

La transmission d'une nouvelle expression artistique : le cas de l'académie du spectacle équestre de Versailles

David Massé

Centre de Recherche en Gestion - Ecole polytechnique – CNRS

david.masse@polytechnique.edu

Résumé :

Cet article explore une voie alternative des dispositifs de transmission : la formation des talents créatifs. Il s'appuie sur le cas de la formation des écuyers de l'académie du spectacle équestre de Versailles, une école de spectacle équestre créé par l'artiste Bartabas, qui s'inscrit dans la continuité des grandes écoles d'équitation tout en étant libérée des contraintes de la tradition équestre. L'originalité de l'approche de Bartabas est de mettre en contact l'écuyer avec des disciplines artistiques et sportives afin de développer sa propre sensibilité. L'analyse explore la transmission des connaissances à travers la relation entre l'artiste et son matériau qui passe par le développement de techniques et de la sensibilité du cavalier. Après la présentation et l'analyse de cette formation, nous discuterons les enseignements de cette formation: une mise en contact avec d'autres disciplines et des créateurs, une transmission dans la durée et un apprentissage en horizon incertain.

Mots-clés : formation à la création, transmission des connaissances, spectacle vivant

La transmission d'une nouvelle expression artistique : le cas de l'académie du spectacle équestre de Versailles

Introduction

Depuis l'antiquité, la question du talent et de sa formation est un débat qui oppose les deux sources de la création (Lowinsky, 1964) : la divine inspiration (le « *poeta nascitur non fit* ») et la formation à la maîtrise des techniques et des processus de création. La persistance de ce débat s'explique en partie par la difficile définition du talent, en raison notamment de sa nature profondément différenciable et l'incertitude reliée aux activités de la création (Menger, 2009). De plus, la vision romantique de l'artiste ou du génie dans ce qu'il peut avoir d'exceptionnel contribue à garder le talent comme une notion largement inexplicable.

L'énigme du talent prend aujourd'hui une acuité particulière avec la montée de l'intérêt du monde académique et des praticiens pour les industries créatives (Caves, 2000; UNCTAD, 2010) dans lesquelles le talent et ses connaissances occupent une place centrale (Paris, 2013). En effet, ces entreprises mettent en place des mécanismes de gestion afin de détecter, former, motiver et fidéliser leurs talents. Les activités de création propres à ces entreprises soulèvent des enjeux spécifiques et appellent des modes singuliers d'organisations et de management des talents. L'étude des entreprises de la création à travers le prisme de la formation des talents est certainement l'angle d'analyse le plus fertile, car il implique une réflexion à la fois sur ce qu'est le talent, les connaissances transmises et sur les processus mis en place pour le gérer.

L'étude de l'académie du spectacle équestre de Versailles est intéressante, car la qualification de l'Académie comme un « laboratoire de la transmission artistique » par Bartabas, son fondateur, laisse entrevoir des expérimentations singulières qui ont été menées depuis les 10 ans d'existence de l'académie. L'étude de ce cas vise à comprendre plus finement les particularités des talents de l'académie, la nature des connaissances transmises dans le processus de formation, ainsi que les enjeux et les vecteurs de cette transmission artistique.

1. L'académie du spectacle équestre de Versailles

1.1. D'Aubervilliers à Versailles

Bartabas est écuyer, metteur en scène et scénographe français. Il a notamment cofondé le Théâtre Emporté et le Cirque Aligre dans les années 70. Il crée en 1984 le Théâtre équestre et musical Zingaro et propose une nouvelle forme d'expression conjuguant art équestre, musique, danse et comédie. Zingaro signifie tzigane en Italien, mais il s'agit aussi du nom que Bartabas a donné à son emblématique cheval, décédé en 1998, lors de la tournée du spectacle *Éclipse* (1997-1999).

La troupe s'installe au fort d'Aubervilliers en 1989, mais effectue des représentations à travers le monde, ce qui participe à la faire connaître auprès de centaines de milliers de spectateurs de New York à Tokyo. Zingaro devient une des compagnies les plus importantes d'Europe favorisant l'émergence, puis la reconnaissance d'une nouvelle forme de spectacle vivant : le théâtre équestre.

Dans un souci de transmission de cette nouvelle forme d'expression artistique, il fonde en 2003, l'Académie du spectacle équestre qui sera accueilli dans la Grande Écurie du château de Versailles.

À l'origine, la Grande Écurie est une des parties des Écuries royales qui ont été construites sous Louis XIV par l'architecte Jules Hardouin-Mansart. La construction du bâtiment commence en 1678 et elle est achevée en 1682. Dès le début, le lieu accueillera de prestigieuses institutions comme le haras du roi, l'école des pages du roi (académies de formation des jeunes nobles aux arts militaires) et l'école de Versailles (haut lieu de l'équitation savante à la française).

En 2003, suite au travail à la réhabilitation de la Grande Écurie réalisée par l'architecte Patrick Bouchain, l'académie du spectacle équestre est fondée et s'installe à Versailles. La nouvelle conception des lieux respecte l'harmonie des volumes du bâtiment d'origine, tout en al-

liant les contraintes liées au fonctionnement de l'école ainsi que les exigences de Bartabas sur le bien-être des chevaux. Le manège a quant à lui été aménagé comme un décor de théâtre, en bois, rappelant les constructions éphémères du Versailles d'autrefois ou du théâtre Farnèse de Parme.

Encadré 1 – Méthodologie

L'étude de cas est réalisée grâce à des données primaires et secondaires. Les données secondaires sont issues de livres, vidéos internet, documentaires, articles de presse et articles de revues spécialisées. L'étude de ces documents a été réalisée en août 2013. Les données primaires ont été rassemblées lors d'une étude approfondie de la compagnie-école entre septembre 2013 et décembre 2013. Elles ont été recueillies par neuf entretiens (un entretien avec Bartabas, cinq entretiens individuels avec les écuyers, deux avec les professeurs de dressage et de chant et un avec l'administratrice), par observation directe (lors des entraînements et des cours) et de manière plus prosaïque par la présence comme spectateur à plusieurs représentations.

1.2. Une école pas comme les autres

« Une école qui n'a pas de cursus, pas de diplôme de formation, pas d'âge pour rentrer, où les élèves sont payés, ça n'a pas de nom. »

Bartabas

L'originalité de cette école d'art équestre réside dans le fait qu'il s'agit d'une « compagnie-école », c'est-à-dire qu'elle est à la fois un lieu d'apprentissage et un corps de ballet qui réalise des représentations tout au long de l'année. Les élèves sont des salariés, reçoivent une rémunération pour leur travail et sont logés à proximité de l'Académie. Actuellement, 11 étudiants, dont 9 filles et 2 garçons, font partie des écuyers de l'académie équestre.

1.3. Recrutement et sélection des écuyers

Le recrutement des écuyers s'effectue tout au long de l'année à travers des auditions à cheval. Certaines recrues viennent du monde de la santé, d'écoles d'ingénieurs, du monde du sport équestre... Il n'y a pas de prérequis académique ou sportif, le recrutement se fait sur un profil, une personnalité, plutôt que sur des critères formalisés. Deux conditions sont cependant explicitement exprimées comme essentielles à l'intégration de l'académie : des compétences techniques qui reposent sur de solides bases en dressage équestres (par exemple, le travail de piste, ou le changement de pied isolé ...), une volonté d'ouverture aux disciplines artistiques (danse, chant...).

Si l'audition est concluante, les candidats réalisent un stage d'un mois et partagent la vie et le quotidien des autres écuyers. Ainsi, les écuyers en poste, les professeurs, ont le temps de les observer sur une longue période, de voir s'ils s'intègrent bien, s'ils ont l'état d'esprit pour entrer à l'académie, car au-delà des compétences techniques, les rapports humains, la capacité de vivre en communauté sont aussi très importants. La décision d'accepter ou de refuser un écuyer s'effectue après le mois d'audition en fonction du potentiel et compatibilité du candidat à vivre à l'académie.

1.4. Les cours et les professeurs

Ils ont tout au long de leur parcours une formation continue et permanente en différentes disciplines artistiques, c'est-à-dire que chaque semaine, ils ont des cours de danse, de chants, d'escrime et de tir à l'arc japonais assurés par des professeurs externes à l'académie.

À la formation artistique s'ajoute le travail journalier de dressage, supervisé par les écuyers titulaires, et un perfectionnement hebdomadaire encadré par Bartabas et un professeur écuyer (actuellement Carlos Pinto).

L'ensemble des enseignements, le dressage et les disciplines artistiques alimentent le spectacle de répertoire et participe à son évolution.

Tableau 1: Liste des disciplines étudiées et des professeurs

Disciplines	Professeurs
Équitation	Carlos Pinto
Danse	Caroline Boureau + Intervenants ponctuels
Chant individuel	Clément Buonomo
Escrime artistique	Marie-Clémence Perrot
Kyudo (tir à l'arc japonais)	Michel Dupont, Dominique et Thierry Guillemain d'Echon
Chant choral (en collaboration avec le Centre de musique baroque de Versailles)	Clément Buonomo
Pilates	Anouck Tissot

1.5. Le spectacle de répertoire : « La voie de l'écuyer » et « les matinales des écuyers »

Lors de la création de l'académie, Bartabas a voulu qu'il y ait un spectacle de répertoire, une représentation qui permette aux écuyers de montrer là où ils en sont dans l'évolution de leur travail. Ainsi, tous les samedis et dimanches les écuyers présentent leur spectacle qui associe les apprentissages des différentes disciplines étudiées.

Selon Bartabas, il s'agit de l'« âme de l'académie », il doit rester fidèle à l'identité et aux apprentissages de l'académie, mais il doit aussi évoluer en permanence, tant en termes de contenu que de durée. C'est ainsi que le spectacle initial qui durait 45 min s'est peu à peu enrichi des différentes créations réalisées par l'académie pour arriver aujourd'hui à une représentation qui dure 1h20.

De plus, les écuyers proposent aussi aux spectateurs d'assister le week-end aux « matinales des écuyers », une présentation qui expose le travail et les échauffements de chevaux accompa-

gnés par de la musique classique. Ceci permet aux spectateurs d'entrer dans l'intimité d'une séance de dressage et de la finesse de la relation que l'écuyer entretient avec son cheval.

1.6. Les créations de l'Académie

Les écuyers participent aux créations de l'Académie (annexe 1), mises en scène et chorégraphiées par Bartabas parfois en collaboration avec le Théâtre Zingaro, mais aussi à travers des collaborations externes avec d'autres artistes chorégraphes, chanteurs, musiciens ... Les créations de l'académie sont des collaborations temporaires qui font l'objet d'un nombre de représentations limité. Elles trouvent souvent leur place dans le cadre de festivals ou d'évènements particuliers. Certains évènements comme le « saut Hermès » au Grand Palais disposent d'une renommée internationale qui procure à l'académie une forte exposition et un espace d'expression hors du commun.

Tout en gardant les spécificités du théâtre équestre, les différentes collaborations permettent de mettre en relation les écuyers avec d'autres créateurs et ainsi de développer de nouvelles expressions et sensibilités artistiques. Les créations de l'académie permettent aussi de faire évoluer le spectacle de répertoire en y intégrant les créations et les apprentissages issus des collaborations. Une des dernières évolutions du spectacle est l'ajout d'un numéro de « danse à cheval » où les écuyères intègrent des mouvements de bras à cheval, création qui est issue de la collaboration temporaire avec la chorégraphe Carolyn Carlson du Centre Chorégraphique National Roubaix.

2. Un laboratoire de la transmission artistique

Suite à l'expérience de Zingaro et à la naissance d'une nouvelle forme d'expression artistique, Bartabas avait pour volonté d'aller plus loin que Zingaro et de codifier son expérience pour pouvoir la transmettre. C'est ainsi que commence une réflexion sur les bases de l'art équestre et sur les formes de transmissions possibles.

La principale difficulté dans la transmission de l'art équestre est que l'équitation est jusqu'alors enseignée comme un sport ou un loisir notamment à travers la discipline du dressage. Issue de l'école d'équitation classique, le dressage équestre est une discipline qui consiste à la mise en scène du couple cheval-écuyer. Elle est considérée comme un sport international qui évolue du débutant jusqu'à la sélection olympique.

L'art équestre repose quant à lui sur une relation particulière que l'écuyer entretient avec son cheval et ne peut être enseigné comme une simple technique sportive. Il suppose le développement d'une sensibilité artistique chez l'écuyer que ne permet pas la technique sportive. Ainsi, la question qui s'est posée à Bartabas lors de la création de l'Académie a été la suivante : comment peut-on transmettre une nouvelle forme d'expression artistique ?

Sur la base du cas de l'académie équestre de Versailles, nous verrons que cette transmission passe par un engagement complet de l'apprenant à la vie d'artiste. Puis, nous explorerons le travail de transmission de la relation au matériau qui suppose chez Bartabas de travailler la sensibilité de l'écuyer pour mieux appréhender le cheval. À l'Académie, le travail de la sensibilité passe ainsi par une association de disciplines artistiques comme la danse et le chant, ou des disciplines traditionnelles comme l'escrime et le Kyudo que l'on combine avec le dressage.

2.1. Le choix d'une vie d'artiste

« Comme à Zingaro, je me suis aperçu que tu ne pouvais pas faire de transmission artistique sans que ce soit une transmission de vie. Il n'y a pas d'école artistique sans école de vie. La vie et l'acte artistique, c'est complètement mêlé ».

Bartabas

La vie à l'académie est rythmée par le travail des chevaux le matin (dressage et soins), la formation artistique l'après-midi et les représentations le week-end. Il y a 45 chevaux à l'académie, la plupart sont des Lusitaniens à la robe crème et des Criollos argentins utilisés pour l'escrime. Tous les écuyers et les écuyères s'occupent de leurs chevaux, il n'y a pas de personnes pour s'occuper des chevaux (les grooms) comme habituellement dans les écuries. Le travail consiste à « gymnastiquer » le cheval, le monter, établir une relation avec lui, le promener, le soigner... Le fait de s'occuper de ses chevaux fait partie intégrante de la formation de l'école. Une écuyère titulaire, explique que « ... *c'est très important d'avoir cette relation physique, mon cheval me porte donc en échange je le brosse. Il faut plusieurs années pour dresser un cheval, chaque cavalier s'occupe de 3 à 5 chevaux avec lesquels il développe une relation toute particulière* ».

2.2. Un apprentissage par l'action : « je donne » et « je reçois »

Comme l'explique Bartabas : « *Je pense que l'éducation n'est pas quelque chose qui t'est dû. C'est quelque chose que tu dois mériter, parce que tu donnes un travail, tu en reçois un autre et c'est la seule manière de vraiment apprendre en profondeur. Ne pas avoir un rapport élève-professeur passif, c'est-à-dire l'étudiant qui s'assoie, et qui dit voilà, je suis reçu à l'école maintenant professeur apprenez moi.* » L'académie reproduit ainsi une certaine forme de compagnonnage ou d'apprentissage comparable à celle des guildes ou corporations du moyen-âge. L'étudiant qui entre à l'Académie se retrouve avec d'autres écuyers, partage leurs vies, leurs tâches et à leurs contacts, il observe, reproduit, s'approprie les connaissances des autres écuyers. On retrouve une dimension essentielle de la transmission artistique, une relation maître élève, c'est-à-dire une relation qui ne peut être vécue sans l'existence des dimensions humaines et affectives essentielles à l'échange, par exemple, la confiance, l'empathie, la franchise et la bienveillance.

Cette philosophie d'apprentissage contribue à la responsabilisation de l'apprenant, c'est-à-dire que c'est « en faisant » qu'il apprend et par là même contribue à la vie de l'académie. L'élève

écuyer ne se retrouve pas dans une démarche passive, mais il est à la fois responsable de son apprentissage et des tâches qu'on lui attribue.

2.3. Une évolution qui ponctue l'apprentissage

Comme tout lieu de vie, l'académie est aussi rythmée par une hiérarchie qui donne un cadre d'évolution dans l'apprentissage des étudiants. Bartabas qualifie d'ailleurs l'académie de « *compagnie-école* », car, « *quelle que soit sa place on doit toujours pouvoir arriver à se rendre utile, c'est comme à l'Opéra de Paris où l'on peut commencer petit rat, danseur étoile, puis après enseignant, si vous voulez, vous pouvez rester un peu toute votre vie à l'opéra* ». Un écuyer entre à l'Académie comme aspirant, puis devient élève, puis confirmé et finit titulaire. L'écuyer aspirant commence par s'occuper des soins des chevaux des écuyers titulaires. Il monte en moyenne deux chevaux par jour et petit à petit, il intègre la formation artistique de l'après-midi. L'aboutissement du travail de l'aspirant le mènera à se produire en public. L'écuyer titulaire quant à lui un rôle d'encadrement, d'enseignement et de transmission de son expérience. En l'absence de Bartabas, il est son regard artistique, ses yeux dans l'enceinte de l'académie. Il peut aussi contribuer à l'organisation des spectacles, des répétitions, la gestion du groupe et l'organisation au quotidien.

Même si l'ascension dans la hiérarchie s'arrête à l'écuyer titulaire, l'écuyer ne s'arrête pas pour autant d'apprendre et de perfectionner sa pratique notamment à travers les cours des disciplines artistiques de l'académie. La formation est donc pensée sur le long terme, car comme l'exprime Bartabas « *J'ai voulu une formation comme ça parce que le temps d'un homme et d'un cheval qui s'apprennent c'est quelque chose de très long et de difficilement codifiable* ». L'académie peut même se penser sur toute une vie, l'objectif est de voir « fleurir les gens », qu'ils s'épanouissent tout au long de leurs apprentissages.

3. Le rapport au matériau

« C'est le rapport que l'artiste entretient avec son matériau qui le fait naître, c'est cette façon dont il saura jouer avec les contraintes que le matériau lui dicte qui fera de lui un artiste »

Bartabas (2012, p. 10)

Cette troisième partie se propose de décrypter les modalités de la transmission artistique à l'académie par le rapport que l'écuyer développe avec son cheval. L'apprentissage de cette relation repose sur la recherche d'une « harmonie » entre l'homme et l'animal. La beauté qui en découle ne se résume pas à une parfaite exécution technique, mais de l'émotion que la relation de deux êtres en harmonie peut dégager pour un spectateur. Nous présenterons les spécificités du matériau de création et des créateurs, puis nous analyserons la relation particulière entre l'artiste et son matériau pour finir sur une discussion autour des apprentissages la transmission artistique à l'Académie.

3.1. Le matériau

La particularité de la création à l'Académie est de reposer en grande partie sur un matériau de création de type animal. À la différence d'un danseur qui s'impose consciemment une certaine souffrance dans le travail de répétition, le cheval quant à lui ne sait pas la finalité des exercices qu'on lui impose. Il a aussi énormément de mémoire et associera naturellement sa souffrance à un exercice en particulier. L'enjeu pour l'écuyer est de se mettre à la place du cheval, ressentir jusqu'où il est capable d'aller, pour ne pas qu'il associe un lieu ou un exercice à sa peur. « Certains chevaux auront plus de difficultés dans tel ou tel mouvement, il faut savoir s'arrêter et ne pas aller plus loin pour obtenir quelque chose que nous désirons, mais que le cheval ne pourra pas faire » (une écuyère titulaire). L'objectif de l'écuyer sera même de favoriser une certaine forme de détente de l'animal pour qu'il puisse se livrer. Comme l'explique une écuyère titulaire, « un cheval qui est tendu va avoir une certaine tension musculaire, il va être crispé, un peu dur dans sa bouche, ou être crispé au niveau de son dos. Ça se sent tout de suite un cheval décontracté, c'est comme les gens ».

La réalité économique de l'Académie à sa création l'a poussée à utiliser un lot de chevaux de Zingaro pour commencer ses activités. Par la suite, Barrabas a acheté des Lusitaniens à la robe crème. À la différence des chevaux de sport, les chevaux de l'académie ne sont pas des athlètes, mais des chevaux avec leurs faiblesses et leurs défauts que l'écuyer devra dépasser, auxquels il devra s'adapter, pour tirer le meilleur de l'animal dans le respect de son intégrité physique et psychologique (Encadré 1).

Encadré 2 – Tirer parti des contraintes du matériau

Micha Figa (moitié de figue en espagnol) est un cheval qui avait des faiblesses physiques, il avait notamment une fourbure. D'un point de vue technique, il était assez limité et lorsqu'il était monté, il devenait vite boiteux. En revanche, il disposait d'une expression intéressante, il faisait bouger ses oreilles dans tous les sens (le signe de l'attention des chevaux). Malgré ses faiblesses, ce cheval a pourtant été mis en scène dans Zingaro, car Batabas s'est adapté au cheval et au potentiel artistique qu'il présentait.

Dans ce cas, l'intérêt pour le dresseur n'est plus de dresser un cheval parfait, acheté très cher avec de formidables capacités pour le dressage, mais au contraire d'acheter le cheval très moyen et de l'amener à réaliser des performances d'un certain niveau. *« Ce qui est d'ailleurs très sain, la beauté du travail avec les chevaux n'est pas dans le résultat absolu, mais plutôt dans l'amélioration dans ce que l'on a trouvé »* (Bartabas).

3.2. Le(s) créateur(s)

La création se retrouve à l'académie à travers deux types d'activités, la mise en scène (Bartabas) et l'interprétation (les écuyers). Les écuyers sont des créateurs, car ils façonnent leur matériau de création qui est le cheval et bien évidemment Bartabas façonne à la fois les écuyers et les chevaux (de manière indirecte), lors de la mise en scène des spectacles. Le rôle central

de l'écuyer est particulièrement intéressant, car il se trouve entre la mise en scène qu'il impacte et le matériau qu'il façonne. Il est à la fois le fruit de l'impulsion créative de Bartabas et la semence qui en permet l'éclosion. La transmission artistique peut alors être perçue à travers plusieurs relations : Bartabas-écuyers, écuyers-cheval et même écuyers-écuyers.

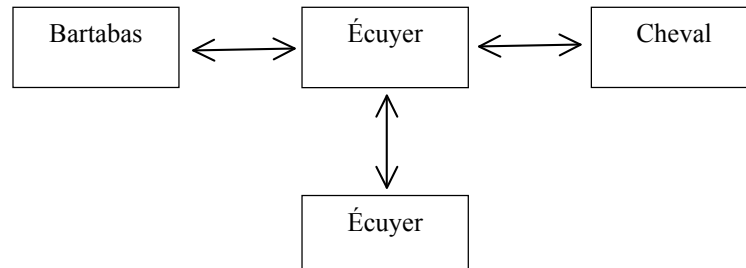


Schéma 1 : les 3 relations qui influencent la transmission artistique

La création repose sur l'ensemble de ces relations, Bartabas décide des créations à réaliser, mais les écuyers sont force de proposition tout en considérant les capacités physiques de leur cheval. Ils peuvent aussi influencer et aider les autres écuyers. Comme l'explique une écuyère titulaire, « *le but est que ça fourmille d'idées, que ça vive, on se nourrit les uns des autres, on essaie d'alimenter le projet* ». « *Au début, il y avait un peu le temps que Bartabas nous inculque sa manière de voir les choses, sa manière d'appréhender les chevaux. Petit à petit on prend notre envol, on se fait un œil artistique, esthétique. Ça, c'est génial de pouvoir faire des propositions* ».

Notre analyse s'intéressera à la relation particulière qu'entretient l'écuyer avec son cheval qui nous apparaît comme centrale dans le processus de transmission.

3.3. Un tête-à-tête avec le cheval

« Moi ce qui m'intéresse dans le travail avec les chevaux, ce n'est pas le cheval c'est le rapport au cheval. C'est-à-dire ce que tu construis avec le cheval, le cheval te le renvoie, comme un miroir. »

Bartabas

La notion de rapport au matériau, et plus spécifiquement dans notre cas de rapport à l'animal, nous semble centrale dans la compréhension du processus de création. Cette relation particulière passe par deux éléments : la technique et la sensibilité de l'écuyer. Les deux éléments vont être perfectionnés à travers l'apprentissage de l'écuyer, mais l'originalité de l'académie équestre (notamment en comparaison avec d'autres institutions équestre comme le Cadre Noir de Saumur ou l'école espagnole de Vienne) va être le poids accordé au deuxième élément et les moyens pour le développer.

3.3.1. La technique

Le dressage classique utilise pour, dialoguer avec le cheval, les « aides » c'est-à-dire les jambes, le poids du corps, les mains... L'apprentissage passe alors par la compréhension de la mécanique du cheval et la création de codes pour se faire comprendre du cheval. Par exemple, reculer la jambe extérieure pour faire rentrer les hanches du cheval à l'intérieur de la piste ou exercer une pression de jambe intérieure pour incurver le cheval.

L'apprentissage de la technique est facilité par l'observation puis le mimétisme des mouvements observés. Les écuyers observent les autres écuyers monter à cheval, la place du corps, les mains... et ils ajustent leurs propres mouvements en conséquence. Cet apprentissage par l'observation s'avère aussi observable dans d'autres disciplines et notamment les disciplines artistiques enseignées à l'académie.

La technique passe aussi par beaucoup de pratique et de répétitions des mouvements qui évoluent toujours vers plus de finesse dans leur exécution. « *C'est un art de maturité, on met beaucoup de temps à assimiler et affiner nos aides et notre équitation* » explique une écuyère titulaire.

Si la technique est essentielle à l'écuyer, elle ne suffit pas pour autant. Toutes les techniques pourront être acquises avec le temps. Leurs apprentissages sont plus ou moins longs selon les personnes, les chevaux, les capacités physiques... La difficulté réside au-delà de la technique

à être « pleinement expressif » avec le « geste qui est devenu naturel » comme l'exprime une écuyère confirmée. Cette préoccupation nous amène à nous interroger sur la « sensibilité » de l'écuyer et à la manière de la développer qui fait l'originalité de l'académie.

3.3.2. La sensibilité

« L'art équestre est une discipline très individuelle et très personnelle, c'est très particulier. C'est-à-dire que l'on est en train de parler de rapport entre un homme et un cheval donc c'est des sensations très personnelles. Bien évidemment, tu peux être guidé par un maître, un professeur qui te dit : « il faut faire ça ». Très vite, si tu n'es pas trop « bête » tu as compris comment ça fonctionnait un cheval, il y a des professeurs pour ça qui encadrent la technique des chevaux, en ce moment, il y a Carlos Pinto, qui est un très bon écuyer, mais bon il a son regard très technique, qu'il faut savoir utiliser. Mais après, toute la finesse est un problème de sensation, sentir le mouvement, sentir quand il faut demander, quand il faut arrêter et ça, il n'y a que les fesses qui peuvent le sentir. »

Bartabas

L'originalité de l'approche de Bartabas est de mettre en contact l'écuyer avec des disciplines artistiques et sportives afin de développer sa propre sensibilité. L'hybridation de l'apprentissage de ces disciplines avec le perfectionnement du dressage du cheval aura pour objectif de développer une relation plus fine entre l'écuyer et l'animal. Cette « mise en contact » aura un effet positif dans la recherche de sensations très fine, il peut s'agir de choses infimes comme déplacer son poids du corps ou rechercher une certaine décontraction du cheval. Par exemple, l'escrime a pour bénéfice d'améliorer les réflexes de l'écuyer, le chant permet de développer la confiance en soi, la danse apporte une maîtrise plus fine du corps, le chant choral développe l'esprit collectif et le tir à l'arc japonais de la précision dans les gestes pour ne pas dévier de sa cible.

L'objectif de l'écuyer sera ainsi de trouver et de sentir les bonnes configurations pour que le cheval se livre. Il ne s'agit pas d'une relation d'obéissance totale du cheval à son écuyer, mais d'une relation de complicité entre un écuyer et un cheval, qui favorise une finesse dans la recherche du mouvement. Mouvement qui pourrait s'obtenir par la force, mais qui ne dégagerait aucune émotion. À la différence, la beauté de l'art équestre s'exprime quand le cheval se li-

vre, quand il devient généreux et que l'écuyer amène le cheval dans cet état de générosité sans utiliser de contraintes.

A la différence de la technique qui peut s'expliquer de manière explicite, le développement de la sensibilité ne passe pas toujours par des mots et des explications. À certains moments de l'apprentissage, il semble même important d'arrêter de donner des commentaires et des indications à l'écuyer pour qu'il ressente les choses, qu'il fasse les choses plus spontanément, plus naturellement.

« Et un jour, on touche une sorte de grâce, car il y a une cohésion, parce qu'il a une connaissance, parce que l'on a vécu plein de choses. »

Bartabas

Comme le souligne la citation, le moment de « grâce » exprime l'aboutissement de la recherche de la finesse dans le mouvement. Il ne s'agit pas d'un hasard, car il résulte de l'apprentissage et de l'intégration d'un grand nombre de techniques et de connaissances, un peu comme l'improvisation dans le jazz, qui repose sur une maîtrise technique, des routines, des interactions flottantes qui permettent et laissent place à l'émergence de la spontanéité du musicien tout en étant en harmonie avec le groupe (Barrett, 1998).

3.4. Le rapport au matériau : un processus d'assimilation-accommodation

L'apprentissage à travers la technique et le développement de la sensibilité fait référence à un double processus d'assimilation-accommodation mis en évidence par Piaget (1977). Le concept d'assimilation implique dans notre cas, l'intégration de techniques et de connaissances liées au dressage et aux disciplines artistiques et sportives enseignées à l'académie. L'écuyer et le cheval devront s'imprégner peu à peu de la technique notamment à travers des mécanismes de répétition de gestes et de postures, jusqu'à ce que les techniques soient complètement intériorisées.

« La technique, c'est beaucoup de répétitions, beaucoup de gestes que l'on répète que l'on intègre jusqu'au jour où on arrive à le faire sans la tête, juste avec le corps, du coup on peut pleinement être expressif avec ce geste qui est devenu naturel ».

Une écuyère confirmée

L'idée d'accommodation correspond à la construction de nouveaux schèmes d'action qui reposent sur la réorganisation de ce que l'apprenant sait déjà suite à l'intégration de nouvelles techniques et connaissances. Dans notre cas, les écuyers qui arrivent avec des bases solides d'équitation intègrent, puis s'accommodent de nouvelles techniques et connaissances issues du monde du sport, des arts et du dressage. Le processus d'accommodation est particulièrement intéressant, car il permet de faire naître une nouvelle relation entre l'écuyer et son cheval. Ainsi, l'écuyer s'accommode à la fois du matériau (des capacités du cheval) et de nouvelles techniques et connaissances issues de nouvelles disciplines artistiques et sportives.

Ce double processus nous permet de souligner que ce qui fait le bon écuyer à l'académie, c'est à la fois sa technique, mais aussi et surtout l'oubli de celle-ci. L'académie équestre a la particularité de former d'incroyables techniciens équestres. Une technique tellement bien intériorisée qu'elle semble totalement absente et laisse place à l'expression de la sensibilité de l'écuyer et du cheval.

4. Discussion des apprentissages de l'académie

4.1. Une mise contact avec d'autres disciplines et des créateurs

L'analyse de la formation des écuyers révèle une capacité à combiner des univers en apparence éloignés, au sein même d'une même formation. Cette capacité apparaît comme la principale différence en comparaison à des formations équestres plus classiques comme les formations sportives ou les grandes écoles de dressage (par exemple, le Cadre de Noir de Saumur ou l'école espagnole de Vienne). Les premières forment des écuyers à des mouvements qui seront évalués sur des critères précis face à un jury de compétition. Les secondes intègrent une

dimension artistique et esthétique dans la performance équestre, mais restent cependant prisonnières de la tradition liée à l'histoire et aux codes du dressage classique.

L'expérience de Bartabas à travers la création de Zingaro a permis l'émergence d'une nouvelle forme d'expression issue, mais libérée de la tradition équestre, conjuguant, art équestre, musique, danse et comédie et qui trouve aujourd'hui une légitimité à être transmise à l'académie équestre de Versailles.

La créativité qui émerge de l'intégration des différentes disciplines et techniques fait écho à une application du concept de «bissociation» qui suppose de mettre ensemble des éléments sans lien apparent et qui peuvent même sembler contradictoires (Koestler, 1989). Cette « capacité » de combinaison de connaissances de natures différentes (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka, 1994) fait aussi référence à une capacité des industries de la création à articuler naturellement plusieurs types de savoir (Cohendet & Simon, 2007; UNCTAD, 2010).

Le contact étroit entre les écuyers et Bartabas depuis plus de 10 ans a aussi permis à l'académie de développer une certaine maturité pour arriver aujourd'hui à collaborer avec d'autres metteurs en scène que Bartabas. L'académie entre aujourd'hui dans une dynamique de corps de ballet à travers des collaborations temporaires avec des metteurs en scène comme Carolyn Carlson¹. Cet aspect souligne l'importance du contact humain dans l'acte de transmission artistique et marque ainsi une transition pour l'académie dans la mesure où les écuyers ne seront plus seulement en contact avec Bartabas, mais avec plusieurs créateurs, de divers univers, participant à l'enrichissement de leur expérience de création.

4.2. Une transmission dans la durée

L'expérience de l'académie équestre semble aussi mettre le doigt sur une dimension importante de la transmission: le temps nécessaire à l'apprentissage. Bien que ce constat est à certain égard évident, voir banal, il est souvent oublié de nos entreprises qui évoluent dans un monde en perpétuel mouvement ne laissant pas toujours le temps nécessaire à l'apprentissage.

Pourtant, le développement d'une expertise qu'elle soit sportive ou artistique prend du temps, *"It takes time to become an expert. Even the most gifted performers need a minimum of ten years of intense training before they win international competitions."* (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007, p. 5).

« Ça passe par énormément de temps et de patience... à la fois dans la répétition des mouvements comme un danseur pourrait le faire avec sa barre, ou un musicien avec ses gammes... mais c'est aussi le temps de se comprendre, d'apprendre à se connaître... le grand luxe que l'on a à l'académie c'est d'avoir le temps de tisser ces relations ... et de ne pas juste monter le cheval et le mettre à la va-vite en spectacle. »

Une écuyère confirmée

La richesse de la transmission artistique à l'académie repose en partie sur une perspective d'un apprentissage sur le long terme. Au même titre que dans une entreprise, on peut rester toute une vie à l'académie. Cette vie est rythmée autour de l'amélioration continue de la technique, d'une recherche de sensibilité toujours plus fine et plus largement de l'épanouissement personnel de l'écuyer. L'évolution des écuyers vers des activités d'enseignement (au grade de titulaire) participe aussi à faire vivre, les connaissances transmises, à l'Académie. Chaque écuyer tente de codifier son apprentissage de sa relation au matériau pour par la suite le transmettre à un jeune écuyer.

4.3. Une pratique délibérée

Le temps nécessaire à l'acquisition de l'expertise suppose de former l'écuyer à une certaine autonomie, c'est-à-dire une responsabilisation de l'apprenant et une capacité d'autoévaluation de sa pratique. Cette responsabilisation passe par une «pratique délibérée » (Ericsson et al., 2007, p. 5) qui implique deux types d'apprentissages : d'une part, l'amélioration et l'adaptation continues de l'expertise que l'employé a déjà et, d'autre part, l'extension et l'enrichissement de cette expertise grâce à de nouvelles compétences. Elle implique aussi une véritable auto-

¹ Directrice du Centre chorégraphique national Roubaix - Nord-Pas-de-Calais et de l'Atelier de Paris à La Cartoucherie de Vincennes.

analyse de sa propre pratique et de ses sensations avec le cheval : « Je vais trop loin », « Je fais bien consciemment », « Je fais bien inconsciemment »

L'apprentissage par l'action mis en place par Bartabas permet l'engagement de l'élève dans sa propre formation, chaque élève écuyer « donne » un travail et en échange « reçoit » une formation. La responsabilisation des écuyers passe aussi à plus haut niveau par le désengagement progressif de Bartabas dans l'académie : « *Pour moi la grande réussite c'est qu'ils arrivent à gérer complètement leur académie, pratiquement sans moi. Et je me suis attaché progressivement avec les années à me retirer sans à-coups, à être présent évidemment pour les créations, mais de les laisser au maximum se débrouiller* » (Bartabas) .

4.4. La transmission de la création : un apprentissage en horizon incertain

L'activité de création est une activité particulière, car elle repose sur le principe d'incertitude qui apparaît comme constitutif de ce type d'activité (Menger, 2009). Selon Pierre-Michel Menger (2009) les individus comme les écuyers de l'académie s'engagent dans des métiers qu'ils trouvent attirants, car ils ont la particularité d'être incertains.

L'incertitude est ici prise au sens de facteur d'apprentissage, facteur d'expression de soi et facteur de découverte de ses propres potentialités. En effet, le propre des activités est certes d'avoir une direction (qui est donné par Bartabas dans le cas de l'académie), mais de rester extrêmement variable dans leurs cours. L'écuyer ne sait pas à l'avance ce qu'il va produire en entrant à l'académie. L'activité d'interprétation de l'écuyer a donc la spécificité d'être extrêmement variable et flexible dans son application ce qui permet de pouvoir accueillir des situations nouvelles et d'être intrinsèquement stimulante.

« Il y a un côté d'adrénaline qui me plaît, il y a un petit risque qui fait que ça donne une certaine forme d'excitation, je ne sais jamais trop comment ça va se passer... . Puis je suis quand même dans l'apprentissage, il faut voir que je ne maîtrise pas encore. Il y a toujours ce petit stress et j'aime bien. »

Une écuyère confirmée

5. Conclusion

L'analyse de ce cas singulier peut nous livrer quelques pistes pour la gestion des connaissances et des talents dans les entreprises plus traditionnelles. La formation d'un artiste-écuyer suppose l'acquisition de bases techniques et artistiques qui peuvent être enseignées, mais ces bases ne sont qu'un préalable au métier et la formation ne s'achève jamais. L'exemple des écuyers titulaires montre qu'après plus de dix ans d'apprentissage à l'académie, ils continuent à suivre les cours et à perfectionner leurs pratiques. Pour poursuivre la comparaison du manager et de l'artiste introduite par Michel Berry (2013) dans « *Et si le management était un art* », l'ouverture de l'artiste à d'autres univers envisagée comme une méthode d'apprentissage à long terme apparaît transposable au gestionnaire.

« De la même façon les managers gagnent à être cultivés : avoir une idée des théories, bien sûr, mais aussi connaître les œuvres des autres, sans hésiter à s'intéresser à des organisations très différentes des leurs. »

Michel Berry (1993)

Dans cette perspective, l'art du gestionnaire consiste à trouver des réponses singulières à des problèmes rencontrés. Bartabas et son expérience de l'Académie illustrent cette recherche de singularité dans la manière d'adresser sa problématique de la transmission artistique. Le succès de cette expérience repose en partie sur l'inspiration d'autres expériences d'univers artistiques et sportifs variées pouvant aider le développement de l'artiste-écuyer, mais aussi de leur adaptation au contexte spécifique du spectacle équestre.

RÉFÉRENCES :

- Barrett, F. J. (1998). Coda: Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5), 605–622.
- Bartabas. (2012). *Manifeste pour la vie d'artiste*. Paris: Éd. Autrement.
- Berry, M. (2013). Et si le management était un art? *Paris Tech Review*.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587–605.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*.
- Koestler, A. (1989). *The act of creation*. London: Arkana [The Penguin Group].
- Lowinsky, E. E. (1964). Musical Genius--Evolution and Origins of a Concept--II. *The Musical Quarterly*, 50(4), 476–495.
- Menger, P.-M. (2009). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain*. Seuil.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Supérieur.
- Paris, T. (2013). Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 113(3), 30–39.
- Piaget, J. (1977). *The development of thought: equilibration of cognitive structures*. Viking Press.
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy*. United Nations Conference on Trade and Development. Retrieved from http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf