

Être multitâche: la gestion de chœur

En quoi cela consiste-t-il, et comment apprendre?

Plus un chœur a des ambitions musicales, plus les capacités organisationnelles requises sont élevées. Mais en quoi consiste le travail d'un manager de chœur? Peut-on apprendre à le devenir, et si oui, où?

Cherche homme ou femme à tout faire

Daniel Schalz, Éditeur de "Chorzeit, das Vokalmagazin"

Ne serait-il pas beau que vous, chef de chœur, puissiez vous consacrer exclusivement à votre travail musical? Hélas, la réalité est bien différente. Selon le *Schott Masterclass Chorleitung – vom Konzept zum Konzert* (Schott Masterclass, direction de chœur – du concept au concert)[\[1\]](#), "il faut monter des programmes, commander des partitions, louer des salles et les équiper, lever des fonds, faire imprimer des affiches, vendre des billets; même le recrutement de chanteurs comporte une partie administrative!". Et cette liste n'est pas exhaustive. L'auteur ajoute que "même [lui] passe la moitié de [son] temps à l'organisation et à la planification: de nombreuses heures chaque jour...".

Veillez remarquer que l'auteur de ce livre n'est pas un chef de chœur amateur: c'est Simon Halsey, chef de chœur principal du *Rundfunkchor Berlin* (Chœur de la Radio de Berlin), un chœur professionnel réputé. Même pour un chœur de ce niveau, les tâches organisationnelles font partie intégrante du travail du chef de chœur, malgré la présence d'experts pour la planification des tournées, les relations publiques et la gestion événementielle à sa disposition.

Plus un ensemble est ambitieux, plus les tâches organisationnelles sont importantes et diverses. On demande alors souvent aux chefs de chœur de jouer aux super héros. Et c'est l'impression que donne Cornelia Bend, manager du *SWR Vokalensemble*, quand elle liste une partie de ses activités les plus importantes: *“gérer le staff, le budget et les programmes, remettre les compositions commanditées, prospecter, contacter les organisateurs d'événements, rédiger les contrats, assurer le marketing, les relations publiques, coordonner les productions radio, CD et télévision, promouvoir l'importance de la musique vocale en participant à des activités en collaboration avec d'autres associations, travailler sur un projet de jumelage de chœurs, monter une offre musicale pour tous les âges,...”*. Une telle masse de travail demande des concessions: *“il est nécessaire d'apprendre qu'on ne pourra pas atteindre tous ses buts, ou remplir complètement les attentes de l'ensemble”*.

C'est en forgeant que l'on devient forgeron

Ceci est d'autant plus vrai pour les groupes amateurs: en général, la majorité du travail est faite par peu de gens, voire même par le chef de chœur seul. Mais cela représente souvent pour lui beaucoup de travail, non seulement en termes de temps mais aussi en termes de connaissances; car pour la majorité des chœurs amateurs, les opportunités de formation sont rares (voir l'interview dans l'article suivant).

Quant aux chœurs renommés, la situation n'est pas vraiment meilleure. En effet, il existe une série de programmes de base en “management culturel”; mais dans ces cours, le management de chœurs n'est pratiquement pas abordé. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il n'existe en Allemagne qu'une vingtaine de chœurs et groupes vocaux qui peuvent se permettre d'employer un manager en permanence, et qu'il est encore plus rare que ce soit à temps plein. Il y a donc peu d'opportunités

d'emploi pour les diplômés dans ce domaine.

En outre, chaque chef de chœur, professionnel ou amateur dévoué, est avant tout un manager culturel au sens large du terme. *“Le management de chœur ne représente qu’une petite partie du travail”*, dit Bernard Heß, manager choral du RIAS Kammerchor à Berlin. *“Peu importe si on dirige un orchestre, un chœur ou un groupe de danse traditionnelle, les demandes sont les mêmes: marketing, RP, levée de fonds,...”*. Il ne se considère pas comme un manager choral mais comme un manager culturel qui travaille pour un chœur de manière ponctuelle en utilisant son expertise, sa longue expérience professionnelle et un réseau établi. Par le passé, il a déjà géré avec succès une fondation, un festival, un concours international et un orchestre baroque. *“Aucune importance si quelqu’un vient d’un milieu professionnel complètement différent, précise Heß, du moment que son travail s’est soldé par un succès”*.

En fait, en Allemagne, de nombreux managers professionnels ont appris leur métier grâce à l’expérience, et non grâce aux études. Oliver Geisler, manager du *Dresdner Kreuzchor*, a un doctorat en philosophie. Susanne Eckel (*Deutscher Jugendkammerchor*) a suivi des cours dans une école de musique. Christopher Hartmann (*Regensburger Domspatzen*) est un économiste, mais, pendant ses études, il a créé son agence de concerts et le festival *Tage Alter Musik* (journées de musique ancienne) avec son frère Ludwig Hartmann et Stephan Schmid à Regensburg. Après avoir obtenu son diplôme, il a commencé à travailler en tant que directeur de la *Fachakademie (aujourd’hui Hochschule) für katholische Kirchenmusik und Musikerziehung Regensburg* (Ecole supérieure de musique sacrée de Regensburg), avant de devenir le manager du *Domspatzen*, dans lequel il avait chanté étant enfant. *“Apprendre en faisant, c’est comme ça que j’ai eu beaucoup d’idées pour mon travail depuis mon temps à l’école. Déjà à l’époque, j’aidais à l’organisation d’événements pour des agences de concert, depuis la vente de tickets jusqu’aux posters de campagne, en*

passant par la gestion des vestiaires et le contrôle à l'entrée", explique Hartmann.

C'est ainsi que beaucoup de managers de chœurs ont étudié l'art. Jürgen Wagner, responsable depuis 2008 du *Chorwerk Ruhr*, a par exemple étudié le chant. Cornelia Bend (*SWR Vokalensemble*) a étudié le hautbois et la musicologie, l'histoire et la philosophie. Elle a également suivi des cours de management culturel à la *Pädagogische Hochschule Ludwigsburg* (école supérieure de pédagogie de Ludwigsburg). *"Selon [son] expérience, un cours en management culturel est insuffisant pour permettre de réaliser toutes les tâches demandées à un gestionnaire s'il n'est pas associé à d'autres cours spécialisés et à une expérience pratique avec un chœur"*.

Hans-Hermann Rehberg, directeur depuis 1990 du *Rundfunkchor Berlin*, partage son avis: *"Je pense que le management, ça ne s'apprend pas"*. Après avoir étudié la musique à l'école supérieure de musique de Leipzig, il a chanté pendant cinq ans à la *Musikalische Komödie*, puis 9 ans au *Rundfunkchor Berlin*; par la suite, il a continué sa formation en management en suivant des cours en tant qu'auditeur libre aux écoles supérieures de musique de Hambourg et de Berlin.

Comme Rehberg, beaucoup de managers de chœurs sont passés par le chant, ou continuent à chanter. Selon l'auteur Alexandra Jachim (*Erfolgreiches Chormangement – Gérer un chœur avec succès*): *"C'est un pré requis absolu: il faut connaître la machine!"*. Dans le monde des chœurs semi-professionnels et amateurs, soit 99% des chœurs, ce pré-requis va de soi. Prenons l'exemple du *Jazzchor Freiburg* : Nina Ruckhaber, alto, a pris en charge depuis 2012 tout l'aspect organisationnel. Elle chante dans des chœurs depuis sa plus tendre enfance, et elle a commencé très tôt à s'intéresser à ce qui va autour. *"Dans le chœur de mon école, je vérifiais la liste de présence. Vers la fin, j'aidais à organiser les concerts. Et à l'université, je suis devenue l'assistante du directeur du chœur, ce qui m'a propulsée au rang de coresponsable du chœur"*

de l'université”.

Chez les amateurs, les possibilités sont encore plus minces pour la formation

Ruckhaber, qui a étudié l'enseignement de la musique à l'université de Coblenche, a développé ses compétences en suivant un cours de management de chœur à la *Konrad Adenauer-Stiftung* de Bonn, ainsi qu'un autre en management et droit de la musique à la *Musikhochschule* de Fribourg. Elle a également continué sa formation en suivant des séminaires au travers d'associations. Elle a ainsi fait le tour de la quasi-totalité des formations existantes. Certes, quelques séminaires sont offerts par les grandes associations chorales régionales; la plupart abordent les aspects juridiques de la gestion d'une association. C'est le cas du *Chorverband NRW* qui organise, en coopération avec la *Konrad Adenauer-Stiftung*, un cours de sept modules intitulé “*Management d'associations chorales*”. Si vous consultez la *Bundesakademie für kulturelle Bildung* (académie fédérale pour l'éducation culturelle) de Wolfenbüttel à ce sujet, ils vont vous référer à des cours génériques en management culturel – en effet, il n'existe pas d'offre spécifique en management de chœur.

Face à une offre aussi maigre, certains des ensembles les plus renommés prennent l'initiative. Le *WDR Rundfunkchor* propose régulièrement des stages à son équipe de management. Les classes supérieures de l'internat du *Windsbacher Knabenchor* proposent des cours de management de chœur. Depuis l'année dernière, le *Chorjugend im Deutschen Chorverband* (fédération chorale allemande de chœurs de jeunes) propose à ses membres une formation supplémentaire en gestion de chœur (voir le 3^e article de ce dossier).

Cependant, la plupart des responsables de chœurs en Allemagne n'ont pas d'autre choix que d'apprendre sur le tas, et

compensent par une passion extrême leur manque de connaissances. Car quand le travail porte ses fruits, cela est plus que gratifiant. Pour Werner Mattern, *“c’est vraiment super, d’être volontaire avec le SonntagsChor Rheinland-Pfalz”*. Cet ingénieur a passé des années à prévoir à travers le monde des travaux chimiques; maintenant, il organise jusqu’à douze concerts par an. *“Je travaille avec des partenaires vraiment intéressants, comme la chaîne de télévision ZDF, la radio SWR, le loto ou des associations chorales: ça ajoute des couleurs à ma vie! ”*.

Le prix à payer est une énorme dépense de temps et d’énergie. *“Le Jazzchor Freiburg me rémunère à mi temps, explique Nina Ruckhaber, mais je mets également de mon temps personnel”*. Cela est également vrai pour les professionnels : *“il m’arrive souvent de faire 50-60 heures par semaine”*, dit Cornelia Bend (SWR Vokalensemble). *“Je suis incapable de compter le nombre d’heures que je fais par semaine”*, explique Hans Rehberg (Rundfunkchor Berlin), avant d’ajouter une justification personnelle: *“C’est un style de vie! ”*.

Traduit de l’anglais par Mélanie Clériot (France)

[\[1\]](#) Simon Halsey, Schott Master Class Chorleitung – vom Konzept zum Konzert; Livre d’exercice + 2 DVD (4 heures de musique) disponible en allemand uniquement, Schott 2011 (note du traducteur)