certains spectacles vivants. En effet, il peut faire partie d'un champ d'expérimentation à explorer, en proposant de courtes pièces chorégraphiques durant des galas ou CE d'entreprises privées. Yoann Bourgeois a par exemple déjà proposé des ateliers corporels à certaines entreprises, ce qui peut nous amener à nous poser la question de la commercialisation de la culture : est-elle nécessairement dévalorisante ou péjorative ? Pour les deux co-directeurs du CCN2, il faut savoir trouver sa juste place et sa pertinence dans ces lieux où on ne les attend pas forcément. Pour eux les lieux physiques et symboliques peuvent être contradictoires mais également complémentaires. D'autre part, Francis Gelin nous explique que : « L'invitation à lier plus directement le chaînage production/diffusion en rapprochant très en amont artistes et établissements constitue un second exemple de recherche de responsabilité professionnelle et politique visant à agir plus en acteur qu'en diffuseur. » Ce qui nous amènerait à concentrer nos efforts sur une meilleure communication et une meilleure coopération entre différents acteurs du secteur.

Enfin, la nécessité d'accroître l'autonomie des compagnies est aujourd'hui plus qu'indispensable, celles-ci étant toujours très dépendantes de l'administration publique et des programmateurs, ce qui engendre un blocage structurel dans la construction de projets artistiques et dans la réflexion sur la création puisque les compagnies sont focalisées sur leurs difficultés financières et ne parviennent pas à pérenniser leur structure, ce qui met en péril la diversité de l'offre des projets sur le territoire français.

### 1.3. Les stratégies de la diffusion

La diffusion pour le spectacle vivant est une composante indispensable pour une compagnie afin de pouvoir faire circuler les spectacles. Néanmoins, nous avons vu précédemment qu'un paradoxe existe entre l'offre et la possibilité d'accueil des spectacles des structures de diffusion. C'est ainsi que les chargés de diffusion se retrouvent donc en difficulté, hormis pour les chorégraphes ayant déjà une certaine notoriété et reconnaissance de la part du public et des programmeurs : « Cette contrainte d'équilibre budgétaire, en situation d'incertitude sur la réception de la qualité artistique, incite de nombreux programmeurs à privilégier dans leurs choix la notoriété rassurante des chorégraphes les plus en vue. »<sup>55</sup> Pour ce qui est des chorégraphes moins connus, il faut donc démarcher de nombreuses structures et acteurs culturels, et savoir s'intégrer au sein des réseaux les plus fermés. La diffusion induit donc une nécessaire voire indispensable maîtrise des stratégies de négociation, le chargé de diffusion s'apparentant presque à un commercial du spectacle vivant afin de vendre les œuvres et de pouvoir, plus que de s'insérer sur le marché économique du spectacle vivant, y prendre une réelle place de choix. Pour cela, nous verrons comment s'articulent ces stratégies, et quelle forme peut prendre la négociation pour le spectacle vivant, au cœur des relations et des rapports sociaux entre acteurs culturels.

Le concept de négociation, du latin *negociatio* qui signifie les affaires de banque, le trafic et le commerce, est un concept qui « s'applique d'abord aux rapports entre les hommes ayant des intérêts différents et cherchant à établir entre eux une situation d'entente, de non-conflit [...] Qu'il s'agisse d'affaires publiques ou d'affaires privées, il faut concilier des besoins, des désirs, des intérêts divergents [...] »<sup>56</sup> Dans le cas de la négociation au sein du spectacle vivant, nous pourrions commencer par définir le concept de négociation de la façon suivante : lors de l'élaboration d'un projet commun, « [...]des parties interdépendantes appartenant à un même système d'action s'entendent pour trouver une solution acceptable à leurs divergences. »<sup>57</sup>, cela correspondant alors à

---

<sup>55</sup> (Daniel URRUTIAGUER, *Les représentations des publics dans le monde de la danse contemporaine*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018)

<sup>56</sup> Pierre L.G. GOGUÉLIN, *Le concept de négociation*, Négociations 2005 (n°3)

<sup>57</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *Inventer et construire des compromis entre l'art et l'économie : le cas de la danse contemporaine*, Négociations 2013 (n°20)



« une série d'entretiens, d'échanges de vues, de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire »<sup>58</sup>. Ainsi, la résolution de la négociation peut être observée lors de l'entière coopération des parties qui peut être considérée comme fin en soi. Négocier, c'est également « ignorer les solutions du type tout ou rien pour rechercher un compromis acceptable pour tous »<sup>59</sup>

Toute négociation implique alors : qu'il y ai au moins deux camps distincts, que ces camps soient « souverains et indépendants l'un de l'autre » et de forces relativement équivalentes, qu'il y ai « un certain équilibre conflictuel, une certaine tension entre les deux camps, liée à des intérêts posés comme divergents », que les deux camps préfèrent discuter de façon pacifique plutôt que de recourir à la force, « qu'une interaction constante soit possible entre les deux camps », que les deux camps soient tous les deux d'accord pour trouver une solution qui sera un compromis, et enfin « qu'ils soient au moins implicitement d'accord pour mettre en acte la solution négociée ». La négociation est donc selon Pierre Goguelin « la voie de sortie pacifique lorsqu'il y a conflit entre deux camps » On peut également distinguer deux types de négociations que sont la négociation directe et indirecte : un ou plusieurs tiers vont représenter un des deux camps, les deux camps pouvant également avoir chacun leur intermédiaire comme cela a pu être le cas entre le CCN2 et la MC2 lors d'une négociation quant aux termes de la convention établie entre les deux parties : les tutelles faisant office d'intermédiaires entre les deux structures.

Néanmoins une négociation n'aboutit jamais réellement à une adhésion complète de la part des parties : « S'il y a concessions plus ou moins mutuelles, chaque partie regrettera ce qu'elle a dû concéder et ne se privera pas de le récupérer si, un jour, elle le peut. Ainsi une négociation fait-elle partie d'un processus d'évolution sans fin prévisible, car il n'y a pas un accord, une entente qui scellerait une situation. » C'est ce qu'on appelle le management d'attente en ce qu'il crée un espace de temps d'attente de la part de chaque partie pour pouvoir récupérer ce qu'elle croit lui être dû. La négociation sera alors remise à plus tard dans l'esprit des différentes parties, qui chercheront toujours à obtenir plus de la part de la partie adverse.

<sup>58</sup> Pierre L.G. GOGUELIN, *Le concept de négociation*, Négociations 2005 (n°3)

<sup>59</sup> Guy SERRAF, La négociation et ses niveaux, *Revue française de marketing* n°15, 1965

Concernant l'état des lieux de la négociation au sein de la diffusion du spectacle vivant, on peut opposer « [...] deux interprétations extrêmes des situations observées constituant deux formes de déni de la négociation : une vision ultra-consensuelle misant sur un accord généralisé entre des acteurs altruistes mobilisés autour des idéaux de la démocratisation culturelle et une vision fataliste insistant sur la prégnance des rapports de force induits par les déterminations structurelles. »<sup>60</sup>

On peut en effet observer des tensions et des rapports parfois violents au sein du champ de la diffusion artistique, qui peut être une bonne représentation des jeux de pouvoirs à l'oeuvre : « Les transactions d'achat ou de coproduction refléteraient purement et simplement les positions respectives des parties dans des échelles de réputation [...] »<sup>61</sup> C'est également ce dont nous a parlé Frédéric Pérouchine, secrétaire général de l'ACCN (voir glossaire), lors d'un entretien au CCN2 : « J'ai longtemps fait de la diffusion, les jeux de pouvoirs sont très présents et peuvent parfois être très violents, on est très facilement envoyé sur les roses, encore plus lorsqu'on débute. »

Il existe deux types de transactions entre les compagnies et les diffuseurs : La cession de représentations d'une part, le prix de cession correspondant au montant total des charges relatives aux représentations ce qu'on appelle le coût plateau qui est le « seuil au dessous duquel les représentations s'effectueraient à perte » ; et la coproduction d'autre part avec un apport versé à la compagnie comme signe d'implication dans le projet. Certains théâtres arborent alors le double rôle de diffuseur et de coproducteur, c'est le cas notamment du Théâtre de la Ville et de Bonlieu Scène Nationale d'Annecy pour la nouvelle création de Rachid Ouramdane *Franchir la Nuit*, dont la première sera présentée à Bonlieu le 14 septembre prochain.

Néanmoins, « [...] les diffuseurs ont tendance à amalgamer les deux opérations, en raisonnant sur un montant financier global apporté à une compagnie. » On parle alors de ce cas de forfait attribué à la compagnie, comprenant la coproduction, la cession ainsi que la prise en charge des frais annexes liés au déplacement de l'équipe artistique et technique pour les résidences et les représentations.

---

<sup>60</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *Inventer et construire des compromis entre l'art et l'économie : le cas de la danse contemporaine*, Négociations 2013 (n°20)

<sup>61</sup> Opcit

On peut également noter qu'il existe « [...] une opposition entre la simple cession de représentation – qui serait à classer dans le registre des relations impersonnelles et instantanées – et la coproduction – qui impliquerait des relations durables et récurrentes. » ce qui induit donc nécessairement un positionnement différent du chargé de diffusion vis à vis des structures coproductrices ou non. Le problème majeur qui se pose d'autre part, est la négociation quasi systématique des structures de diffusion vis à vis des prix proposés par les compagnies : « [...] la plupart des théâtres révisent souvent les prix à la baisse lors des négociations, et ne prennent pas en compte toutes les charges de la compagnie dans le coût d'un spectacle »<sup>62</sup>

Ainsi, Sylvia Faure nous explique dans *Les structures du champ chorégraphique français*, que, de par l'accroissement d'une volonté de favoriser le croisement des disciplines et l'hybridation, le marché de la diffusion « valorise actuellement le spectaculaire auquel correspondent mieux les positions « expressionnistes », « de danses extrêmes », qu'elles intègrent à une recherche expérimentale en croisant des techniques de danse formelles avec, selon les chorégraphes, des techniques de corps non dansantes (cirque, corps extrême, escalade) ou encore en faisant appel à des supports techniques non corporels (la vidéo notamment). »<sup>63</sup> Yoann Bourgeois en est un bon exemple puisqu'il cherche avant tout à expérimenter, explorer les possibles en croisant plusieurs disciplines : il inaugurerà la Fugue VR à la Biennale de la Danse de Lyon au mois de septembre, une réécriture de sa création de répertoire la Fugue Trampoline avec un système de réalité mixte permettant au spectateur d'être immergé dans l'univers de cette pièce.

C'est donc cette transversalité qui est aujourd'hui valorisée au sein des structures de diffusion, des festivals et auprès des programmeurs, en ce qu'elle répond à une demande du public qui, n'ayant pas nécessairement besoin d'outils pour comprendre du spectaculaire, assiste plus volontiers aux performances dites exceptionnelles et/ou intégratives, parfois dans une logique marchande de consommation qui s'inscrit au cœur de ce que Malraux qualifiait de « machines à rêves ».

---

<sup>62</sup> Sylvia FAURE, *Les structures du champ chorégraphique français*, Actes de la recherche en sciences sociales 2008 (n°175)

<sup>63</sup> Opcit

## 2. Des projets communs nécessaires à la vie de la structure

Afin de valoriser la mise en place d'un projet de structure global et cohérent entre les deux co-directeurs, plusieurs micro projets ont été pensés par l'ensemble de l'équipe dans le but de faire rayonner le CCN2 sur l'agglomération grenobloise, et plus encore. Ces projets sont indispensables à la vie de la structure, et à la consolidation du projet artistique global du CCN2 axé autour de la transversalité et de l'hybridation. Ainsi, nous retrouverons le festival Le Grand Rassemblement, comme projet phare de la structure, mais également d'autres actions de médiation, notamment en co-construction et création avec le public pour des projets avec Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane.

### 2.1. Le festival : vecteur d'effervescence collective

Le festival, en tant que média à part entière, est à la fois un événement culturel et artistique, mais il est également un outil de communication de plus en plus utilisé par les structures associatives culturelles. Christian Bernard, à propos de l'événement culturel nous explique que « [...] ce qui fait événement en art, c'est le plus souvent ce qui change la donne, déplace les lignes, élargit le champ, brouille le paradigme, périmé le contexte. On nommait cela le nouveau. Et le nouveau ne se donne, presque toujours, qu'après-coup. »<sup>64</sup> En effet, les festivals et activités culturelles ponctuelles ont petit à petit pris du pouvoir en ce qui concerne l'économie locale et urbaine d'une ville. Ces festivals sont également devenus « un marqueur du statut métropolitain des agglomérations ou des communautés locales »<sup>65</sup> L'offre culturelle fait alors office d'atout d'attractivité économique mais également sociale dans la « bataille » entre différents territoires.

Ainsi, il est important de définir le cadre d'action des festivals. Selon Bénédicte Dumeige dans l'article *Les festivals du spectacle vivant : une galaxie d'acteurs aux pieds d'argile*, un festival est une manifestation qui s'organise autour des trois unités que sont l'unité de temps (temps resserré dans l'année et récurrent), l'unité d'action (une ligne artistique directrice) et l'unité de lieu (un territoire d'implantation). Toujours selon Bénédicte Dumeige, il est possible d'établir une typologie des festivals : Les festivals

<sup>64</sup> Christian BERNARD, *Capillarité VS Cymbales*, L'Observatoire 2017 (n°50)

<sup>65</sup> Nicolas CANOVA, *Inscrire l'événement dans l'espace et le temps*, L'Observatoire 2017 (n°50)

créateurs/producteurs qui laissent la place à la création et à la production d'oeuvres, les festivals créateurs/rayonnants dont la ligne artistique est exigeante, et où il s'agit de participer à l'élan collectif, les festivals diffuseurs dont la stratégie est un assemblage de programmation de spectacles proposés à la diffusion, et enfin les festivals touristiques dont l'objectif est le développement du tourisme, à la fois d'un point de vue économique mais aussi social pour un territoire : « Parce qu'il est voulu intense, l'événement marque les esprits et les lieux, provoquant une accélération des dynamiques socio-territoriales. »

L'impact des festivals est pluriel : Ils sont à la fois des créateurs d'emplois, des acteurs pour la création et la production de nouveaux projets d'innovation artistique, des vecteurs pour la détection de nouveaux talents et leur accompagnement, des prescripteurs pour la diffusion des œuvres auprès des programmeurs, une formule attractive pour toucher un large public, et ont une souplesse d'organisation permettant de renouveler les formes et les propositions artistiques ; enfin, ils ont également une mission d'irrigation territoriale de la culture et une empreinte civique profonde dans les territoires avec des retombées touristiques importantes en terme d'image et de communication pour le territoire.

Néanmoins, les festivals possèdent également plusieurs facteurs d'instabilité : tout d'abord l'instabilité des finances, le renouvellement d'élus ayant conduit à la suppression d'événements, la baisse des dotations de l'Etat et des recettes fiscales qui « obligent les exécutifs locaux à revisiter l'ensemble des dépenses », des marges de manœuvres limitées quant aux tarifs de billetterie : notamment de par la baisse du pouvoir d'achat et enfin le mécénat d'entreprise complexe à obtenir. En effet, les festivals sont nombreux à souffrir du manque de moyens et de la baisse de subventions d'années en années. Pourtant, « [...] à en considérer les effets à moyen et long terme, l'événement semble bien avoir une place centrale (et durable ?) dans les dynamiques socioculturelles. » mais le financement et le soutien par les pouvoirs publics « [...] a toujours été assujetti à la mise en œuvre d'actions toute l'année, l'organisation de concerts de saison, de résidences et d'action culturelle, etc. »<sup>66</sup> ce qui rend encore plus

---

<sup>66</sup> Benoit THIEBERGIEN, *Agilité et créativité des festivals*, L'Observatoire 2017 (n°50)

difficile l'organisation d'un festival conséquent lorsqu'une association se doit d'effectuer d'autres actions artistiques et culturelles dans la même saison. Benoît Thiebergien nous explique que « Au fond, il s'agissait de justifier une permanence artistique et culturelle toute l'année légitimant la partie événementielle, perçue comme insuffisamment conforme avec le sérieux d'une mission de service public. »

D'autre part, le métissage des événements s'inscrit dans le contexte de l'évolution de nos sociétés postmodernes, en écho à cette transversalité et hybridation de l'art. S'en suit alors une diversification des activités de création et d'expression engendrée également par une demande croissante de festivals qui sont à leur apogée aujourd'hui en France, malgré la difficile pérennisation de ceux-ci. Néanmoins, cette offre crée le risque d'une transformation des activités culturelles en produit de consommation dont nous parlions plus tôt dans ce mémoire, de par l'inscription de ces festivals et événements au sein de la fabrique culturelle : « La festivalisation de la culture représente un tournant anthropologique, et pas seulement une nouvelle économie »

Ainsi, le festival est pour le public un événement où l'accès y est plus facile, se rapprochant du concept de fête, le festival semble donc moins culturellement élitiste pour le public non habitué des salles de spectacle : « L'attractivité des festivals est due au fait que la barrière symbolique à l'entrée du festival est moins élevée que celle à l'entrée d'un théâtre, d'un auditorium. »<sup>67</sup> L'accent est donc généralement mis davantage sur une communication à destination des familles, des jeunes et des publics dits éloignés : « Ces stratégies doivent notamment s'appuyer sur un constat de base de toute pratique festivalière : c'est une pratique sociale qui passe par la famille, le couple, les amis, les groupes. » Le festival devient donc vecteur de rassemblement, de lien social et de découverte de groupe, ce qui permet de mieux appréhender les œuvres proposées. Le public tendant à devenir de plus en plus multidisciplinaire, il est important que la programmation soit variée et permette de toucher un large panel de public : « Les combinaisons se multiplient et sont moins dues à une transmission verticale (parents, école, institution) qu'à une transmission horizontale (les pairs, les amis, les collègues » si l'on en croit les réflexions sociologiques quant à l'omnivorisme culturel

---

<sup>67</sup> Emmanuel NEGRIER, *Le festival, ses publics et l'économie de la création*, L'Observatoire 2017 (n°50)

selon lequel les goûts tendent à devenir hybrides et sont davantage conditionnés par les modes de socialisation secondaires qui ont parfois étrangement tendance à être davantage normatifs et prescriptifs que la socialisation primaire.

Pour ce qui est de l'organisation de la programmation du festival, « Ici, la position du programmateur est ambivalente : il incarne à la fois le vertical et l'horizontal. Sa responsabilité se retrouve dans l'idée suivante : il ne faut pas tant donner au public ce qu'il aime que ce qu'il pourrait aimer. »<sup>68</sup> Il faut donc arriver à anticiper afin de pouvoir proposer à la fois ce que le public apprécie mais aussi lui faire découvrir de nouveaux artistes, ce qui est un risque non négligeable en tant que programmateur lorsqu'il y a une incompréhension de l'artiste ou du rejet de la part du public, ce qui peut entacher l'image du festival et conduire à des difficultés parfois financières ou bien de communication : « Pour faire vivre un événement, il convient d'inscrire l'éphémère dans la durée. C'est la répétition qui crée l'attente, la périodicité qui rythme les temps forts. »<sup>69</sup> C'est ainsi, entre répétition et renouvellement, que les festival peuvent continuer à entretenir l'intérêt du public.

En ce qui concerne la quatrième édition du Grand Rassemblement cette année, le GR4, l'identification du CCN2 comme organisateur a été difficile car les gens ne savent pas ce qu'est le CCN, ils pensent alors que l'organisateur est le propriétaire du lieu dans lequel se passe le festival, comme la Bifurk cette année. Cette perte de repère du spectateur quant à qui organise, qui accueille, qui produit est une question complexe à traiter en terme de communication. Une signalétique significative peut être mise en place mais elle n'est pas nécessairement lue par tous.

D'autre part, la question du partenariat est également un point important puisque cette année le partenariat avec la Bifurk a été davantage ressenti comme un non partenariat, une prestation de service avec un désintéressement de l'équipe du lieu d'accueil qui « laisse gérer » l'équipe organisatrice de l'événement : « C'est une autre vertu des festivals sans lieu propre, que d'avoir à créer un méta-territoire en connectant ces lieux entre eux autour d'une ligne éditoriale forte partagée par tous. »<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Emmanuel NEGRIER, *Le festival, ses publics et l'économie de la création*, L'Observatoire 2017 (n°50)

<sup>69</sup> Benoit THIEBERGIEN, *Agilité et créativité des festivals*, L'Observatoire 2017 (n°50)

<sup>70</sup> Emmanuel NEGRIER, *OpCit*

Enfin, la question de la gratuité du festival est également une question essentielle puisqu'il s'agit de choisir ou non d'accorder une valeur symbolique aux spectacles proposés : en effet la posture du spectateur est nécessairement différente lorsqu'il contribue financièrement au spectacle, mais dans le même temps, l'identification et la reconnaissance du festival comme étant gratuit peut amener un autre public, plus large, plus nombreux et contribuer à l'image positive d'accueil de tous et de partage sans restriction financière.

Le festival est donc un mode de communication extrêmement efficace pour une structure culturelle, en ce qu'elle permet d'attirer un large public tout en drainant un public diversifié tant dans ses origines sociales que culturelles. Pour le CCN2, il s'agit d'un outil mis en place dès le commencement de la nouvelle co-direction de Yoann Bourgeois et de Rachid Ouramdane, et qui, d'éditions en éditions, tend à offrir plus de visibilité pour le CCN2 tout en attirant les curieux sur ses activités.

## **2.2. Le public entre spectateur et acteur : un positionnement double**

Dans le cas d'une structure associative culturelle telle que le CCN2, le public est à la fois double de par la co-direction de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane qui draine un public à la fois de cirque, mais également de danse contemporaine, créant un public général hybride et multidisciplinaire, mais il est également double de par son positionnement à la fois de spectateur, mais aussi d'acteur.

En effet, de nombreux micro projets et activités artistiques ont été mis en place suite à l'installation de la co-direction au CCN2 comme par exemple « L'autre colo » en partenariat avec la MEE (voir Glossaire) et le Prunier Sauvage, qui propose une colonie d'une semaine avec une vingtaine d'enfants afin de leur faire découvrir les arts du mouvement. Cette colonie a pour vocation d'éveiller chez les enfants une conscience de leurs propres ressources et capacités artistiques. D'autre part, les « récréations » sont des ateliers ayant lieu tous les mercredi au CCN2 où les enfants peuvent expérimenter la danse et le cirque. Ces ateliers s'inscrivent donc dans une dimension d'éducation populaire artistique et culturelle, afin de permettre aux enfants de mieux appréhender ces disciplines et de développer leur regard face à l'art.



D'autre part, des ateliers et des stages sont également ouverts aux adultes et adolescents amateurs comme par exemple des cours donnés par Rachid Ouramdane et d'autres artistes interprètes appelés « Intensifs ».

Miguel Nosibor et Hamid Ben Mahi sont tous deux chorégraphes de hip-hop. Ils nous expliquent dans l'entretien *Transmission, création et lien social : un triptyque impossible ?* leur vision du rôle actuel de l'éducation artistique. Pour eux, la « [...] transmission consiste avant tout à créer les conditions d'une disponibilité, dans l'esprit et dans le corps, pour favoriser la rencontre avec une forme de liberté. » Miguel Nosibor, également formateur, se considère comme « un passeur qui transmet des outils qui permettront aux individus de se construire eux mêmes mais aussi de construire et d'inventer leur propre chemin artistique. » Il ajoute : « L'enjeu pour moi est véritablement de faire en sorte que les personnes qui viennent aux ateliers puissent repartir avec une meilleure connaissance d'eux mêmes et le sentiment qu'ils peuvent créer leur propre langage, jouer ou raconter quelque chose grâce à leur corps. C'est une façon d'encourager ou de révéler leur créativité. » Hamid Ben Mahi explique d'autre part que « L'éducation artistique est nécessaire parce qu'elle prend en compte l'enfant et lui donne une deuxième possibilité, hors du cadre scolaire, au sens où le cadre artistique permet l'improvisation, l'échange, la discussion, une facilité de langage grâce au corps. » Ainsi, ils déplorent tous les deux le manque de continuité et de pérennisation des financements pour le travail artistique avec le public « Les pouvoirs publics accompagnent et subventionnent de nombreuses compagnies sur le court terme. Or, nous accompagner une année, puis une autre année, au coup par coup, ne nous permet pas d'inscrire notre travail dans la durée avec la population. »<sup>71</sup>

Ainsi, Danielle Pailler et Caroline Urbain nous expliquent que grâce à l'action coordonnée des structures publiques et des tutelles, « Le maillage d'initiatives pour accompagner ce désir fera que ces citoyens seront in fine des participants à un projet de territoire impulsé par une institution. »<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Miguel NOSIBOR et al., *Transmission, création et lien social : un triptyque impossible ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)

<sup>72</sup> Danielle PAILLER, Caroline URBAIN, *Scènes, hors scènes, (non)publics : comment faire œuvre(r) ensemble artistes, professionnels de la culture, acteurs du champ social et citoyens ?*, L'Observatoire 2016 (n°47)

Ce qui fut le cas notamment dans le cas du projet Passants initié par le chorégraphe Yoann Bourgeois, en partenariat avec le théâtre du Vellein qui a donc favorisé la participation citoyenne au projet artistique.

On peut alors distinguer médiation artistique, et médiation esthétique selon Patrick Germain-Thomas dans *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte* : la médiation artistique s'articule autour des « [...] actions autour de l'œuvre artistique, qu'elles soient de l'ordre de la sensibilisation, de la présentation ou encore de la pédagogie. » tandis que la médiation esthétique « [...] se réalise par le biais de relations sensibles qui trouvent leur source dans des expressions et des langages artistiques ». Ainsi, « D'autres formes et modes de production artistiques impliquent le public dans une position de participant actif, au point de l'amener à se dépasser en tant que public pour devenir sujet, acteur, co-auteur de l'oeuvre. »<sup>73</sup> C'est donc bien de médiation esthétique dont il est question au CCN2 quant aux ateliers et à l'intégration d'amateurs au sein des deux nouvelles créations de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane : « De fait, l'artiste endosse quelque part un rôle de médiateur entre une œuvre qui n'existe pas encore, mais dont il tient largement les ficelles, et un public qui en devient co-auteur. »<sup>74</sup>

Ainsi à propos de la médiation, Patrick Germain-Thomas nous explique qu'une « [...] part prédominante concerne le milieu scolaire, où les artistes se heurtent à d'importantes résistances auxquelles ils ne sont pas toujours préparés [...] Aux difficultés relationnelles s'ajoutent les problèmes matériels et la fréquente inadaptation des locaux au travail physique de la danse [...] » C'est pourquoi les ateliers de répétition et de travail de création sont toujours organisés au CCN2 avec les enfants et jeunes migrants dans le cas de la nouvelle création de Rachid Ouramdane. Les convier dans les studios du CCN2 permet aux enfants d'être mieux immergés dans un travail artistique sérieux où ils peuvent se rendre compte que des moyens matériels et humains conséquents sont mis à leur disposition pour la création : « Face à ces deux aspects, relationnel et matériel, les artistes ou les professeurs de danse préconisent d'organiser plutôt les ateliers en dehors des établissements (dans les studios de danse installés dans des théâtres ou

<sup>73</sup> Jean Pierre SAEZ, *Les paradoxes de la médiation culturelle*, L'Observatoire 2018 (n°51)

<sup>74</sup> Opcit

conservatoires), afin de bénéficier de meilleures conditions de travail et de permettre une prise de distance par rapport aux routines de l'école. »<sup>75</sup> En ce qui concerne le travail de création de Rachid Ouramdane pour *Franchir La Nuit*, création 2018, des enfants de l'école Verderet ont été mis à contribution en tant qu'interprètes au sein de la pièce, constituant ainsi pour l'école et pour les enfants un nouveau projet pédagogique s'insérant dans les lignes de l'éducation nationale. De jeunes migrants et mineurs isolés ont également été intégrés dans la pièce, ce qui a posé beaucoup de questions administratives notamment quant à leur statut et leur déclaration. Pour ce travail, Rachid Ouramdane s'est positionné en tant que chorégraphe, artiste mais également en tant que médiateur entre son œuvre et ses interprètes amateurs. Ainsi, dans le cadre d'un tel travail pédagogique, « [...] la démarche de l'artiste et de l'enseignant se nourrit de la spécificité et des potentialités du groupe présent. »<sup>76</sup>

Selon Sophie Necker, « Danser à l'école est une co-expérience : les protagonistes s'influencent mutuellement. L'atelier est la scène d'une co-construction des savoirs : les enfants et les adultes travaillent ensemble à la production de connaissances et à l'acquisition de compétences. » Ce qui permet aux enfants de pouvoir prendre part à un projet se démarquant de l'école et de leur quotidien scolaire, où ils pourront exprimer une autre forme de créativité et se construire davantage en tant qu'individu qui peut créer avec les autres :

« Les enfants sont emmenés et accompagnés dans un espace temps différent de celui de la classe. Cette situation implique moins de normes scolairement établies : flottement (voire suspension) des horaires, amoindrissement de la discipline habituelle du corps, prise et temps de parole accrus pour les élèves, modification des rapports entre élèves et adultes... Conjointement, des règles d'ordre artistique sont introduites et utilisées pour conduire la séance : les élèves éprouvent, vivent et se heurtent, dans une certaine mesure, à la charge et à la dureté du travail artistique (répétition, recherche d'une qualité gestuelle, prise de risque...) »

---

<sup>75</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

<sup>76</sup> Sophie NECKER, *Créer un moment de danse à l'école : les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans l'atelier mené par un enseignant et un artiste*, L'Observatoire 2008 (n°41)

Néanmoins, les résistances sont parfois nombreuses : « Transmettre la danse à l'école en partenariat est alors un travail interactif, marqué par des rapports de pouvoir, des dilemmes éthiques, des stratégies de négociations, de séduction, d'autorité, de persuasion, entre les acteurs. » ce qui peut amener l'artiste à adopter également une posture d'animateur qui se doit de faire respecter son autorité, en fonction des qualités pédagogiques variables propres à chacun.

D'autre part, « la posture d'interculturalité dans laquelle se trouvent les élèves et les formateurs ouvre des espaces de résistance. » en ce qu'ils ne possèdent pas tous les mêmes représentations face à l'art et à la culture, qu'ils ont chacun des éducations et conditionnements différents, et que certains sont davantage réticents à se laisser aller à la création : « ce conditionnement provoque le rejet des manifestations atypiques de l'art et de la culture. »<sup>77</sup> Néanmoins, l'engagement du public est la condition sine qua none pour que la médiation fonctionne et pour que le projet voie le jour. Philippe Guisgand nous parle d'« expérience corpo-spectatorielle » quant à l'intégration de ce public au sein d'une création, lui permettant de développer une approche différente vis à vis du spectacle vivant.

Ainsi, comme c'est le cas de Yoann Bourgeois et de Rachid Ouramdane, « [...]certains chorégraphes se présentent volontiers comme initiateurs de groupements artistiques à vocations et visages multiples, plutôt qu'en qualité de directeurs de compagnies sous leurs propres noms [...] »<sup>78</sup> Philippe Guisgand nous explique également que l'on « [...] n'a plus vraiment affaire à des structures produisant efficacement des pièces séduisantes, pour en exécuter la reproduction sur des plateaux. » mais qu'il est désormais plus important de pouvoir tisser un lien fort et durable entre une structure, ses chorégraphes et leur public, afin de pérenniser la venue des spectateurs et la fidélisation de ceux-ci vis à vis de la structure. On observe également une volonté de renouer avec la composante socio-culturelle longtemps critiquée au profit de l'élitisme culturel : « Certains chorégraphes cherchent précisément à conjurer cette logique en concevant des projets

---

<sup>77</sup> Philippe GUISGAND, *Les ateliers du spectateur, fabriques du sensible*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018

<sup>78</sup> Opcit

qui favorisent une interpénétration des activités de création et d'animation culturelle. »<sup>79</sup> Ainsi, « Cet usage de la médiation s'éloigne radicalement de la vision asymétrique d'un créateur omniscient distribuant une sorte de « prêt à penser » à un public souvent méconnu et déconsidéré. » mais cet usage de la médiation permet d'adopter une position de prise en compte de la diversité et des spécificités des publics. Pour Rachid Ouramdane, le plus important est de leur accorder l'attention et le respect qu'ils méritent quant à leurs expériences propres.

Enfin, au delà de toute volonté d'éducation populaire et de développement de la structure par l'appréciation du public, l'objectif pour les chorégraphes est également de se donner « [...] pour mission de favoriser l'appréhension par le public de la réalité concrète et de l'exigence du travail de la danse contemporaine, de la régularité et de l'intensité du travail corporel nécessaire pour développer le potentiel expressif du corps. »<sup>80</sup> afin de permettre au public de se sentir pleinement intégré dans la vie culturelle de son territoire d'implantation. Ceci constitue un public éclairé qui sera présent aux événements en tant que spectateur, mais qui pourra aussi contribuer à l'évolution de l'art par sa participation au sein du processus de création d'une œuvre.

Enfin, « [...] les échanges intersubjectifs occasionnés par la médiation ont pour idéal de susciter des actes de parole (par le mouvement ou par les mots) qui favorisent la réintroduction de l'expérience du sujet et la construction de la personne dans son rapport à l'autre. »<sup>81</sup> Tout ceci a pour vocation de donner à chacun les clés de compréhension et d'interprétation par l'art de nos sociétés postmodernes, c'est en cela que se joue le rôle d'artiste, de chorégraphe et de metteur en scène pour les deux chorégraphes directeurs.

---

<sup>79</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

<sup>80</sup> Opcit

<sup>81</sup> Opcit

### 2.3. Un rayonnement et une visibilité médiatique nationale et internationale ?

Dans le cas de la diffusion au CCN2, les artistes chorégraphes que sont Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane bénéficient d'une renommée et d'une popularité déjà ancrée dans le milieu de la danse et du cirque, tant en France qu'à l'étranger. Grâce à cette notoriété, les deux chargés de diffusion n'ont pas le besoin de prospecter pour vendre les spectacles : la vente fonctionne par le biais de réseaux fortement connectés entre eux, permettant la circulation d'images et d'informations qui permettent aux diffuseurs de vouloir programmer les spectacles. Ainsi, cette notoriété des deux chorégraphes permet à la structure de rayonner également à travers eux.

Selon Paul Ardenne, la culture « est surtout l'affaire de décideurs institutionnels ou éminents en charge de la diffuser. Ce qu'on appelle « l'industrie culturelle » pour simplifier. »<sup>82</sup> Ainsi, l'enjeu de la médiatisation de la culture est avant tout politique et économique avant d'être simplement culturel. Selon Sylvia Faure, « En France, depuis la fin des années 1950, les politiques culturelles ont particulièrement soutenu la danse. Aujourd'hui, elles conservent un rôle déterminant dans le processus de reconnaissance symbolique des artistes chorégraphiques, par le biais de subventions accordées aux compagnies de danse et aux lieux de diffusion des œuvres. » Dans une logique de rayonnement à l'international, « [...] ce volontarisme n'est pas dépourvu de toute logique instrumentale puisqu'il est attendu des artistes les plus connus qu'ils soient des ambassadeurs de la culture contemporaine française à l'étranger, et pour les autres qu'ils soient des médiateurs culturels sur un plan local [...] »<sup>83</sup> Ainsi, le rayonnement à l'international est encouragé par les financeurs car cela permet de valoriser l'image de l'exception culturelle française auprès des partenaires étrangers, et de redorer l'image de la France d'un point de vue politique. Pour l'Institut Français, apportant une aide financière non négligeable, il semblerait que « la danse contemporaine reste une vitrine de la politique culturelle à l'international »<sup>84</sup>

<sup>82</sup> Paul ARDENNE, *De l'expansion de la création contemporaine à l'émergence d'un art démocratique ?*, L'Observatoire 2011 (n°39)

<sup>83</sup> Sylvia FAURE, *Les structures du champ chorégraphique français*, Actes de la recherche en sciences sociales 2008 (n°175)

<sup>84</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

Dans le cas du CCN2, le rayonnement de la structure est rendu possible par le parcours des deux chorégraphes qui, exerçant depuis de nombreuses années, ont pu se constituer un réseau pour les accueillir à l'étranger. D'autre part, la communication du CCN2 est également un facteur primordial puisque c'est par la médiatisation de la structure que les diffuseurs étrangers peuvent avoir un aperçu des nouvelles créations à valoriser. Selon Patrick Germain-Thomas :

« [...] la médiatisation constitue une forme de médiation entre producteurs et récepteurs, mais nous distinguons ici ces processus de diffusion, circulation et transmission de messages à travers les grands médias et les outils de communication édités par les compagnies ou les lieux de programmation, d'un autre ensemble d'actions de médiation où l'on observe l'instauration d'une relation directe entre un médiateur et des publics. »<sup>85</sup>

Ainsi, la médiatisation de la danse dans les grands médias que sont la télévision ou la radio par exemple, est encore peu développée. En effet, Les professionnels de la danse contemporaine déplorent une place accordée à la danse très réduite dans les médias. Les magazines dédiés à la danse contemporaine ont progressivement disparu, notamment *Pour La Danse* et *Les Saisons de la Danse* qui ont respectivement cessé de paraître depuis les années 1980 et 1990. D'autre part le magazine *Danser* a également disparu depuis 2013. Concernant les autres médias tels que la radio ou la télévision, la danse contemporaine y est absente, mis à part sur la chaîne télévisée Arte proposant des retransmissions de spectacles et concerts.

Néanmoins, « La fragilisation de la position de la danse contemporaine dans les médias traditionnels est partiellement compensée par un essor incontestable de sa présence sur internet. » On y retrouve en effet les sites des compagnies ou institutions en lien avec celle-ci. D'autre part, la Maison de la danse de Lyon a créé la plate-forme vidéotheque Numeridanse.tv afin d'y recenser un important travail d'archives destinées au grand public et aux professionnels de la danse et de l'éducation. Il y a cependant une forte incohérence entre les différents acteurs de la danse contemporaine, notamment

---

<sup>85</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

sur internet puisque chacun développe « des approches singulières de la danse contemporaine, qui visent tant les professionnels que le grand public (notamment dans une perspective d'éducation culturelle et artistique). »<sup>86</sup> Cela s'explique en partie de par le manque de codes précis pouvant définir la danse contemporaine et la rendre identifiable par tous, la danse contemporaine étant par essence une discipline visant justement à s'affranchir des codes et normes traditionnels de la danse. En effet, « La médiatisation de la danse contemporaine s'avère donc à la fois limitée et peu apte à communiquer au grand public les spécificités de ce style chorégraphique. » tandis que le cirque se diffuse quant à lui très bien sous la forme de courtes vidéos valorisant le performatif et l'exceptionnel, diffusées sur les réseaux sociaux, qui voyagent sur tous les continents. D'autre part, il a tendance à davantage être médiatisé auprès du grand public puisque son essence performative n'implique pas de compréhension de la part du public qui sera néanmoins conquis par la prouesse technique de cette discipline. Ainsi, « Le développement de la culture chorégraphique passe par une réflexion approfondie sur les moyens possibles d'accroître la médiatisation de la danse en général et plus particulièrement de la danse contemporaine. »<sup>87</sup> Cette médiatisation permettrait en effet une meilleure connaissance du public vis à vis de cette discipline, permettant aux spectateurs de provenir d'horizons différents.

Néanmoins, les réseaux sociaux permettent un autre type de médiatisation peut être plus efficace encore puisqu'ils sont disponibles, visibles et accessibles partout dans le monde ce qui permet de créer une sorte de curiosité autour des pièces des deux chorégraphes. Ainsi, les deux chorégraphes servent la communication de la structure mais cela s'opère également à l'inverse. Le CCN2 fait donc office de laboratoire de pratiques chorégraphiques en terme d'image puisqu'il est la structure qui rassemble ces deux projets artistiques distincts mais complémentaires que sont ceux de Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane, c'est en cela que la cohérence de la structure apparaît, en ce qu'elle rassemble et unifie.

---

<sup>86</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018

<sup>87</sup> Patrick GERMAIN-THOMAS, *La politique de la danse contemporaine en France : une construction conjointe des pouvoirs publics et des lieux de programmation*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018



# CONCLUSION

La co-direction d'une structure culturelle est donc un mode de gouvernance qui apporte plusieurs points positifs mais également d'autres plus négatifs pour la structure en question. Tout d'abord, la visibilité, l'image et la médiatisation de cette structure est intimement liée aux artistes co-directeurs qui la dirigent, cela peut donc être à la fois bénéfique mais également néfaste et pour la structure, et pour les artistes en question en cas de difficultés de quelque nature. Les deux artistes co-directeurs doivent donc jongler entre identification à la structure quant aux autres projets communs qui doivent y être menés pour le bon rayonnement de celle-ci, et leurs propres projets artistiques et image personnelle véhiculée sous le prisme de la structure.

D'autre part, de par le dédoublement de la direction et des projets menés au sein de la structure, on observe également un dédoublement du public. Celui-ci est double de deux façons : à la fois il est double car chaque artiste directeur possède son propre public, mais il est également double car il est à la fois public des projets de la structure et public d'un ou des chorégraphes. Ainsi, cela peut permettre de toucher un plus large public, tout en prenant le risque de perdre celui-ci dans une trop grande pluralité de projets, ce qui pose la question des moyens de l'unification du public. D'autre part, une co-direction apporte également une possibilité plus grande de transversalité entre les équipes et les projets, ce qui contribue à la mixité entre les arts et donc à réfléchir sur l'évolution de celui-ci et les possibles formes artistiques futures.

Néanmoins, la co-direction pose également plusieurs problèmes, notamment quant à l'aspect financier pour le bon fonctionnement de la structure. En effet, la mise en place d'une co-direction à la tête d'une structure n'induit pas un doublement des subventions accordées aux projets de celle-ci. Le budget reste donc le même mais doit être divisé de façon équitable pour les projets de la structure, mais également pour pouvoir financer les créations et projets artistiques divers des deux chorégraphes directeurs. Ainsi, le dédoublement des équipes est donc également un poids qui peut peser sur la structure à la fois d'un point de vue financier mais également structurel et humain quant à la charge de travail des salariés.

Frédéric Pérouchine, secrétaire général de l'ACCN (voir Glossaire) nous a expliqué lors d'en entretien que la question du statut lors d'une co-direction est une problématique qui lui semble complexe. En effet, il n'existe pas de cadre légal définissant les conditions d'emploi d'un directeur de CCN. Dans le cas de la nomination du collectif Fair[e] au CCN de Rennes, la question est d'autant plus complexe que les six artistes directeurs possèdent toujours le statut d'intermittent alors que les Centres Chorégraphiques Nationaux ont été construits dans le but de garantir une certaine sécurité de l'emploi.

D'autre part, on peut noter que les CCN sont en concurrence les uns avec les autres : en effet selon Frédéric Pérouchine, il n'existe pas de réelle solidarité entre les CCN puisqu'il n'y a pas de curiosité à se connaître les uns les autres. En réalité, il s'agit surtout selon lui d'un manque de temps : « Il y a déjà tellement à faire qu'ils n'ont pas le temps d'entrer en communication les uns avec les autres. » Malgré sa position de « lobby politique des CCN », l'ACCN n'arbore un rôle que de défense des Centres Chorégraphiques Nationaux, de médiation entre les différents partenaires institutionnels, ainsi qu'un rôle d'assistance administrative ou juridique, mais elle ne se place en aucun cas dans une posture décisionnaire quant aux modes de gestion de ces structures. En 2015 a été créé un séminaire sur l'état de la danse aujourd'hui sous le nom de Système Danse qui est un collectif informel composé d'une quinzaine de personnes appartenant à l'APASE, l'ACCN, l'ACDCN, ou encore le SYNDEAC. Ils élaborent des chantiers de réflexion en interne et ont mis en place des « cafés système danse » plusieurs fois par an afin de contribuer à la transmission des informations sur les nouveaux textes de loi et nouveaux cadres légaux et juridiques quant au champ chorégraphique français.

La co-direction d'une structure associative culturelle est donc bel et bien un modèle de gestion expérimental. Dans le cas du CCN2, elle est bénéfique de par la transversalité qu'elle permet entre les équipes, faisant ainsi de la structure un laboratoire innovant de pratiques chorégraphiques, malgré les difficultés structurelles qui peuvent en découler. Ce modèle de gestion doit donc être testé et façonné au fil des années pour pouvoir inventer et réinventer de nouveaux modes de gouvernance efficaces permettant la pérennisation de structures telles que le CCN2.

# BIBLIOGRAPHIE

- Pierre L.G. GOGUELIN, *Le concept de négociation*, Négociations 2005 (n°3)
- Nicolas CANOVA, *Inscrire l'événement dans l'espace et le temps*, L'Observatoire 2017 (n°50)
- Emmanuel NEGRIER, *Le festival, ses publics et l'économie de la création*, L'Observatoire 2017 (n°50)
- Benoit THIEBERGIEN, *Agilité et créativité des festivals*, L'Observatoire 2017 (n°50)
- Bénédicte DUMEIGE, *Les festivals du spectacle vivant : une galaxie d'acteurs aux pieds d'argile*, L'Observatoire 2017 (n°50)
- Guy SERRAF, *La négociation et ses niveaux*, Revue française de marketing 1965 (n°15)
- Christian BERNARD, *Capillarité VS Cymbales*, L'Observatoire 2017 (n°50)
- Sylvia FAURE, *Les structures du champ chorégraphique français*, Actes de la recherche en sciences sociales 2008 (n°175)
- Jean François AUBY, *De l'utilisation des partenariats public-privé en matière culturelle*, L'Observatoire 2009 (n°35)
- Pascal BRUNET, Laurence BARONE, *Partenariat public/privé : un changement de perspective*, L'Observatoire 2009 (n°35)
- Jean Pierre SAEZ, *Les artistes et le politique : nouvelle donne ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)
- François DECK, *Mutualisation des compétences et des incompétences*, L'Observatoire 2011 (n°38)
- Miguel NOSIBOR et al., *Transmission, création et lien social : un triptyque impossible ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)
- Paul ARDENNE, *De l'expansion de la création contemporaine à l'émergence d'un art démocratique ?*, L'Observatoire 2011 (n°39)
- Bernard FAIVRE D'ARCIER, *De la pluridisciplinarité du spectateur et de la transdisciplinarité de l'artiste*, L'Observatoire 2011 (n°39)

- Par le Bureau National du SYNDEAC et al., *L'avenir de la création artistique est en jeu*, L'Observatoire 2014 (n°44)
- Entretien avec Francis GELIN et al., *Pour une stratégie de relation entre création, diffusion et médiation*, L'Observatoire 2014 (n°44)
- Mathieu MEUNIER, *Favoriser l'échange de pratiques*, L'Observatoire 2014 (n°44)
- Gêrôme GUIBERT, *La scène comme outil d'analyse en sociologie de la culture*, L'Observatoire 2016 (n°47)
- Danielle PAILLER, Caroline URBAIN, *Scènes, hors scènes, (non)publics : comment faire œuvre(r) ensemble artistes, professionnels de la culture, acteurs du champ social et citoyens ?*, L'Observatoire 2016 (n°47)
- Jean Pierre SAEZ, *Les paradoxes de la médiation culturelle*, L'Observatoire 2018 (n°51)
- Patrick GERMAIN-THOMAS, *Inventer et construire des compromis entre l'art et l'économie : le cas de la danse contemporaine*, Négociations 2013 (n°20)
- Isabelle BARBERIS, Martial POIRSON, *L'économie du spectacle vivant*, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, 2016
- Alexandre EYRIES, *Communication politique et culture : enjeux paradoxaux de la médiation culturelle impulsée par André Malraux*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 03 janvier 2018
- Philippe GUISGAND, *Les ateliers du spectateur, fabriques du sensible*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018
- Patrick GERMAIN-THOMAS et Dominique PAGES, *Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 janvier 2018
- Daniel URRUTIAGUER, *Les représentations des publics dans le monde de la danse contemporaine*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018
- Patrick GERMAIN-THOMAS, *La politique de la danse contemporaine en France : une construction conjointe des pouvoirs publics et des lieux de programmation*, Quaderni, 83, Hiver 2013-2014, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 01 janvier 2018

- Pierre Emmanuel SORIGNET, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, La Découverte, « TAP / Enquêtes de terrain », 2010
- Simon HECQUET, Sabine PROKHORIS, *Fabriques de la danse*, Presses Universitaires de France, « Lignes d'Art », 2007
- Nathalie MOUREAU, *Quelle économie pour l'Art et la Culture ?*, L'Observatoire 2009 (n°35)
- Nathalie PAPIN, *Oscillation métaphysique d'une artiste ou suis-je un travailleur comme les autres ?*, L'Observatoire 2011 (n°38)
- Jean-Jacques MILTEAU, *Subir ou inventer son avenir*, L'Observatoire 2011 (n°38)
- Sophie NECKER, *Créer un moment de danse à l'école : les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans l'atelier mené par un enseignant et un artiste*, L'Observatoire 2008 (n°41)
- Isabelle HORVATH, *Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant*, Management & Avenir 2013 (n°63)
- Répertoire des compétences, Document pédagogique formation, La Belle Ouvrage, Mars 2016
- Anne BARRERE, « Lise DEMAILLY, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles* », Recherche et formation 2008 (n°58)
- Howard BECKER, *Les Mondes de l'Art*, Paris, Flammarion, 1988
- Laurent BABE, Les publics de la danse, Exploitation de la base d'enquête du DEPS « Les pratiques culturelles des français à l'ère du numérique – Année 2008 » Repères DGCA, Octobre 2012 (n°6.03)

# SITOGRAPHIE

- <http://www.ledevoir.com/culture/danse/521859/yoann-bourgeois-et-l-art-de-la-chute>
- <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/innovation/innovation-sociale/2015-08-10/nicolas-klein-decloisonne-l-economie-sociale.html>
- <http://www.leparisien.fr/culture-loisirs/que-dit-la-loi-sur-le-travail-des-enfants-artistes-09-03-2017-6746223.php>
- Guide de la Commission des enfants du spectacle de Paris :  
<http://www.ddcs.paris.gouv.fr/SITE-DDCS/Protection-des-Populations/Mission-aide-sociale-et-droits-des-personnes/Enfance/Commission-des-enfants-du-spectacle>
- <http://www.irma.asso.fr/Pratique-amateur-et-spectacle>
- <http://www.topo-fc.info/article-etre-directeur-de-theatre-demande-exigence-et-resistance,936.html>
- Décret n° 2017-1049 du 10 mai 2017 relatif à la participation d'amateurs à des représentations d'une œuvre de l'esprit dans un cadre lucratif :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/10/MCCB1712946D/jo/texte>
- Association des centres chorégraphiques nationaux :  
<http://www.accn.fr>
- Fiche métier du poste de directeur :  
<http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/directeur-d-etablissement.html>

# ANNEXES

## ➤ ANNEXE 1 : Communiqué de presse du 30 septembre 2015

Ministère de la **Culture** et de la **Communication**

### Communiqué de presse



#### Contact presse

Délégation à l'information et à  
la communication  
01 40 15 80 11  
service-presse@culture.gouv.fr

Toute l'actualité du ministère de la Culture et de la  
Communication

[www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

[www.facebook.com/ministere.culture.communication](https://www.facebook.com/ministere.culture.communication)

<https://twitter.com/MinistereCC>

Fleur Pellerin, ministre de la Culture et de la Communication, en plein accord avec Eric Piolle, Maire de Grenoble, et avec le soutien unanime de Jean-Jack Queyranne, Président de la Région Rhône-Alpes et de Jean-Pierre Barbier, Président du Conseil départemental de l'Isère, a donné son agrément à la nomination de Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois à la direction du Centre Chorégraphique national (CCN) de Grenoble, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, pour succéder à Jean-Claude Gallotta.

Nés respectivement en 1971 à Nîmes et 1981 dans le Jura, Rachid Ouramdane et Yoann Bourgeois sont danseurs, chorégraphes, acrobates, acteurs et jongleurs. Diplômé du Centre National de Danse Contemporaine d'Angers en 1992 pour l'un, du Centre National des Arts du Cirque de Châlons-en-Champagne qu'il aura traversé en alternance avec le Centre National de Danse Contemporaine d'Angers pour l'autre, ils se lancent tous deux dans le processus de création dès la fin de leurs études.

Artistes reconnus au plan national et international, ils proposent une association inédite entre danse et cirque dans un esprit d'innovation artistique et d'ouverture. Leur projet, baptisé *Les horizons mobiles*, repose sur les notions de rencontre, d'altérité, d'élargissement et de relais. Leur ambition est de créer un véritable pôle de production chorégraphique permettant la création au sein du CCN d'une « ruche d'artistes ». Les collaborations envisagées offrent un éventail large d'esthétiques en lien direct avec les enjeux de société et une large ouverture aux jeunes générations à travers la mise en place d'un pôle numérique pour un plateau augmenté.

Fondé en 1984 autour de la compagnie de Jean-Claude Gallotta, le CCN de Grenoble entretient un rapport étroit avec la Maison de la culture de Grenoble, aujourd'hui devenue MC2. Avec le départ de Jean-Claude Gallotta, c'est une page importante qui se tourne avec un enjeu fort pour inventer une nouvelle relation avec la MC2 mais aussi avec les partenaires nombreux sur le plan local et régional.

La Ministre tient particulièrement à saluer l'engagement exceptionnel et exemplaire de Jean-Claude Gallotta depuis l'origine à la direction du Centre chorégraphique national de Grenoble. Il poursuivra sa carrière artistique en compagnie, soutenue par l'Etat et les collectivités territoriales.

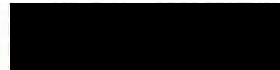
Paris, le 30 septembre 2015

➤ ANNEXE 2 : Devis du spectacle *Minuit* pour le Grec Festival



CENTRE CHORÉGRAPHIQUE  
NATIONAL DE GRENOBLE  
DIRECTION YOANN BOURGEOIS  
& RACHID OURAMDANE

4 RUE PAUL CLAUDEL / CS 92448  
F - 38034 GRENOBLE CEDEX 2  
TÉL. + 33 (0)4 76 00 79 80  
CCN2.FR



en date du : 01/03/2018

**MINUIT**

Dimanche 15 et Lundi 16 JUILLET 2018

Cession + prévoir droits d'auteur	16 000,00 € HT
2 Représentations : MINUIT Lieu : GREC FESTIVAL Dates : 15 et 16 JUILLET 2018 Montage et création in situ : 13 et 14 JUILLET	16 000
Frais annexes (voir détail ci-dessous)	8 105,00 € HT
Cession + Frais Annexes HT	24 105,00 € HT
Transport décors via transporteur au départ de Grenoble	4 925,00 € HT
Voyages équipe - snct	1 842,00 € HT
Traduction Frais de Traduction en catalan	250,00 € HT

**Hébergement** 35 nuitées

Price en charge directe par l'Organisateur / Chambres single ou double avec petit déjeuner

Nom	Arrivée 12-juil.	montage 23-juil.	Montage et raccords 14-juil.	Jeu 1 15/07/2018	JEU 2 16/07/2018	Départ 17-juil.
Sonia Delbost Henry		1	1	1	1	
Laure Brisa		1	1	1	1	
Yoann Bourgeois		1	1	1	1	
Jean-Baptiste Andre		1	1	1	1	
Antoine Gary créateur son	1	1	1	1	1	
Jérémie Oucenier	1	1	1	1	1	
Abin Chavignon Régisseur	1	1	1	1	1	
Geneviève Clavelin CCN2		1	1	1	1	

**Repas** 70 repas  
1 288 € HT

Défraiements Syndeac au tarif en vigueur (18,40 €) ou prise en charge directe par l'Organisateur

Nom	Arrivée 12-juil.	montage 23-juil.	Montage et raccords 14-juil.	Jeu 1 15/07/2018	JEU 2 16/07/2018	Départ 17-juil.
Sonia Delbost Henry		1	2	2	2	1
Laure Brisa		1	2	2	2	1
Yoann Bourgeois		1	2	2	2	1
Jean-Baptiste Andre		1	2	2	2	1
Antoine Gary créateur son	1	2	2	2	2	1
Jérémie Oucenier	1	2	2	2	2	1
Abin Chavignon Régisseur	1	2	2	2	2	1
Geneviève Clavelin CCN2		1	2	2	2	1



## ➤ ANNEXE 3 : Conditions de tournée du spectacle *Minuit*



**CENTRE CHORÉGRAPHIQUE  
NATIONAL DE GRENOBLE**

**DIRECTION YOANN BOURGEOIS  
& RACHID OURAMDANE**

**4 RUE PAUL CLAUDEL / CS 92448  
F-38034 GRENOBLE CEDEX 2**

**TÉL. + 33 (0)4 76 00 79 80  
CCN2.FR**

### **MINUIT / Tentatives d'approches d'un point de suspension**

**MISE EN SCENE YOANN BOURGEOIS AVEC LA COMPLICITÉ DE LAURE BRISA, MARIE FONTE & JÖRG MÜLLER**

Durée : 1h10 - A partir de 10 ans

#### **EQUIPE**

8 personnes (4 artistes + 3 techniciens + 1 accompagnateur de tournée)

Arrivée de l'équipe technique à J-3 soir

Arrivée de l'équipe artistique à J-2 soir

Arrivée de l'accompagnateur CCN2 J-1 soir

#### **TECHNIQUE-MONTAGE-DEMONTAGE**

2 ou 3 jours de Montage selon le lieu

2 représentations minimum

Démontage dans la foulée de la dernière représentation

Transport du décor au départ de Grenoble par Transporteur poids lourd

Repérage conseillé

#### **CESSION**

##### Si 2 jours de montage

2 représentations - 16 000 euros HT

3 représentations - 19 000 euros HT

##### Si 3 jours de montage

2 représentations - 17 500 euros HT

3 représentations - 20 500 euros HT

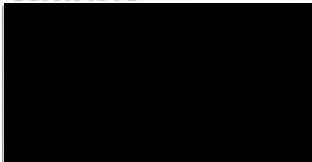
#### **ACCUEIL**

Nuitées en Hôtel chambres singles avec petits déjeuners inclus (proche du théâtre si possible car équipe non véhiculée) et Repas au tarif syndéac en vigueur

Transport équipe sncf ou vols au départ de Grenoble (4 pers), Paris (1 pers), Quimper (1 pers), Alès (1 pers), La Mastre ou Lyon (1 pers) - 1ère classe à partir de 5h de trajet

Devis détaillé sur demande

#### **CONTACTS**



Production déléguée : CCN2-Centre chorégraphique national de Grenoble - Direction Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane  
Coproduction : Compagnie Yoann Bourgeois, Tandem Scène Nationale Arras Douai ; l'Agora Centre Culturel PNAC Boulazac Aquitaine.  
Yoann Bourgeois bénéficie du soutien de la Fondation BNP Paribas pour le développement de ses projets et est en résidence territoriale à la Capi-Théâtre du Vellein. Le CCN2 est financé par la Drac Auvergne-Rhône-Alpes/Ministère de la Culture et de la Communication, Grenoble-Alpes Métropole, le Département de l'Isère, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et soutenu par l'Institut français pour les tournées internationales.

➤ ANNEXE 4 : Modèle de note de frais  
**CCN2 - Centre Chorégraphique National de Grenoble**

NOM :
Prénom :
Adresse :
Date du déplacement :
Lieu du déplacement :
Motif :

**FRAIS DE TRANSPORT**

	Montant	Vehicule	Montant
Avion :			- €
Train :			
Taxi :			
Transports en commun :			
Péages :			
Parking :			

*NB : Veuillez nous fournir une copie de la carte grise du véhicule personnel (à votre nom) pour nous permettre de vous verser votre indemnité kilométrique.*

<b>TOTAL FRAIS DE TRANSPORT :</b>	- €
-----------------------------------	-----

**FRAIS DE SEJOUR**

	Nombre	Montant
Défraiements :		
Restauration :		
Hébergement :		
Petit-Déjeuner :		
Note de boissons :		
Divers :		

*NB : Barème défraiement syndac applicable au 1/07/17 : 18,40 € / def.*

<b>TOTAL FRAIS DE SEJOUR :</b>	- €
--------------------------------	-----

<b>MONTANT TOTAL :</b>	- €
------------------------	-----

<b>AVANCE :</b>	
-----------------	--

<b>MONTANT A NOUS REMBOURSER :</b>	- €
------------------------------------	-----

Fait le : 5/07/2018
Par : .

Validé le : .....
Par : .....

Signature de :

Signature de .

Chaque frais engagés doivent être accompagnés de justificatifs (Hors Forfait).



**Résumé :** Le Centre Chorégraphique National de Grenoble constitue l'un des 19 Centres Chorégraphiques Nationaux en France. Suite au changement de direction impulsé par le ministère de la culture en 2016, Jean-Claude Gallotta cède sa place aux deux artistes chorégraphes Yoann Bourgeois et Rachid Ouramdane. Leur accession à la tête du centre chorégraphique bouleversera alors l'orientation de la structure, entre deux projets artistiques distincts et projet artistique de territoire. Ce mémoire propose d'analyser les ressorts et enjeux d'une co-direction au sein d'une structure associative culturelle, en s'appuyant sur une étude de cas du Centre Chorégraphique National de Grenoble. Après avoir abordé les différents paramètres d'un tel mode de gouvernance, nous verrons qu'elles sont les conséquences à la fois positives et négatives qui en découlent.

**Mots-clés :**

Centre Chorégraphique National

Co-Direction

Structure associative culturelle

Gouvernance