

Définition de nouvelles normes d'emploi et organisation par projets : le cas de la musique ancienne

Pierre Francois

▶ **To cite this version:**

Pierre Francois. Définition de nouvelles normes d'emploi et organisation par projets : le cas de la musique ancienne. Linhart Danièle, Durand Jean-Pierre. Les ressorts de la mobilisation au travail, Octarès, pp.237-245, 2005, 9782915346169. hal-00972723

HAL Id: hal-00972723

https://sciencespo.hal.science/hal-00972723

Submitted on 21 May 2014

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.

DEFINITION DE NOUVELLES NORMES D'EMPLOI ET ORGANISATIONS PAR PROJET : LE CAS DE LA MUSIQUE ANCIENNE

(Paru *in* Durand, J.-P. et Linhart, D. (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès, 2005, p. 237-245 – Version auteur)

> « La grande différence entre un système structuré et organisé tel qu'on les connaît en France et celui des ensembles de musique ancienne, c'est que notre système est beaucoup plus fantaisiste et repose beaucoup plus sur une tradition orale, des us et coutumes qui ne sont pas écrits et pas codifiés. C'est vraiment du sur mesure : on discute avec des gens, et pas avec des règlements sociaux ou juridiques. Tout est fait sur mesure. Il y a dialogue. Ca fait partie de la règle du jeu. Et je crois qu'on obtient de meilleurs résultats comme ça, avec du non écrit.»[1]

Au cours de ces dernières années, de nombreux auteurs ont souligné l'importance prise par l'organisation par projet dans les économies capitalistes contemporaines (par exemple Piore et Sabel (1989), Boltanski et Chiappello (1999), Menger (2002)). Comme le souligne Menger (2002), les activités artistiques constituent un lieu d'observation privilégié pour analyser cette forme d'organisation de la production : à bien des égards, en effet, elle constitue le pendant organisationnel du développement de l'emploi intermittent, dont on sait qu'il est particulièrement développé au sein des différents mondes de l'art. Or, si l'intermittence artistique a été l'objet de nombreux travaux (voir par exemple Menger (1997), Coulangeon (1999)), elle a été en revanche beaucoup moins étudiée sous l'angle des nouvelles formes d'organisation du travail auxquelles elle est susceptible de donner naissance : quelles sont les caractéristiques des emplois proposés au sein de ces organisations, et comment se définissent les règles qui vont y stabiliser les conditions de travail ? Cette question doit nous permettre, par ailleurs, d'interroger une polarisation qui structure la littérature touchant les modalités de définition des conditions d'emploi (Goestchy (2001), celle qui oppose marché et relations professionnelles – soit que les interactions marchandes soient approchées comme exclusivement porteuses de dynamiques disruptives que les relations professionnelles

[1] A10, entretien du 21 septembre 1999.

viendraient heureusement contrevenir ; soit que les relations professionnelles soient stigmatisées comme autant d'entraves aux gains de productivités que rendrait seul possible un fonctionnement purement marchand.

Parce que les ensembles de musique ancienne ne pouvaient se lover dans aucune forme d'organisation du travail qui leur préexistât et qui pût leur donner, comme clés en main, des règles d'emploi qu'ils puissent s'approprier, et parce que le monde de la musique ancienne n'est structuré par rien d'autre que par des jeux d'interaction d'une extrême labilité qui le font ressembler aux formes les plus extrêmes d'un marché dépourvu d'entraves, les orchestres de musique ancienne constituent un cas privilégié pour soulever ces deux interrogations. Nous commencerons par mettre en évidence les caractéristiques paradoxales des emplois proposés au sein de ces formation, dont l'activité irrégulière repose néanmoins sur des collaborations d'une grande stabilité, avant de montrer comment se sont élaborées les règles d'emploi au sein de ces structures.

1 – Irrégularité de l'activité et stabilité des emplois

L'organisation par projet est souvent présentée comme une solution fonctionnelle pour mener à bien un type particulier de productions, notamment celles qui sont marquées par l'irrégularité de l'activité et par le caractère prototypique des produits. Les productions des ensembles de musique vérifient ces deux propriétés. Ils abordent en effet des répertoires qui réclament des effectifs et des instruments profondément différents. Afin de montrer l'extrême variété de la taille des productions des ensembles de musique ancienne, nous nous fonderons sur l'exploitation statistique des effectifs employés par les Arts Florissants entre 1988 et 1998, que l'on comparera avec les effectifs de l'orchestre National de France entre 1996 et 1998[2]. Pour apprécier la variété de l'activité des Arts Florissants, on peut commencer par souligner les variations de la taille des productions : la taille moyenne des productions des Arts Florissants (41

[2] La direction des Arts Florissants a accepté de mettre à notre disposition ses archives, nous permettant de recenser l'ensemble des musiciens ayant participé à ses productions entre 1988 et 1998. Les données sur l'Orchestre National de France sont issues d'une enquête sur les temps de production effectuée par nos soins, qui porte sur un horizon temporel beaucoup plus court qu'aux Arts Florissants (trois saisons). Le nombre de programmes étudiés (130 aux Arts Florissants et 152 à l'Orchestre National) et la proximité dans la nature des données recensées rendent cependant les comparaisons stimulantes.

musiciens) est plus réduite que celle de l'Orchestre National (96 musiciens en moyenne), mais la taille des productions varie beaucoup plus pour l'ensemble de musique ancienne que pour l'orchestre permanent. Ainsi, au sein d'une même saison, le rapport entre la production la plus importante (135 musiciens) et la production la plus petite (39 musiciens) est de 1 à 3,5 au National, alors que les productions des Arts Florissants vont du récital (2 musiciens) à la production lyrique (98 musiciens), soit un rapport de 1 à 49.

Par ailleurs, la distribution des effectifs entre les différents pupitres (cordes, vents, etc.) varie beaucoup plus dans l'ensemble de musique ancienne qu'au sein de l'orchestre permanent. Pour apprécier les variations de la structures des productions, on a construit un indicateur permettant de comparer les Arts Florissants et l'Orchestre National : plus cet indicateur est élevé, plus les structures des productions sont irrégulières.

Indicateur de variation de la structure des orchestres

Entre chaque production, pour chaque pupitre, on mesure la variation des effectifs. Pour chaque production, on fait la somme de la valeur absolue de ces variations. A la fin de chaque saison pour les Arts Florissants – et de chaque année pour l'Orchestre National – on calcule la moyenne de ces variations d'une production à l'autre. On rapporte la moyenne des variations d'effectifs à la taille moyenne des productions.

Ainsi mesurée, la structure des productions varie beaucoup plus aux Arts Florissants, où le coefficient de variation s'établit autour de l'unité, qu'à l'Orchestre National, où il évolue entre 0,18 et 0,2. Il est par conséquent beaucoup plus difficile de définir un « effectif type » pour un ensemble de musique ancienne, qui lui permettrait d'aborder la plupart de ces productions en se contentant de compléter à la marge ses effectifs en engageant des supplémentaires.

La répartition temporelle de l'activité des ensembles, enfin, est très irrégulière. On peut mettre en évidence cette irrégularité en utilisant l'indice de saisonnalité proposé par Stinchcombe (1959) – plus cet indice est proche de 100, plus l'activité est distribuée de manière irrégulière[3]. Dans le cas des Arts Florissants, l'indice de saisonnalité de

[3] L'indice de saisonnalité de Stinchcombe se calcule de la manière suivante : on calcule la part de chaque mois dans l'emploi total de la saison, sur dix saisons consécutives. Pour chaque mois, on

Stinchcombe est de 83,8. Il est par ailleurs impossible de mettre au jour un cycle d'activité : n'importe quel mois de l'année peut regrouper une part importante de l'activité et ne donner lieu à aucune activité la saison suivante. Si l'activité n'est pas régulière, elle n'est pas non plus cyclique.

L'activité des ensembles est donc très irrégulière ; il n'en découle pas nécessairement, toutefois, que les effectifs qu'ils emploient sont instables. On peut au contraire montrer, que la plupart des musiciens engagés par les Arts Florissants collaborent régulièrement avec cet ensemble : quels que soient les pupitres, sur les dix années étudiées, plus de la moitié des musiciens qui jouent dans son effectif ont déjà joué en son sein l'année précédente. De même, si entre un quart et un tiers des effectifs sont totalement renouvelés chaque année, ils le sont de telle manière que les effectifs conservent une certaine cohérence : en effet, les différents pupitres sont constitués d'un noyau assez réduit de musiciens qui assurent la plus grosse part du travail, tandis que d'autres musiciens sont appelés ponctuellement pour des productions plus importantes, et que quelques musiciens n'interviennent qu'exceptionnellement pour remplir les postes que les musiciens ne parviennent pas à remplir. Selon les pupitres, entre 20 et 35% des effectifs employables[4] concentrent ainsi 50% des emplois.

La composition de ce noyau, cependant, varie sensiblement d'une année sur l'autre. Les musiciens qui le composent changent chaque année pour près de la moitié d'entre eux. Ce renouvellement des effectifs prend cependant rarement la forme d'une révolution : en effet, les nouveaux membres du noyau sont en général des musiciens qui ont déjà joué au sein de l'ensemble. Ainsi, au moins un tiers et souvent près de la moitié des effectifs passés par le pupitre ont appartenu au moins une fois au noyau du pupitre. Autrement dit, si les niveaux d'intégration d'un musicien à l'ensemble varient (les musiciens restent rarement au centre du noyau, mais ils appartiennent à une nébuleuse et s'y déplacent), les associations entre un ensemble et les musiciens qu'il emploie sont beaucoup plus stables que ne pourrait le laisser penser un mode de production fondé sur une activité irrégulière et des embauches ponctuelles. Les modalités d'emploi dans

---

prend la médiane des dix valeurs obtenues. Pour calculer l'indice de saisonnalité, on effectue le rapport suivant : [(médiane la plus haute – médiane la plus basse)/médiane la plus haute]*100.

[4] L'effectif employable l'année (n) comprend les musiciens employés l'année (n), et les musiciens non employés l'année (n) mais employés l'année (n-1). On calcule le volume d'emploi en comptabilisant de la manière suivante : un concert = 1 ; une journée de répétition ou d'enregistrement = 1.

les ensembles de musique ancienne dessinent une organisation proche de la « quasi-firme » décrite par Eccles (1981) : les relations sont ponctuelles, mais elles s'établissent entre des partenaires stables qui ne sont renouvelés que progressivement.

2 – La définition des conditions d'emploi

Nous venons de mettre en évidence, dans le cas des ensembles de musique ancienne, une organisation du travail fondée sur l'irrégularité de l'activité et la relative stabilité des collaborations entre les ensembles et les musiciens. Nous souhaiterions maintenant détailler une question moins souvent abordée dans la littérature consacrée à l'organisation par projets : les modalités de définition des conditions d'emploi. Pour comprendre comment ces conditions d'emploi se définissent, il est nécessaire de prendre en considération deux espaces d'interaction : les rapports de concurrence où sont pris les ensembles de musique ancienne d'une part, les négociations entre l'administration des ensembles et les musiciens d'autre part.

Le marché des musiciens *free lance* est un marché compétitif : les ensembles doivent proposer des niveaux de rémunération suffisants pour retenir les meilleurs musiciens. Pourtant, le niveau des rémunérations offertes par les ensembles est relativement hétérogène, même si l'on raisonne à l'intérieur d'un même segment de marché[5], comme on peut le constater sur le tableau suivant :

Rémunération des tuttistes – Rémunération au service au 31/12/99 (en Francs)

[5] Dès que l'on raisonne sur des ensembles de musique de chambre dont l'activité est épisodique, le niveau de rémunération devient beaucoup plus variable et fixé de gré à gré.

Arts Florissants	657,0
Musiciens du Louvre	490,0
Chapelle Royale	550,0
Ensemble Baroque de Limoges	714,0
Seminario Musicale	685,0
Talents Lyriques	500,0
Concert Spirituel	500,0

Sources : entretiens

Le niveau des salaires des musiciens est déterminée par une logique de concurrence entre les ensembles, concurrence qui s'établit à deux niveaux. Le premier niveau, le plus contraignant, renvoie à l'équilibre financier des ensembles : ils versent les cachets les plus élevés possibles, compte tenu de leur niveau de subvention et du prix auquel ils parviennent à vendre leurs productions sur le marché des concerts. Deux des trois formations dont le niveau de rémunération sont les plus élevés – les Arts Florissants et l'Ensemble Baroque de Limoges – comptent ainsi parmi les mieux dotés en subventions et parmi les plus chers du marché. La concurrence s'établit également sur le marché du travail. Pour obtenir les services d'un musicien, les ensembles doivent proposer un niveau de rémunération point trop éloigné de ce que proposent les ensembles concurrents, tout en restant dans l'espace des possibles défini par les ressources dont ils disposent. La circulation de l'information d'une formation à l'autre se fait de manière très largement informelle : elle est assurée par les musiciens qui circulent entre les orchestres et qui tiennent les administrateurs au courant du niveau de rémunération offert par tel ou tel ensemble.

Sur le marché du travail, la concurrence ne s'établit pas uniquement, en fonction du cachet qu'ils peuvent verser aux musiciens : en effet, un orchestre représentera une part substantielle de la rémunération d'un musicien s'il offre des cachets importants, mais aussi s'il offre un volume de travail important ; dès lors, les formations qui veulent attirer les meilleurs musiciens sont celles qui parviennent à leur proposer une activité régulière et importante. Les ensembles se trouvent donc dans l'obligation de stabiliser leur activité, en constituant notamment des séries longues, qui permettent par ailleurs aux musiciens d'acquérir des droits ASSEDIC. La position des ensembles sur le marché du travail dépend donc indirectement de leur position sur le marché des concerts : ceux

qui peuvent monter des séries longues sont en général les plus connus et les mieux dotés en subventions.

La dernière dimension sur laquelle se joue la concurrence entre les ensembles de musique ancienne renvoie au délai de réservation des musiciens. Quand un musicien est demandé par deux orchestres, lequel aura la priorité ? La pratique veut que le musicien donne la priorité à celui qui l'aura réservé le plus tôt. Le temps devient un mode de régulation de la concurrence entre les ensembles, qui ont par conséquent tout intérêt à pouvoir définir leur réservation le plus longtemps possible à l'avance. En général, les formations réservent les musiciens quand les concerts sont arrêtés de manière certaine – par conséquent, plus les concerts sont définis tôt, meilleure est la position de l'ensemble sur le marché du travail. A nouveau, la position d'un orchestre sur le marché du travail dépend de sa position sur le marché des concerts. Ces effets d'entraînement sont l'un des ressorts de la consolidation des positions relatives des différentes formations de musique ancienne. Un ensemble qui jouit d'une position dominante sur le marché des subventions et des concerts a de nombreux atouts pour pouvoir attirer et conserver les meilleurs musiciens : il peut offrir des cachets comparables à ceux offerts par ses concurrents directs, il peut proposer des plages de travail importantes qu'il réserve longtemps à l'avance ; en retour, le fait de disposer d'excellents musiciens lui permet de maintenir ou d'améliorer sa position face aux subventionneurs ou aux organisateurs de concerts.

Même si la concurrence dans laquelle sont pris les ensembles de musique ancienne contribue à les définir, les conditions d'emploi ne sont pas octroyées aux musiciens par l'administration des ensembles : elles sont aussi définies dans le cadre de négociations avec les musiciens. Certes, la mobilisation syndicale reste pour l'essentiel étrangère au monde de la musique ancienne. Non que la musique ancienne soit un monde pacifié et dépourvu de conflits, mais ces conflits prennent plus souvent un tour personnel qu'ils n'épousent une logique collective. Quand les négociations impliquent la collectivité des musiciens, il peut arriver que des représentants soient élus par les musiciens qui appartiennent régulièrement à l'orchestre. Ce système, que l'on rencontre notamment aux Arts Florissants, reste cependant exceptionnel dans le monde de la musique ancienne ; le plus souvent, les musiciens qui prennent la parole pour le collectif s'appuient sur une sorte de légitimité morale : membres fondateurs de l'orchestre, ils

seront écoutés par l'administration et par le chef s'ils réclament des modifications dans la définition des conditions de travail.

Dans ce fonctionnement informel, les conflits entre les musiciens et l'administration des ensembles de musique ancienne peuvent avoir contribué à définir les conditions d'emploi. Les revendications peuvent porter sur le niveau des rémunérations ou sur les conditions de travail en répétition, comme le rapporte M17 :

> «Autrefois, on a quand même discuté le bout de gras au niveau des cachets, ou par exemple au niveau des services de voyage payés, ou encore sur la durée des pause entre deux services d'enregistrement – c'était quelque chose d'important parce qu'on arrivait crevé à la deuxième séance d'enregistrement, et on considérait qu'au niveau vocal et musical ça ne suivrait pas. (...) C'était un moyen aussi de s'opposer de façon précise. Je me souviens une fois c'est arrivé à Aix avec Pizzi. Après neuf heures de répétitions, il nous dit : « bien, maintenant on va répéter les saluts ». Mes petits camarades de chœur ont dit : « jamais, c'est fini on va se coucher, donc tu vas dire à monsieur Pizzi qu'on va se coucher ». Il faut qu'il y ait quelqu'un qui le fasse, on ne peut pas lui dire : « vous nous emmerdez, on va se coucher maintenant, les saluts c'est votre truc, et on fera ça demain quand on aura le temps... » »[6]

Les conflits ne sont donc pas inexistants, et de ces négociations peuvent se dégager des règles relatives à l'organisation du travail. Ces conflits, toutefois, se règlent en général dans une relative sérénité, qui tient notamment au fait que les musiciens ont parfaitement intégré la fragilité de leur position d'intermittent : ils demeurent en effet soumis au bon vouloir des chefs qui peuvent les évincer de leur ensemble s'ils se font trop revendicatifs. De plus, le fait d'être intermittent les incite à ménager les employeurs qui les paient le mieux, afin « de ne pas tuer la poule aux œufs d'or » :

> « Tout est un peu fait de bric et de broc pour une bonne harmonie, et pour ne ruiner personne. Il ne faut pas tuer la poule aux œufs d'or non plus. Les Arts Flo sont quand même une source de revenu non négligeable, il faut que cette maison continue à vivre. Exiger de façon incohérente, c'est aussi mettre en péril. Il y a

[6] M17, entretien du 27 mars 1997.

des moments où il peut y avoir un litige parce que quelque chose a été dépassé, quelque chose n'a pas été pris en compte, quelque chose a été oublié ou n'a pas été considéré exactement à sa juste valeur. On peut aussi dire : niet, là on ne veut pas. Ils ont un volant de trésorerie qui leur permet d'amortir de temps en temps ce genre de choc. Mais il ne faut pas dire de façon incohérente : on est les meilleurs, après tout on pourrait être encore payés le double.»[7]

Les négociations entre musiciens et administrations ont donc joué un rôle dans la définition des conditions de travail des ensembles de musique ancienne. Ces négociations prennent cependant une forme très particulière, compte tenu de l'extrême précarité des musiciens intermittents. La nature des rapports entre les musiciens et leurs employeurs ne favorisent pas la mobilisation des musiciens : l'intermittence ne favorise pas une prise de parole revendicatrice – la sanction peut tomber immédiatement, sans qu'aucun garde fou social ne vienne protéger le musicien ; de plus, les rapports entre les musiciens et l'administration sont tissées d'interactions informelles qui tendent davantage à les rapprocher dans des relations amicales – certains disent paternalistes – qu'à les opposer dans des conflits de travail. Par ailleurs, les relations entre les musiciens sont souvent épisodiques. Même s'ils sont stables, les effectifs des ensembles ne sont pas permanents et les musiciens peuvent être davantage liés à l'administration de l'ensemble qu'à leurs voisins de pupitre : la mobilisation collective, dans ces conditions, devient un exercice délicat. Ces spécificités donnent à la mobilisation et à la délégation des formes inédites au sein des ensembles, très largement informelles, que les employeurs respectent pour disposer d'interlocuteurs qui leur permettent de stabiliser les formes d'organisation du travail.

Conclusion

Le cas des ensembles de musique ancienne constitue ainsi un cas exemplaire où l'on peut saisir les modalités de constitution des conditions d'emploi qui accompagnent le développement d'une forme d'organisations par projet. Dans cette élaboration progressive on est loin, on l'a vu, d'une logique où les relations professionnelles et les règles qu'elles établissent viendraient contredire et limiter les forces du marché. Les deux

[7] M17, entretien du 27 mars 1997.

dynamiques, de concurrence et d'échange marchands et de définition des règles d'emploi, loin de s'exclure, se confondent. Les règles d'emplois sont définies dans la dynamique des interactions, le plus souvent informelles, entre les ensembles et les musiciens, sous la contrainte forte de relations ponctuelles que les partenaires peuvent toujours choisir de ne pas reconduire et dans le cadre contraignant d'une dynamique concurrentielle opposant des ensembles sur les marché du travail, des subventions et des concert. Loin que les « relations professionnelles » soient ici un rempart contre les « forces du marché », ce sont ici des dynamiques marchandes qui modèlent progressivement de nouvelles formes d'emploi et font émerger un ordre stable.

Ces nouvelles formes émergent au gré des interactions et ne sont qu'exceptionnellement formalisées dans des grilles de salaires ou des accords écrits : l'ordre est ici négocié, et si le résultat des négociations débouche sur des routines stables et contraignantes, il n'en reste pas moins que cette absence de formalisation peut être interprétée de différentes manières. Faut-il y voir un symptôme de la jeunesse des ensembles, qui seraient appelés à procéder dans un avenir proche aux investissements de forme qui constitueraient ainsi l'achèvement de leur processus de professionnalisation ? Faut-il au contraire interpréter cette stabilisation informelle comme une solution optimale permettant de gérer le double impératif de flexibilité et de prévisibilité dans lesquels ces ensembles sont pris ? Nous préférons en faire le prétexte d'une interrogation plus générale que nous ne pouvons traiter ici, mais dont nous voudrions rappeler l'importance pour qui veut saisir les formes d'engagement des acteurs dans leurs activités économiques. Dans un argumentaire prenant le contre-pied des thèses qui assimilent formalisation et renforcement du lien social, Simmel (1999) insiste sur le fait que la dépersonnalisation des liens impliqués par ce que nous nommons aujourd'hui la formalisation s'accompagne le plus souvent, à ses yeux, d'un affaiblissement du lien établi entre l'individu et le collectif. Au-delà – ou en-deçà – de l'interrogation, fort délicate, sur « l'intensité » du lien, il nous semble que les remarques de Simmel mettent en évidence la nécessité de cerner la nature du lien qui s'établit entre l'acteur et le collectif, et de dégager les implications de la nature de ces liens sur les dynamiques organisationnelles et marchandes qu'ils contribuent à produire.

Bibliographie

Boltanski, L. et Chiappello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.

Coulangeon, P., 1999, *Les musiciens de jazz en France à l'heure de la réhabilitation culturelle : sociologie des carrières et du travail musical*, Paris, L'Harmattan, 268 p.

Eccles, R. C., 1981, "The Quasi-Firm in the Construction Industry", *Journal of Economic Behavior*, 2, p. 335-357.

Goestchy, J., 2001, "Le marché contre les relations professionnelles ?" *in* (dir.), *Sociologies du travail : quarante ans après*, Paris, Elsevier, p. 203-211.

Menger, P.-M., 1997, *La profession de comédien : formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris, La documentation française, 455 p.

Menger, P.-M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphose du capitalisme*, Paris, Seuil, 96 p.

Piore, M. J. et Sabel, C., 1989, *Les chemins de la prospérité*, Paris, Hachette, 441 p.

Simmel, G., 1999, "Le secret et la société secrète" *in* Simmel, G., *Sociologies : études sur les formes de socialisation*, Paris, PUF, p. 347-405.

Stinchcombe, A. L., 1959, "Bureaucratic and craft administration of production", *Administrative science quarterly*, 4 (2), p. 168-187.