



HAL
open science

Intériorisation des dispositions professionnelles et tensions salariales dans les champs artistiques

Serge Proust

► **To cite this version:**

Serge Proust. Intériorisation des dispositions professionnelles et tensions salariales dans les champs artistiques : Un dispositif de professionnalisation artistique : l'atelier 26 de la Nacre. [Rapport de recherche] Centre Max Weber - CNRS, Université de Lyon, Université Jean Monnet de Saint-Etienne. 2014. hal-01419284

HAL Id: hal-01419284

<https://hal.science/hal-01419284>

Submitted on 19 Dec 2016

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.

Intériorisation des dispositions professionnelles et tensions salariales dans les champs artistiques.

Un dispositif de professionnalisation artistique :
l'Atelier 26 de La Nacre

Serge Proust

Septembre 2014



Intériorisation des dispositions professionnelles et tensions salariales dans un dispositif de professionnalisation artistique

L'expérience de l'Atelier 26 par La Nacre

Serge Proust

septembre 2014



Ce rapport rend compte d'une enquête bénéficiant un contrat de recherche entre le Centre Max Weber (UMR 5283), l'Université Jean Monnet et La Nacre.

Ce travail n'a été rendu possible que par l'engagement des différents participants au dispositif dont ce rapport rend compte, participants qui ont accepté, non sans prendre parfois quelques risques (même limités), la présence silencieuse (le plus souvent) d'un sociologue.

Je voudrais remercier, en premier lieu, les différents responsables de la NACRE qui ont envisagé, dès le départ, ce travail d'observation sociologique et cela alors que leur organisme était confronté à une série de difficultés.

En second lieu, je voudrais souligner la disponibilité des différents responsables des compagnies participant à l'expérience sans laquelle ce travail n'aurait pu avoir lieu.

Serge Proust
Maître de conférences - HDR - en sociologie
Centre Max Weber UMR 5283
serge.proust@univ-st-etienne.fr

Table des matières

Table des matières	7
Introduction. La professionnalisation des entreprises et des membres des champs artistiques : une préoccupation croissante	13
Profession et injonction à la professionnalisation	15
Le long processus de professionnalisation des champs artistiques	16
Instances locales de professionnalisation et dispositifs expérimentaux	21
Chapitre 1. La professionnalisation dans l'espace de la production artistique administrée. 23	
I. <i>L'espace de la production artistique administrée</i> et ses restructurations	25
1 - Economie du projet et absence de barrières à l'entrée.....	26
2 - Socialisation du risque	28
3 - Interventions publiques et demande d'État.....	29
a. La neutralisation des règles marchandes	30
b. Classification, hiérarchisation et organisation des carrières.....	30
c. Soutien à l'art et démocratisation de la culture	32
d. Une demande massive d'État	32
II. Les crises de cet espace.....	33
1 - La question de la démocratisation	33
2 - Stagnation et décroissance budgétaire publique.....	34
3 - Des marchés (biens et travail) déséquilibrés	34
4 - Les crises de l'emploi	38
III. Les divers axes de professionnalisation.....	39
1 - La régulation des marchés du travail.....	40
a. La régulation quantitative des marchés du travail artistique	40
b. La régulation qualitative	42
2 - Transformer les entreprises et leurs directions.....	43
IV. Professionnel et professionnalisation : des notions problématiques dans les champs artistiques	44
1 - Vocation vs professionnalisation	44
2 - Professionnalisation et bureaucratisation	46
3 - Les usages ambivalents des qualificatifs.....	47
4 - Des indicateurs objectifs difficiles à dégager.....	49
Chapitre 2. Une proximité multidimensionnelle entre les participants à l'expérience	53
I. L'Atelier 26. Un dispositif In situ à l'origine d'intenses interactions	55
1 - Le rassemblement d'équipes jusque là dispersées	55
a. La diversité des interactions	55

b. La préfiguration d'une organisation administrative rationnelle.....	58
c. La place de la cuisine.....	59
2 - Développer les interactions	61
a. Des enjeux internes à La Nacre	61
b. Une proximité quotidienne avec les compagnies	62
c. Construire des collectifs au sein des compagnies.....	63
d. Le maintien d'une coupure.....	64
3 - Un espace de confrontation et de débats	65
a. Une organisation initialement sophistiquée et marquée par la rationalité organisationnelle	65
b. Une reconfiguration progressive	69
c. Un dispositif générateur et expression de tensions.....	70
4 - Le travail d'enquête	72
II. Des entreprises relevant du même espace associatif.....	75
1 - La croissance du monde associatif.....	75
2 - Le rapport à l'État	76
a. Une délégation de légitimité par l'État.....	77
b. La remise en cause de l'emploi public.....	79
c. Souplesse gestionnaire et variable d'ajustement des politiques culturelles	79
III. La Nacre et sa légitimité incertaine	81
1 - Relais de l'action publique	81
2 - Une légitimité discutée.....	83
IV. Les compagnies retenues.....	86
1 - Le choix de compagnies émergentes.....	86
a. Des compagnies dans un espace régional dynamique	86
b. La notion d'émergence.....	86
2 - La diversité des compagnies	89
a. Une hétérogénéité artistique attendue.....	89
b. Une profonde hétérogénéité administrative inattendue et problématique.....	90
c. La "locomotive" est-elle une locomotive ?.....	93
d. L'impossible projet collectif. Les difficultés de la mutualisation.....	95
e. Une distance qui ne veut pas dire de conflit	97
V. Proximités et distances des participants au dispositif.....	97
1 - Cadres de La Nacre et responsables administratives des compagnies.....	99
a. Des propriétés communes.....	100
b. La dimension genrée des postes administratifs	105
c. Une perception moins agonistique du monde social	108

d. Un fatalisme bien ancré	110
e. Des parcours	112
2 - Les directeurs artistiques : un groupe moins engagé dans l'expérience	118
a. Les directeurs artistiques en lutte contre le déclassement social	118
b. Une domination interne reconnue et non discutée.....	121
c. Une plus grande distance à l'égard de l'expérience.....	122
d. Des parcours	127
Conclusion	130
Chapitre 3. La professionnalisation des compagnies et de leurs responsables.....	133
I. Quelle démarche pour La Nacre ?.....	136
1 - Accompagnement et structuration : un processus qui ne dit pas son nom.....	136
a. L'accompagnement : un processus voulu par les bénéficiaires.....	137
b. Une tentation interventionniste.....	139
c. Une démarche empirique	142
2 - Constituer et reconnaître les entreprises artistiques et culturelles.....	143
a. Un usage récurrent du champ lexical de l'entreprise	143
b. Du porteur de projet au chef d'entreprise.....	144
II. Le contenu des ateliers et des rendez-vous	148
1 - Qualification et compétences	149
a. La compétence et les qualifications	149
b. Qualification et compétences dans les organisations artistiques	151
c. Une dynamique normative.....	153
2 - Les compétences liées à l'espace de la production administrée	155
a. Le projet artistique	155
b. Le rapport à l'État	158
c. La maîtrise technique d'outils budgétaires et autres	167
d. La mise en place d'un collectif de direction	169
e. La diffusion.....	170
e. La gestion des emplois.....	176
Conclusion	183
Chapitre 4. Les relations d'emploi dans l'entreprise artistique associative.....	185
I. La diversité des salariés	189
1 - Une démultiplication des statuts et des régimes d'emploi.....	189
a. La place des associations	189
b. Les bénévoles et amateurs	191

c. Le CDI. Une forme rare	192
d. L'intermittence comme forme première d'emploi.....	194
e. Les emplois aidés – l'autre forme dominante d'emploi.....	196
f. Les dispositifs de retour à l'emploi.....	199
g. Un usage stratégique et collectif des divers emplois.....	199
2 - Les emplois sont-ils précaires ?	200
a. Les limites de la notion de précarité	201
b. Un haut degré d'engagement.....	205
II. Les directeurs artistiques.....	207
1 - La position de directeur artistique : une fiction juridique	207
a. Porteurs de projets artistiques	207
b. Ils sont au cœur des accords de qualification	209
c. La vocation permanente.....	209
d. La direction sans responsabilités des entreprises	210
e. Une position difficilement assumée.....	212
2 - L'instrumentalisation du rapport salarial par les directeurs artistiques	217
a. Le régime de l'intermittence : une sortie du salariat ?	217
b. Une indifférence pour eux-mêmes	219
c. Un rapport salarial parfois brutal	220
d. Donner des outils de compréhension administrative aux artistes.....	223
III. La valorisation du salariat par les responsables administratives	227
1. Responsabilités spécifiques et réaffirmation du lien de subordination et de la responsabilité patronale.....	227
a. La réaffirmation de leurs compétences spécifiques.....	227
b. L'affirmation de leur subordination	232
2. L'idéal du CDI	233
a. Limiter le travail gratuit.....	233
b. Les refus de l'intermittence.....	235
c. Mais l'intermittence inévitable.....	238
Conclusion	239
 Conclusion générale	 243
 Bibliographie	 249

**Introduction. La professionnalisation
des entreprises et des membres des
champs artistiques : une
préoccupation croissante**

Profession et injonction à la professionnalisation

Le concept de profession dans la sociologie américaine permet de rendre compte de la spécificité de formes sociales collectives d'organisation caractérisées notamment par la forte autonomie d'une série de groupes inscrits en haut de la hiérarchie sociale dont les juristes et les médecins constituent les références idéales typiques. Les sociologues français ont voulu échapper aux débats sans fin sur la pertinence, dans le cas français, du concept de profession et/ou de celui d'occupation (en raison notamment de la grande place de l'État dans les processus de formation et de certification), sur la propension avérée ou postulée, voire souhaitée, de la situation française à s'ajuster au cadre théorique proposée par la sociologie américaine.

Le développement des concepts de *professionnalisation* ou de *groupe professionnel* a ainsi permis d'échapper au cadre théorique proposé par la sociologie américaine pour analyser d'autres réalités, celles de groupes en voies de constitution et/ou en situation limite ainsi que des processus soumettant des groupes divers à des *injonctions au professionnalisme* qui prennent différentes dimensions : "1/ l'imposition d'une logique de la rentabilité économique dans les entreprises de service, 2/ l'injonction à l'efficacité quantifiée dans certains secteurs – touchant à la sécurité – de la fonction publique, 3/ la montée des exigences éthiques et de prise en compte des usagers dans la médecine, la justice, ou les activités artistiques."¹ Ces injonctions résultent "de la progression de la concurrence et des pressions qui en résultent, du développement des logiques mercantiles et des contraintes de rentabilité qui en découlent, de l'individualisation et des implications managériales qui l'accompagnent, de la diffusion de la logique du client et des exigences pesant sur le travail qui en émanent, etc."². Elles prennent des formes diverses en fonction des espaces sociaux et mobilisent une série d'agents sociaux qui constituent cette dynamique (et ses injonctions normatives) en enjeu de lutte et mobilisent une série de ressources, de savoirs³. Pour les managers et gestionnaires, la référence à la professionnalisation traduit les "exigences adressées aux travailleurs à propos de ce qu'ils font. Dans ce cadre, elle ne concerne ni l'emploi ni l'activité, mais plutôt le résultat ou le produit du travail. (...) : se professionnaliser est alors un mot d'ordre qui diffuse dans les

¹ Boussard V, Demazière D, Milburn P, 2010, *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR, p. 9-10.

² *Idem*, p. 18.

³ Corteel D, Péglise J, Walter E, 2009, "Introduction. Professionnalisations problématiques", *Formation emploi*, n° 108, p. 6.

organisations et accompagne généralement des changements d'ampleur menés au nom d'une inévitable modernisation"⁴.

Pour l'État central et les collectivités publiques, confrontés au déséquilibre structurel des marchés du travail et au chômage de masse, la professionnalisation consiste à définir des métiers à partir d'une série de tâches et constituer des emplois nouveaux en définissant des formations adaptées permettant un ajustement entre l'emploi et la formation. Les travailleurs, quelles que soient "(...) les caractéristiques de leurs activités, (...) sont confrontés à des enjeux de délimitation de leurs attributions, à des recompositions de leurs savoirs, à des modulations de leurs faisceaux de tâches, à des réorientations de leurs stratégies collectives, autant de processus qui interrogent leur identité, leur pérennité, leur devenir."⁵ Mais cela ne veut pas dire que ce processus va déboucher sur la constitution de professions (au sens américain) car tous sont confrontés à des (contre) processus de mise en cause de leur autonomie, y compris les avocats avec les cabinets internationaux ou les médecins avec l'intervention de la sécurité sociale.

Du point de vue des salariés, la référence à la professionnalisation peut désigner la maîtrise croissante d'une série de savoirs et savoir-faire ainsi que l'intégration réussie dans des "collectifs de travail soudés par des sentiments d'appartenance ou de fierté. La professionnalisation s'applique alors à l'activité de travail, à ses conditions de déroulement et à sa réalisation."⁶

Le long processus de professionnalisation des champs artistiques

Si cette analyse des injonctions à la professionnalisation (et des processus qui en résultent) est souvent consacrée aux espaces marchands, les espaces publics (et associatifs souvent parapublics) ne sauraient y échapper ; c'est notamment les champs artistiques.

Dès le début des années 1980, la croissance de l'offre artistique dans les différents champs relevant de ce qu'il est habituel de nommer le spectacle vivant (croissance dont la mesure repose sur une série d'indicateurs tels que la croissance des budgets culturels publics, du nombre des institutions publiques et de leur budget ou des structures bénéficiant de subventions) s'accompagne, sous l'impulsion du ministère de la Culture, d'une volonté de diffuser des principes de "bonne gestion".

⁴ Demazière D, 2009, "Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation", *Formation emploi*, n° 108, p. 86.

⁵ *Idem*, p. 86.

⁶ *Idem*, p. 86.

En effet, cette croissance de l'offre s'appuie principalement sur la multiplication de petites structures associatives dirigées par des agents qui, s'ils disposent d'une reconnaissance artistique (qui fonde leur intégration dans les dispositifs du ministère de la Culture), n'ont pas de formation gestionnaire. Les directeurs artistiques des nouvelles structures sont souvent issus d'autres champs sociaux (exemple d'enseignants qui, jusque là, faisaient de la mise en scène en "amateur" et basculent dans les champs artistiques en tant que professionnels) et n'ont aucune compétence gestionnaire et cela alors que leurs budgets peuvent connaître des croissances importantes les confrontant à des difficultés nouvelles : définir des contrats de cession ; éditer des feuilles de salaire ; découvrir le régime de l'intermittence et ses usages ; etc. Certains directeurs artistiques assument eux-mêmes, en totalité ou en partie, ces fonctions administratives et gestionnaires. D'autres les confient à des personnes proches ; une des configurations assez fréquente est celle, au sein d'un couple hétérosexuel, de la division sexuelle des tâches entre la femme (ou compagne) qui assume ces fonctions administratives quand le mari se réserve l'activité artistique. Mais, en tout état de cause, et cela d'autant plus qu'il n'existe pas de formation à la gestion pouvant répondre aux besoins, il existe peu de professionnels formés à la gestion des entreprises culturelles et les quelques formations existantes répondent principalement aux besoins des principales institutions.

Les structures artistiques bénéficiant d'aides publiques se multiplient si bien que malgré la hausse des budgets publics, les subventions unitaires restent faibles pour beaucoup d'entre elles (et cela d'autant plus que l'inflation importante de cette période annule une grande partie des hausses officielles des subventions)⁷. Cette faiblesse des moyens, les compétences administratives limitées (couplées avec le désintéret d'un grand nombre d'agents sociaux à l'égard de ces questions, dont les conseillers DRAC pour lesquels cette dimension reste secondaire), un contexte de concurrence généralisée et d'émergence d'une économie du projet, conduisent à la mise en place de nombreuses "productions souterraines"⁸ qui se montent en dehors des structures classiques et qui sont en déphasage par rapport à l'ensemble des règles d'un champ particulier (faibles budgets autofinancés, non respect des différentes législations, etc.). Ce type de production constitue, en même temps, un champ d'expérimentation artistique et technique pour des agents sociaux (artistes, techniciens) qui arrivent dans les champs artistiques du spectacle vivant sans disposer de moyens importants.

⁷ Proust S, 2006, *Le comédien désemparé. Autonomie artistique et interventions politiques dans le théâtre public*, Paris, Economica – Anthropos, p. 51 et suiv.

⁸ Benghozi P J, Moire C, 1989, "L'opéra de quat'sous : productions souterraines et productions culturelles", *Economie et culture, industries culturelles*, t 3, édité par F. Rouet, Paris, La Documentation Française, p. 237-243.

Face à un tel processus, le ministère de la Culture manifeste très rapidement un intérêt nouveau pour la gestion des entreprises culturelles. Il accompagne la croissance de son budget de la mise en place de dispositifs d'aide à la gestion. En 1981, dans une circulaire aux préfets et une note adressée aux DRAC, il détaille la politique d'aide à la création d'emplois culturels. Les entreprises culturelles seront soutenues mais devront faire preuve d'une plus grande rigueur. Pour les aider, la note annonce la création de l'AGEC⁹ et des ATEC, ces derniers étant placés auprès des DRAC et rémunérés par l'AGEC¹⁰. Dans les années qui suivent, les ATEC disparaissent vite des DRAC mais le réseau des AGECE connaît un développement important et intervient de multiples manières : études et conseils dans le domaine juridique et fiscal ; audits en faveur d'organismes culturels ; informatisation des entreprises culturelles ; conseil en communication et en diffusion¹¹ ; dispositifs d'aide à la gestion ; formations ; constitution d'une collection consacrée à la gestion des entreprises culturelles¹² ; etc.

Les entreprises culturelles sont donc incitées à s'inspirer des modes de gestion des entreprises extérieures au monde culturel ou inscrites dans des univers au sein desquels priment la régulation marchande. Vers 1985, Thierry Leroy - directeur de cabinet de Jack Lang - envoie aux USA des chargés de mission "pour étudier la façon dont les managers de théâtre y sont formés"¹³. En 1984, le ministère demande au centre HEC/ISA, un diagnostic, essentiellement centré sur le patrimoine et le spectacle vivant¹⁴. Le 8 février 1988, le ministère de la Culture organise, avec le soutien de la Fondation Cartier pour l'art contemporain, un colloque consacré à "Gérer la culture"¹⁵ dont les thèmes tendent à banaliser les structures culturelles en privilégiant des préoccupations communes à toutes les entreprises. Ce colloque est organisé autour deux thèmes principaux ; le premier est consacré à l'entreprise culturelle face à son environnement extérieur¹⁶ et le second à la maîtrise du fonctionnement interne¹⁷.

Les différentes entreprises artistiques sont donc conduites à constituer – ou renforcer quand il existe – un segment administratif. Elles commencent à constituer des dossiers et à réserver

⁹ AGECE : Association de gestion des entreprises culturelles.

¹⁰ Circulaire du 20 novembre 1981, *Bulletin Officiel du ministère de la Culture*, n° 8, janvier - février 1982.

¹¹ Voir l'étude publiée par la structure de la région Aquitaine (AVEC), *Etude pour l'optimisation de la diffusion des productions de trois compagnies régionales*, Bordeaux, multigraphié, 1985.

¹² Perret L, 1989, *Le guide comptable des activités culturelles*, Paris/Lyon, Les éditions Juris-service.

¹³ Hunter M, 1990, *Les jours les plus Lang*, Paris, éd. Odile Jacob.

¹⁴ HEC/ISA, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Rapport de la phase de diagnostic de la convention entre le ministère de la Culture et de la communication et le centre HEC/ISA, Paris, Chambre de Commerce et d'Industrie, multigraphié, 1988.

¹⁵ Ministère de la Culture, *Gérer la culture*, 8 février 1988, dossier de presse, photocopié.

¹⁶ Stratégie commerciale : "reconnaître ses publics, créer un produit, définir un projet" ; communication et gestion d'impact : "communiquer pour faciliter la rencontre entre produits et publics" ; gestion des productions.

¹⁷ Responsabilité financière et contrôle de gestion : "donner plus de responsabilités et de transparence financières" ; gestion des innovations technologiques : "utiliser les innovations pour valoriser les personnes et satisfaire les publics" ; gestion des ressources humaines.

un espace (une simple armoire, une pièce ou davantage, en fonction de leurs moyens mais aussi de l'importance que les directeurs artistiques accordent à cette fonction). Pour de nombreuses compagnies un moment symboliquement et matériellement important intervient quand cette spécialisation implique l'ouverture d'un local spécialisé et le départ du logement privé. Au cours de ce long processus, jamais véritablement terminé, les entreprises artistiques spécialisent certains de leurs membres qui suivent éventuellement des formations, embauchent sur ce type de postes des agents inégalement spécialisés et en fonction de leurs moyens. De ce point de vue, l'institution des emplois aidés (TUC ; CES ; emplois jeunes¹⁸) constitue une contribution importante à ce processus dans la mesure où elle permet aux différentes entreprises de disposer, à bas coût, d'une main-d'œuvre de mieux en mieux formée. C'est pourquoi les champs artistiques et culturels sont parmi les premiers utilisateurs de ces emplois.

Dans le même temps, pour accompagner ce processus (et en contribuant à l'accélérer) se multiplient les filières de formation à la gestion culturelle. Pendant plusieurs décennies, la seule formation était restée celle de l'ATAC¹⁹ puis de l'ANFIAC²⁰, d'ailleurs plus centrée sur le profil d'animateur que celui de gestionnaire²¹, et largement contrôlée par les dirigeants des principales institutions culturelles et théâtrales.

A partir des années quatre-vingts, on assiste à un double phénomène. On constate d'abord une modification des besoins d'encadrement avec la priorité mise sur l'administration, la gestion et la direction des projets artistiques et culturels ; le rapport du centre HEC/ISA se conclut d'ailleurs par plusieurs pages consacrées à la formation de manager culturel²². Ensuite, il se produit un élargissement du champ de la formation avec la création de nombreuses filières universitaires du DUT au DESS²³ puis au Master. A cette période, la sanction universitaire devient d'ailleurs si impérieuse que l'ANFIAC (avant sa disparition) crée un DESS, conjointement avec l'Université de Bourgogne. De son côté, l'ARSEC, en collaboration avec l'Université de Lyon II, met en place une série de formations.

¹⁸ Bureau MC, Gomel B, alii, 2001, *Les EMPLOIS-JEUNES dans la CULTURE. Usage et enjeux d'une politique d'emploi*, Paris, La Documentation Française.

¹⁹ ATAC : Association technique pour l'action culturelle.

²⁰ ANFIAC : Association nationale de formation d'information artistique et culturelle.

²¹ Voir à ce sujet, les différents numéros de *ATAC Informations*.

²² Ce rapport ne s'intéresse qu'aux formations de haut niveau et à une population qu'il estime à 500 personnes. Voir HEC/ISA, *op. cit.*

²³ Voir *Etudes et métiers d'art*, les dossiers de l'ONISEP, octobre 1996, 175 p. Pour une liste complète des formations universitaires concernant le spectacle vivant, voir Ministère du travail et des affaires sociales, 1997, *Le spectacle vivant*, Paris, La Documentation Française (coll. "Prospective Formation Emploi"), p. 257.

Il existe donc, depuis les années 1980, dans les champs artistiques, et provenant des financeurs publics, un processus de rationalisation administrative. Cette exigence hétéronome (au sens qu'en donne Bourdieu d'impositions de règles, de principes de jugements et de classements extérieurs aux champs artistiques²⁴) combine souci de formation et élévation de la maîtrise des règles administratives et gestionnaires avec la constitution de segments et d'agents spécialisés²⁵.

Dans les années 1980 et 1990, même s'ils rencontrent une série de difficultés à l'intérieur des champs artistiques ou de certains d'entre eux qui développent une "critique artiste"²⁶ du monde social, ces processus de professionnalisation interviennent dans un contexte de croissance et de généralisation des politiques culturelles et, corrélativement, du développement d'une offre multiforme qui conduisent à les rendre globalement acceptables pour l'ensemble des membres des différents champs concernés. En revanche, depuis une dizaine d'années, ces processus, dont le contenu et la perspective générale n'ont pas fondamentalement varié, se développent dans un autre contexte et ont une autre signification.

En effet, ils interviennent dans un processus, si ce n'est de remise en cause radicale, du moins de restructuration des politiques culturelles et de ce je nomme *l'espace de la production artistique administrée*, c'est à dire un espace au sein duquel, outre des propriétés communes à l'ensemble des champs de production artistique (comme la production par projet), il existe des traits spécifiques qui tiennent à l'intervention massive de l'État. Par État, il s'agit ici de désigner l'instance ayant le monopole de la violence physique légitime et de la violence symbolique légitime comme un "principe d'orthodoxie, c'est à dire un principe caché qui ne peut être saisi que dans les manifestations de l'ordre public"²⁷, une des fonctions les plus générales de cet État étant "la production et la canonisation des classifications sociales"²⁸. A ce titre, l'État ne se réduit à une instance centrale (dont le ministère de la Culture) mais englobe l'ensemble des collectivités publiques ainsi que des instances comme l'assurance chômage qui produit une série de catégorisations sociales. L'État est alors celui qui classe les personnes, les groupes, et qui organise les carrières (comme pour les directeurs artistiques des

²⁴ Bourdieu P, *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.

²⁵ En 1997, le contrat d'études prospectives (CEP) sur le spectacle vivant, sous la direction du ministère du travail s'inscrit dans cette volonté de professionnaliser les entreprises culturelles. En effet, les axes de recommandation contenus dans cet ouvrage privilégient la formation des salariés (axe 1 et 3) ainsi que les compétences de gestion des entreprises (axe 2). Ministère du travail et des affaires sociales, 1997, *Le spectacle vivant*, Paris, La Documentation Française (coll. "Prospective Formation Emploi").

²⁶ Chiapello E, 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié.

²⁷ Bourdieu P, 2012, *Sur l'État. Cours au Collège de France 1989 – 1992*, Paris, Seuil, p. 15

²⁸ *Idem*, p. 24.

différentes compagnies) ; c'est aussi celui qui entretient ces classifications et les groupes produits par les aides directes ou indirectes (les subventions ; les prestations chômage).

Instances locales de professionnalisation et dispositifs expérimentaux

C'est dans ce cadre général qu'il faut saisir la place des différentes instances de professionnalisation, souvent ancrées dans des espaces locaux dont elles ont une connaissance plus ou moins développée, notamment par l'intermédiaire de leurs cadres dont les carrières combinent engagement (passé et/ou présent) dans les espaces artistiques locaux et implications dans les divers dispositifs de professionnalisation. La Nacre (agence régionale pour le développement du spectacle vivant en Rhône-Alpes), "lointaine" descendante de l'ARSEC et objet d'une histoire récente plus heurtée et conflictuelle relève, comme d'autres structures telles que les agences régionales, de ce type d'instance de professionnalisation dans l'espace (Rhône-alpin) de la production artistique administrée. A différents moments, et sous différentes formes, elle met en place des formations, des stages, diffuse des lettres d'informations, etc.²⁹ en direction des entreprises de production artistique et principalement de leurs dirigeants administratifs et artistiques. Parmi ces différents dispositifs, elle a mis en place une expérimentation de deux ans, rassemblant, au sein de ses locaux, quatre compagnies dites "émergentes". Cet Atelier 26, nom officiel de cette expérimentation, a fait l'objet, sur la durée de l'expérience (septembre 2011 – juin 2013) d'une observation sociologique dont ce rapport rend compte.

Le chapitre 1 ("*La professionnalisation dans l'espace de la production artistique administrée*" - p. 23) précise le cadre général d'interprétation sociologique qui organise le rapport. Le chapitre 2 ("*Proximité multidimensionnelle entre les participants à l'expérience*" – p. 53) souligne les propriétés sociales des différents participants à l'expérience en distinguant trois groupes (les cadres de La Nacre ; les responsables administratives des compagnies ; les directeurs artistiques des compagnies). Le chapitre 3 ("*La professionnalisation des compagnies et de leurs cadres*" – p. 133) privilégie la description du contenu des dispositifs de professionnalisation de l'Atelier 26. Le chapitre 4 ("*Les relations d'emploi dans l'entreprise artistique associative*" – p. 185) décrit les relations d'emploi entre les responsables administratives et les directeurs artistiques au sein des compagnies indépendantes et leur tension née d'un rapport différencié aux règles de la société salariale.

²⁹ Pour une appréhension plus complète de ces activités, voir le site de La Nacre : <http://www.la-nacre.org/>

Chapitre 1. La professionnalisation dans l'espace de la production artistique administrée

Avant de préciser les formes et les contenus concrets du dispositif Atelier 26, ce premier chapitre est consacré à la description des propriétés centrales de *l'espace de la production artistique administrée* (I) ainsi qu'à certaines de ses crises fondamentales (II) qui permettent de rendre compte des différentes perspectives de professionnalisation engagées par l'État (III). Il se termine par une évocation du caractère problématique des notions de "professionnel" et de "professionnalisation" dans les champs artistiques (IV).

I. L'ESPACE DE LA PRODUCTION ARTISTIQUE ADMINISTRÉE ET SES RESTRUCTURATIONS

Parmi la diversité des champs de production et de diffusion artistique, il est courant d'opérer, parmi les champs du spectacle, une distinction davantage technique que politique ou économique entre ce qui relève du *spectacle enregistré* (cinéma, audiovisuel) et ce qui relève du *spectacle vivant* (théâtre, danse, musique). Sans nier les propriétés spécifiques des différents champs concernés et les effets que ces dernières impliquent, je me propose de considérer que derrière cette distinction technique existe, au sein des différents champs du spectacle, une série de propriétés qui permettent de distinguer *l'espace de la production artistique marchande* et *l'espace de la production artistique administrée* au sein duquel l'État occupe la place centrale.

Cette distinction se veut idéal-typique. Elle permet de comprendre certaines des coupures et des tensions à l'intérieur des champs du spectacle qui se manifestent souvent de manière larvée mais qui prennent parfois des formes plus institutionnelles ou sont objectivées dans des coupures professionnelles (cf. le champ des conventions collectives). Elle fonde certaines oppositions radicales au sein même de certains champs artistiques (entre le théâtre privé et le théâtre public). On peut ainsi comprendre l'organisation de différentes Victoires de la musique, comme les conflits, parfois violents, qui caractérisent l'histoire de la cérémonie des Molières. Dans d'autres champs artistiques, ou espaces de production qui n'ont pas atteint le même degré d'institutionnalisation, comme celui des musiques actuelles, il peut y avoir une relative interpénétration entre économie marchande et économie non marchande. Mais, derrière ce qui se donne les apparences d'une économie marchande (i.e. une offre privée qui répond à une demande privée), il faudrait préciser les conditions de constitution de la demande comme les ressources réelles d'un grand nombre de structures de production, et notamment la place des structures de diffusion qui, à des degrés divers, dépendent des institutions publiques locales ou qui s'appuient largement sur le travail bénévole.

En dehors de la région parisienne au sein de laquelle se concentre l'essentiel de la production marchande, notamment parmi l'audiovisuel et le cinéma, *l'espace de la production artistique administrée* occupe un rôle central et parfois hégémonique par l'absence quasi complète de toute structure privée de production et/ou de diffusion, surtout pour ce qui relève de disciplines telles que la danse, le théâtre. En ce sens, pour les compagnies indépendantes, il n'y a qu'un seul véritable modèle économique dont les composantes (place relative de l'activité de création et des activités d'action culturelle et des revenus tirés de ces activités et de ceux de l'intermittence ; place relative des différents types d'emplois : CDI, intermittence, RSA, bénévolat ; etc.) varient en fonction d'une série de paramètres et notamment de la reconnaissance par les pairs et les experts intégrés à des degrés divers dans cet espace, voire parfois plus directement dans l'appareil d'État, qui ouvre, plus ou moins, les portes des structures de diffusion de *l'espace de la production artistique administrée* et l'accès aux ressources publiques. Cet *espace de la production artistique administrée* à plusieurs dimensions.

1 - Economie du projet et absence de barrières à l'entrée

L'activité de production est une suite de projets qui rassemblent, à chaque fois, et pendant un temps donné, une équipe artistique, technique, et administrative. Entre les périodes de production et de diffusion, les entreprises, qui servent de support à ces productions, se rétractent et ne rassemblent qu'un nombre minimal d'agents sociaux, essentiellement les directeurs artistiques et les responsables administratives. Cette économie du projet repose sur l'existence de réseaux professionnels qui permettent à chaque fois, de rassembler, le plus rapidement possible, des artistes et des techniciens immédiatement opérationnels car ils partagent des dispositions techniques, artistiques, sociales communes. Dans de nombreux cas, ces réseaux restent limités à un nombre restreint d'agents, souvent les mêmes ; on est davantage dans une logique moléculaire autour d'un noyau que dans une logique de déplacement permanent dans des réseaux sans fin. Cette exigence de partage immédiat d'une série de dispositions artistiques mais aussi éthiques, voire politiques, explique la place que continuent d'occuper les noyaux familiaux et plus généralement les liens de sociabilité dans cette économie.

Cette économie du projet qui, dans le cas français, se manifeste par le faible nombre d'institutions permanentes et la multiplication des entreprises de production assises sur le régime de l'association, repose, en premier lieu, sur une critique de ces mêmes institutions souvent critiquées pour leur bureaucratisation.

Elle repose, en second lieu, sur la prégnance de la logique du "tourbillon innovateur perpétuel"³⁰ caractéristique des champs artistiques. Les artistes (metteurs en scène, chorégraphes, comédiens, danseurs, etc.) multiplient les expériences et veulent échapper à la routinisation de l'activité. Ils se conforment à un certain modèle de l'artiste et de la vie d'artiste faite, pour reprendre le langage indigène, "d'aventures", de "rencontres", "d'expériences", etc. et cela d'autant plus que les financeurs publics les y incitent.

Elle repose, en troisième lieu, notamment à partir des années 1980, sur l'arrivée massive et non régulée (en raison de l'absence de véritables barrières à l'entrée dans la plupart des champs de production) d'un grand nombre de jeunes prétendant-es qui, compte tenu de l'état du marché du travail, sont dans l'obligation artistique et professionnelle de proposer leur propre production artistique, donc de fonder leur compagnie, de solliciter des subventions, etc. Dans *l'espace de la production artistique administrée*, il n'y a pas de véritable barrière à l'entrée et les différents champs artistiques sont "ouverts" ; on peut être comédien, musicien, metteur en scène, technicien, etc. sans disposer d'une formation et d'une certification conditionnant l'exercice de cette activité. Il n'y a pas de carte professionnelle autorisant l'activité. Le cas de certains comédiens célèbres illustre ce degré d'ouverture qui s'accompagne en revanche d'un turn-over massif les premières années d'activité. Par ailleurs, pour certaines activités qui sont associées au métier principal, il peut y avoir des contrôles plus stricts conditionnant fortement l'entrée et le maintien dans les champs artistiques ; c'est notamment le cas de l'enseignement de la musique et cela d'autant plus que l'on monte dans la hiérarchie des formations et des établissements.

Cette absence de contrôle à l'entrée, qui est revendiquée par la plupart des membres des champs artistiques considérés, implique l'existence d'un grand nombre de "surnuméraires" et contribue à cette économie du projet puisque chaque entrant doit pouvoir se distinguer des autres et se faire reconnaître des différents agents et instances de jugement et de consécration.

Elle repose, en quatrième lieu, et notamment depuis une dizaine d'années, sur certaines orientations des politiques culturelles publiques qui tendent, elles aussi, à valoriser cette économie du projet. Ainsi, jusque dans les années 1990, la typologie des compagnies théâtrales indépendantes distinguait les compagnies "en commission" et les "compagnies hors commission" (leur permettant, malgré leur inégal degré de légitimité artistique de maintenir une activité régulière). Actuellement, le ministère de la Culture maintient des aides en fonctionnement sur plusieurs années (3 ans maximum) mais multiplie les aides au projet, à la

³⁰ Moulin R, 1992, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion, p. 46.

création, etc.³¹ en incitant les bénéficiaires à multiplier les "créations". Ainsi les compagnies de danse ou de théâtre, conventionnées avec la DRAC Rhône-Alpes, sont tenues de proposer au moins 2 nouvelles créations au cours des 3 années de la durée de conventionnement³².

Cette économie du projet s'inscrit dans une réorientation des politiques publiques qui, dans leurs multiples domaines d'intervention, s'alignent sur certains des principes fondamentaux de l'économie néolibérale ainsi davantage légitimés. Elle est aussi liée à une contrainte financière. Parce que l'État ne veut, ni ne peut, réguler l'entrée massive de jeunes postulants sur les marchés du travail artistique et parce que, sous l'effet des politiques d'austérité, les budgets culturels publics tendent à diminuer, l'État (état central et collectivités locales) ne peut financer qu'un nombre réduit de structures permanentes.

Tout incite donc les entreprises artistiques à multiplier leurs créations. Comme le dit une responsable administrative au sujet de sa compagnie, ils doivent produire un nouveau spectacle, sinon "*ils vont mourir*"(RA)³³. Il s'agit à la fois de répondre aux exigences des pairs et concurrents, des financeurs publics mais aussi à celles des programmeurs et diffuseurs qui participent à cette exigence du renouvellement permanent ; "*je lui monte la pression en lui disant : il faut faire une création car je n'ai plus rien à vendre*"³⁴. Il faut créer pour des raisons artistiques mais aussi économiques, politiques ; ne pas créer, c'est ne pas avoir d'aides, ne pas pouvoir maintenir des emplois, être confronté à un processus de déclassement.

Les directeurs artistiques doivent donc créer de nouveaux spectacles en innovant sous peine de se faire traiter de ringard (ou de "ringue" comme me l'a indiqué un directeur artistique dans un entretien informel).

L'espace de la production administrée se caractérise donc par une concurrence permanente et, par certains côtés, féroce pour l'accès à la reconnaissance artistique et aux ressources matérielles et symboliques. Elle implique une incertitude structurelle qui, dans le cas français, reste limitée par l'existence d'une socialisation du risque

2 - Socialisation du risque

La socialisation du risque repose sur l'existence de dispositifs qui opèrent une disjonction entre l'activité et le revenu dont la détermination obéit à d'autres critères que celui de la réussite de l'activité artistique.

³¹ Voir par exemple : *Guide des aides de la DRAC Rhône-Alpes*, 2009, fichier pdf, 144 p.

³² *Guide des aides financières de la DRAC Rhône-Alpes*, DRAC Rhône-Alpes, 2009, pdf, 144 p.

³³ RA. Entretien du 1er mars 2013. L'acronyme RA désigne, à partir de maintenant, une responsable administrative de compagnie.

³⁴ Responsable administrative évoquant la pression qu'elle exerce sur un des directeurs artistiques de sa compagnie.

Cette socialisation du risque repose d'abord sur le régime de l'intermittence³⁵ dont l'existence et le développement est au cœur de *l'espace de la production artistique administrée* et de sa croissance ; l'explosion du nombre de bénéficiaires dans les années quatre-vingt est concomitante avec la croissance des politiques culturelles publiques.

Elle repose aussi sur l'usage d'autres dispositifs moins spécifiques comme le RSA, notamment du fait d'une série d'artistes et de techniciens auxquels il arrive d'être exclu du régime de l'intermittence, et qui permet le maintien dans *l'espace de la production artistique administrée*, l'objectif étant alors d'accumuler suffisamment de droits pour réintégrer les annexes 8 et 10.

Comme le souligne Mathieu Grégoire³⁶, l'intermittence permet aussi à de multiples salariés d'échapper aux injonctions et contraintes classiques du salariat notamment par l'institution d'un autre rapport de force avec leurs employeurs, ne serait-ce que parce que le fait de travailler, en partie ou en totalité, dans des phases d'indemnisation, ces salariés contribuent au financement et à la viabilité économique de nombreux projets. Il reste que le régime, non seulement participe du développement de la flexibilité dans l'organisation du travail mais induit un rapport instrumental au salariat par l'externalisation du coût salarial et les différents et nécessaires "jeux avec la règle"³⁷ qui sont consubstantiels au régime.

Les différents dispositifs de socialisation du risque sont aussi décisifs dans la mesure où ils contribuent très largement à neutraliser les jugements des pairs et des experts. Peuvent ainsi se maintenir dans cet *espace de la production artistique administrée*, des artistes et des techniciens qui ne bénéficient que d'une faible reconnaissance esthétique et professionnelle. C'est pourquoi la définition du volume maximal d'heures d'enseignement qu'il est possible d'intégrer dans la dotation horaire ouvrant les droits au régime constitue un des principaux enjeux de nombreuses discussions ; augmenter ce volume maximal, c'est affaiblir le poids du jugement esthétique des pairs.

3 - Interventions publiques et demande d'État

Dans cet espace l'État joue, à plusieurs titres, un rôle décisif. Non seulement, il opère une série de classements et définit une hiérarchie des principes esthétiques (on est dans une perspective webérienne d'analyse de la domination, c'est à dire de la chance pour un ordre d'être exécuté) mais il est conduit à mettre en place des dispositifs et à orienter les conduites

³⁵ Menger PM, 2011, *Les intermittents. Sociologie du travail flexible*, Paris, éd de l'EHESS.

³⁶ Grégoire M, 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttés*, Paris, La Dispute.

³⁷ Paradeise C, 1998, avec la collaboration de F. Vourc'h, J. Charby, *Les comédiens, professions et marchés du travail*, Paris, PUF.

des agents pris dans ces rapports de domination (on est dans une perspective foucauldienne de la gouvernementalité)³⁸. J'insiste ici sur les dispositifs visant à gérer des populations, à orienter leurs conduites.

a. La neutralisation des règles marchandes

Dans un espace qui œuvre à une critique multiforme (politique, économique, morale³⁹) de l'économie et des échanges marchands et monétaires, l'intervention générale de l'État vise et/ou permet la neutralisation des règles de l'économie marchande et notamment celles qui ont trait à l'ajustement à la demande privée (des ménages). Les entreprises de cet espace peuvent s'exonérer de certaines des contraintes de rentabilité qui pèsent sur les entreprises de l'espace marchand. Dans de nombreux cas, et spécialement parmi les institutions les plus reconnues, les subventions publiques peuvent ainsi atteindre 80 % des recettes. Cette intervention publique concerne même le théâtre privé qui est principalement régi par les règles de l'économie marchande mais bénéficie, d'une part, d'un transfert limité de fonds publics par l'intermédiaire d'un fonds de soutien abondé notamment par le ministère de la Culture et la ville de Paris, et, d'autre part, du régime de l'intermittence. L'intervention de l'État a une dimension mécénale⁴⁰ complétée et articulée avec d'autres dimensions.

b. Classification, hiérarchisation et organisation des carrières

Les différents champs de production et de diffusion constituant l'*espace de la production artistique administrée* sont fortement hiérarchisés à partir d'une activité classificatrice qui est fondamentalement le fait de l'État central (en l'occurrence du ministère de la Culture) à travers l'activité des multiples experts, commissions et instances diverses de certifications. Cette hiérarchisation dépend du degré d'institutionnalisation de ces différents champs largement lié à l'histoire spécifique de chacun d'entre eux ainsi qu'à leurs transformations morphologiques. Ainsi, au sein du pôle du théâtre public, on est passé d'une différenciation, née dans les années 1970, entre compagnies "en commission" et compagnies "hors commissions" à une différenciation entre compagnies "conventionnées" et compagnies soutenues au projet permettant une plus grande souplesse dans les aides publiques et permettant, dans l'idéal, un plus grand turn-over des bénéficiaires de ces aides.

³⁸ Voir sur cette double dimension, Cohen Y, 2013, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, éd. Amsterdam, p. 12 et suivantes.

³⁹ Au cours d'un échange, dans le cadre d'une séance de l'Atelier 26, un artiste déclare ainsi que "tu peux être sûr que là où il y a du pognon, tu vas perdre ton âme". Observation. 1^{er} mars 2012.

⁴⁰ Urfalino P, 1989, "Les politiques culturelles : mécénat caché et académie invisible", *l'Année Sociologique*, n° 39, p. 81-109.

Si on exclut le secteur le plus institutionnel (théâtres nationaux et centres dramatiques dans le cas du théâtre, centres chorégraphiques dans le cas de la danse), il existe donc une série de compagnies indépendantes qui, à la suite d'un processus de sélection et de certification, cumulent, sur une longue durée, une série d'indicateurs matériels, budgétaires, économiques et de reconnaissance esthétique. A ce titre, aux yeux des divers agents des champs artistiques et politiques, leur inscription dans le pôle le plus professionnel et leur légitimité artistique ne fait pas de problème.

En revanche, il existe une masse floue d'agents individuels et collectifs qui, à de multiples titres, se situent dans une "zone grise". S'ils ne concentrent pas l'ensemble des indicateurs de reconnaissance, ils ne sont pas non plus totalement extérieurs à l'univers professionnel. C'est le cas de ces compagnies que l'on dit en "émergence" et qui, à travers un processus sélectif et une série d'épreuves et de choix, accèdent à un autre état de l'activité artistique et professionnelle alors que d'autres soit restent confinées dans cette zone, soit abandonnent définitivement toute perspective professionnelle.

L'intervention de l'État permet donc d'organiser et de structurer les carrières. Cette notion de carrière peut être utilisée dans la définition qu'en donne l'interactionnisme, c'est à dire comme une suite de positions dans l'espace sans souci de réussite. Les différents financements publics (de la subvention de l'État central en passant par les aides des collectivités publiques, le régime de l'intermittence, les différents dispositifs de l'action culturelle et/ou de la médiation) permettent ainsi à de nombreux membres de cet espace d'occuper une série de positions à différents moments de leur parcours, c'est à dire aussi de se maintenir dans cet espace.

Cette notion de carrière est aussi utilisée pour désigner un processus spécifique, celui de l'occupation d'une série de postes, hiérarchiquement différenciés, permettant la construction d'une trajectoire ascendante. Cette dynamique est particulièrement manifeste dans le cas des directeurs artistiques, du moins de certains d'entre eux, qui démarrent leur activité à la direction d'une compagnie indépendante. Celle-ci gagne en reconnaissance et franchit de nouveaux seuils (en n'étant plus aidée au projet ou à la production mais sur une convention). Une minorité de ces directeurs devient ensuite directeur de CDN et, pour certains, de TN, disposant ainsi progressivement, de moyens de plus en plus importants. C'est aussi parce que ces carrières sont les plus dépendantes des jugements étatiques (s'apparentant, par certains aspects - comme le changement de régions - à celles de préfets) et parce qu'elles conduisent à la direction de structures importantes (au regard des normes habituelles de cet espace),

marquées par des règles "bureaucratiques" que ces artistes sont aussi les plus exposés à la "critique artiste".

Si les directeurs artistiques apparaissent les principaux bénéficiaires de ces carrières ascendantes, il ne faut pas oublier que d'autres agents sociaux s'inscrivent dans ces dynamiques, notamment ceux associés à ces artistes : les comédiens avec lesquels ils travaillent le plus souvent ; leur responsable administrative la plus proche.

c. Soutien à l'art et démocratisation de la culture

Les politiques culturelles sont d'abord des politiques de soutien à l'offre artistique même si cette priorité accordée à la création n'est jamais véritablement assumée comme telle ; ainsi que l'indique Philippe Urfalino, il est "tabou" de dire que la politique culturelle est avant tout cela⁴¹. Par conséquent, et notamment dans une société démocratique, qui se pense et se proclame comme telle, en définissant des objectifs visant à assurer l'égalité des conditions sociales d'existence et des conditions d'accès à la culture (savante), il existe un volontarisme permanent de la politique de démocratisation qui est une des dimensions du travail de légitimation entreprise par les classes dirigeantes. Comme le souligne Claude Grignon, il y a une nécessité "inhérente à toute légitimité de se faire universellement reconnaître comme telle"⁴² dont il voit des manifestations "aussi bien dans l'irritation des humeurs de droite à la moindre manifestation du « mauvais goût congénital » des classes populaires que dans le prosélytisme des politiques culturelles de gauche acharnées à convertir les masses à l'art savant"⁴³. Ces politiques de démocratisation rencontrent aussi l'adhésion de nombreux professionnels qui y voient une source (supplémentaire ou essentielle) d'activités et de revenus et qui en partagent les présupposés et les objectifs

d. Une demande massive d'État

Il existe donc, dans *l'espace de la production artistique administrée*, une demande massive d'État ; il est ainsi assez significatif que la référence aux "tutelles" soit récurrente, sans que le terme et ses significations (implicites ou explicites) ne semblent poser la moindre difficulté.

S'il y a une demande générale d'État, il existe aussi une demande plus spécifique d'intervention de l'État central (le ministère de la Culture ; le Premier Ministre ; le Président de la République). En effet, cet État central est perçu comme il se perçoit, c'est à dire un agent de l'Universel et de l'intérêt général opposé aux intérêts particuliers, que ce soient ceux des

⁴¹ Urfalino P, 1997, "Quelles missions pour le ministère de la Culture ?", *Esprit*, n° 228, janvier 1997, p. 43.

⁴² Claude Grignon, in Grignon C, Passeron J-C, 1989, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en littérature*, Paris, Gallimard/Seuil, p. 63.

⁴³ Grignon C, *Idem*, p. 63.

collectivités locales, des marchands, ainsi que, en faisant référence à la mobilisation relative au régime de l'intermittence, ceux de l'UNEDIC et/ou du MEDEF

II. LES CRISES DE CET ESPACE

Dès les années 1960, cet espace est soumis à une série régulière de "crises" et de remises en causes d'origine interne (exemple des tensions nées des rencontres de Villeurbanne en 1968) ou externes qui portent sur la dénonciation soit de l'échec de la démocratisation, soit du soutien public à des formes esthétiques considérées comme condamnables, soit sur le principe même de l'intervention publique⁴⁴. Mais à partir de la fin des années 1990 et le début des années 2000, le conflit relatif au régime de l'intermittence de 2003 en constituant un épisode décisif, on assiste à la conjonction d'une série de "crises" qui posent en termes nouveaux les processus de professionnalisation.

1 - La question de la démocratisation

Dans une société démocratique, les propriétés sociales des publics des arts constituent un enjeu politique central, à plus forte raison dans *l'espace de la production artistique administrée* au sein duquel la démocratisation de ces publics, c'est-à-dire, en terme moins euphémisés, la part des publics d'origine populaire (ouvriers, employés), est un des fondements politiques déterminants pour l'intervention publique.

Cet enjeu est d'autant plus essentiel que depuis maintenant plusieurs décennies, la littérature de recherche qu'elle soit économique⁴⁵ ou sociologique souligne la tension permanente entre le public rêvé et le public réel⁴⁶ dans la mesure où, comme dans le cas du théâtre, les "constats sociologiques confirment jour après jour le caractère socialement resserré du public de théâtre étiqueté comme populaire."⁴⁷, remettant ainsi en cause ce qui fonde la légitimité centrale des politiques culturelles.

Confrontés à cette situation, l'État réaffirme la nécessité de l'élargissement des publics (expression typique de l'euphémisation du langage d'État) et de l'amélioration de la diffusion⁴⁸ qui apparaît comme une tâche "technique" (dans la professionnalisation des compagnies) et non comme un problème politique et esthétique qui devrait conduire de nombreux membres

⁴⁴ Fumaroli M, 1991, L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne, Paris, éd. de Fallois.

⁴⁵ Benhamou F, 2006, *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Paris, Le Seuil.

⁴⁶ Passeron J-C, 1991, *Le raisonnement sociologique*, Paris, Nathan.

⁴⁷ Fabiani JL, 2008, L'éducation populaire et le théâtre : Le public d'Avignon en action, Grenoble, PUG

⁴⁸ "(...) la question centrale du spectacle vivant réside bien aujourd'hui dans l'amélioration de sa diffusion et dans l'élargissement de ses publics (...)" Butaud G, Chiffert A, 2012, *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant*, Paris, Ministère de la Culture et de la communication, Pdf, p. 28.

de l'espace de la production artistique administrée à interroger les raisons pour lesquelles les publics populaires, soumis depuis plusieurs décennies à une entreprise de conversion à la culture savante et lettrée⁴⁹, ont de "bonnes raisons" pour y "résister".

2 - Stagnation et décroissance budgétaire publique

Après la croissance budgétaires des années quatre-vingt, les budgets culturels connaissent une phase de stabilisation puis de décroissance. Ce processus de rationnement budgétaire est certes inégal en fonction des périodes et des collectivités mais il est plus manifeste depuis plusieurs années et, compte tenu des politiques budgétaires restrictives en cours est appelé à se poursuivre, voire s'amplifier, ce qui ne peut qu'accentuer la concurrence entre les entreprises artistiques pour l'accès à des financements de plus en plus rares.

La perception de cette décroissance est aussi d'autant plus négative qu'elle ne concerne pas seulement les masses globales mais la répartition de ces budgets entre les différentes catégories de bénéficiaires, les institutions étant présumées avantagées par rapport aux structures indépendantes. C'est d'ailleurs pourquoi toute référence aux (grandes) institutions s'accompagne quasi systématiquement de l'affirmation selon laquelle l'Etat central et les collectivités publiques n'abandonnent pas les autres structures de production. En rendant compte des travaux de rénovation du TNP (et de leur coût), la DRAC Rhône-Alpes indique ainsi que "L'effort porté au profit du TNP ne se fait pas au détriment des autres acteurs de la vie culturelle, et notamment théâtrale, en Rhône-Alpes. Tout au contraire, il a vocation à profiter à l'ensemble des acteurs de l'art dramatique et en premier lieu aux artistes et aux compagnies indépendantes qui pourront bénéficier ainsi d'espaces de travail, d'échanges, de formation, de confrontation et de moyens de production renforcés."⁵⁰

3 - Des marchés (biens et travail) déséquilibrés

L'économie du projet, dans une économie non régulée par la demande privée, conduit à la croissance considérable d'une offre qui rencontre une demande de spectacles "insuffisante" en regard de cette dernière. Les structures de diffusion, qui relèvent elles aussi de cet espace de la production administrée, malgré leur grand nombre⁵¹, ne peuvent accueillir l'ensemble des spectacles qui leur sont proposés. Ces structures jouent en effet un rôle central dans la mesure

⁴⁹ Passeron JC, 1991, *Op.cit.*

⁵⁰ "Le théâtre en Rhône-Alpes. Une politique ambitieuse", in Lettre d'information électronique de la DRAC Rhône-Alpes. Novembre 2011 (lettre.ra@culture.gouv.fr). En gras par la rédaction de la lettre.

⁵¹ Cette abondance se manifeste par exemple par le grand nombre de festivals, 1 200 selon Philippe Toussaint. Président de la fédération française des festivals de musique et du spectacle vivant. Audition de la mission d'information commune sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques. Assemblée Nationale. 17 janvier 2013. Récupéré le 25 février 2013 sur le site de l'Assemblée nationale (www.assemblée-nationale.tv/recherche.html)

où ce sont elles qui organisent, structurent la demande privée des ménages en décidant d'une certaine programmation, en définissant une politique tarifaire déterminée.

Il existe en premier lieu, un simple effet quantitatif de déséquilibre entre le volume de l'offre (i.e. le nombre de spectacles annuellement proposés) et le volume d'accueil possible (nombre de lieux multiplié par le nombre de jours ouvrables) qui tient en partie à des contraintes matérielles (vacances, règles sociales, etc.) qui limitent par exemple le nombre de jours disponibles par lieux. Les possibilités de diffusion dans une série de lieux de production (CDN, centres chorégraphiques, etc.) sont d'autant plus limitées que leurs directeurs, qui sont aussi des artistes (à la différence de lieux tels que les scènes nationales), sont tenus, contractuellement mais aussi parce que c'est leur propre légitimité qui est en jeu, de proposer leurs "créations" (les spectacles dont ils sont les responsables artistiques), pour un nombre minimal de représentations, ce qui réduit d'autant les possibilités de diffusion des spectacles des autres artistes.

Il existe, en second lieu, de multiples enjeux professionnels et esthétiques qui tiennent à la structuration des différents champs et à leurs principes internes de légitimité. Les responsables des lieux de diffusion sont ainsi conduits à porter des jugements sur la qualité professionnelle des spectacles proposés et à opérer des choix artistiques qui tendent à privilégier certaines esthétiques. Les dominés de ces différents champs ont tendance à expliquer leur exclusion de cet espace par l'action de réseaux, souvent dénoncés comme des "cliques", des "mafias", etc. Mais, si on ne peut exclure l'existence de solidarités (dont les fondements restent divers), il reste à considérer que les sélections - et les exclusions - opérées sont d'abord esthétiques, la diversité des lieux, des circuits, permettant une réelle diversité artistique, l'inscription dans l'économie administrée permettant aux diffuseurs de s'extraire, dans une très large mesure, de toute préoccupation d'ajustement à la demande privée.

Il existe, en troisième lieu, un désajustement entre les principes esthétiques des producteurs artistiques et/ou des directeurs des lieux de diffusions relevant de l'espace de la production administrée et ceux de larges fractions des publics potentiels. Cela implique que certains spectacles, qui pourraient rencontrer une demande privée, ne sont jamais diffusés dans un grand nombre de lieux relevant de *l'espace de la production artistique administrée*, sauf dans certains cas, notamment pour faire remonter les statistiques d'entrée et d'abonnement. Cela implique, à l'inverse, que certains spectacles diffusés ne rencontrent qu'un public limité mais qu'ils continuent d'être diffusés en raison des principes esthétiques des membres de l'espace de la production administrée et des enjeux de légitimité qui sont associés à ces spectacles.

Ces déséquilibres et la concurrence entre les entreprises de production conduisent à une pression constante à la baisse du prix de vente des spectacles ainsi qu'à une baisse tendancielle de la diffusion des spectacles créés.

"Donc du coup on a poussé à la diffusion donc il faut qu'ils vendent des dates. Donc de plus en plus de projets. Donc les programmeurs croulent sur les propositions artistiques, et puis il y a un choix qui se fait... C'est la loi de l'offre et la demande. Plus il y a d'offres. Plus le programmeur est en place, plus il va pouvoir négocier les prix à la baisse sur les ventes de sessions et de spectacles. Donc, tout ça fait qu'on se retrouve dans un secteur où plus ça va, plus il est dans la précarité, plus il bosse avec des budgets qui sont réduits par rapport au nombre de personnels qu'ils ont et au nombre de projets qui développent, et pour moi on arrive à un moment où on sait plus où tout ça va nous mener." (Nacre)⁵²

Ce déséquilibre sur le marché des biens se double d'un déséquilibre sur les marchés du travail artistique et technique si bien que les artistes et techniciens concernés ont une activité plus réduite, plus fragmentée avec des niveaux de salaire qui se réduisent.

*"Les effectifs d'actifs classés dans les professions artistiques et culturelles ont connu, dans tous les pays développés, une croissance forte. Aux États-Unis, par exemple, ils ont progressé de 78 % entre 1980 et 2000. En France, le rythme de croissance a été de +37 % entre 1982 et 1990, de +19 % entre 1990 et 1999, et encore de +16 % entre 1999 et 2005 : au total, les actifs des professions culturelles ont augmenté à un rythme quatre fois et demi plus rapide que la population active française dans son ensemble, et représentaient 2 % de celle-ci en 2005. Toutes les enquêtes nationales indiquent que les artistes connaissent une plus forte inégalité des gains, une plus grande variabilité de leurs revenus dans le temps, et des taux plus élevés de chômage et de sous-emploi contraint que la quasi-totalité des autres professions qui sont classées dans la même catégorie statistique. L'augmentation des effectifs et celle de la dispersion des rémunérations sont corrélés, si une croissance de la demande a pour double effet d'attirer de nouveaux artistes dans le secteur considéré, mais aussi d'amplifier simultanément les écarts de revenu en faveur des plus talentueux."*⁵³

De multiples rapports, textes et commentaires soulignent et réitèrent le constat d'un tel déséquilibre. Au début des années 1990, avec la généralisation et la croissance des politiques culturelles de la décennie précédente, Bernard Roux désigne, dans un titre de chapitre, "une trop grande offre"⁵⁴. Dix ans plus tard, Bernard Latarjet décrit lui aussi une crise de surproduction, "même si sa connotation marchande dérange"⁵⁵. D'une part, l'offre de biens est trop abondante ; "le nombre de représentations contractuellement imposé aux compagnies aidées (de l'ordre de 30 000 par an pour le théâtre) interdit qu'elles puissent être accueillies en totalité par un réseau de diffusion qui n'en a pas les capacités"⁵⁶. D'autre part, l'offre de travail est elle-même perçue comme étant trop abondante par rapport à la demande de travail. Cette crise de surproduction est d'autant plus dramatique que les financements publics ne permettent plus de répondre à certaines transformations : augmentation des coûts de fonctionnement,

⁵² A partir de maintenant le terme "Nacre" (à la fin des extraits d'entretien) désigne, globalement, l'ensemble des responsables de La Nacre qui ont participé à l'Atelier 26.

⁵³ Menger PM, 2010, "Les artistes en quantités. Ce que sociologues et économistes s'apprennent sur le travail et les professions artistiques", *Revue d'Economie Politique*, n° 120 (1), p. 206.

⁵⁴ Roux B, 1993, *L'économie du spectacle vivant*, Paris, éd. L'Harmattan.

⁵⁵ Latarjet B, 2004, *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, Paris, ministère de la Culture, rapport pdf, p. 13.

⁵⁶ Latarjet B, *idem*, p. 13.

notamment parmi les institutions ; croissance des coûts de production (le rapport Latarjet estime que les frais techniques ont augmenté de 40 % en cinq ans⁵⁷) ; élargissement des disciplines, des établissements, des programmes aidés ; nouveaux besoins et nouveaux projets. Ces déséquilibres impliquent, pour les entreprises un taux de disparition important, particulièrement élevé les trois premières années pour décroître ensuite⁵⁸.

Le constat empirique d'un tel déséquilibre et de ses conséquences, dans un état donné de l'espace, fait l'objet d'une série d'appréciations divergentes.

D'une part, il existe une constante de la rhétorique réactionnaire qui dénonce le trop plein d'artistes, d'intellectuels, d'étudiants. Celle-ci apparaît au moins dès le XVII^e siècle, au moment où émerge "une conscience inquiète devant ce qui est désigné comme une surproduction de gradués et un excédent d'intellectuels"⁵⁹, à l'origine d'un processus de déclassement et de frustration, source de remise en cause de l'ordre social.

D'autre part, pour d'autres agents, cette surabondance de l'offre est un gage d'innovation et de créativité artistique. Dans des espaces marqués par l'incertitude de la valeur des œuvres et des artistes, le trop plein permet de laisser s'exprimer toutes les possibilités esthétiques mais s'accompagne alors nécessairement de dispositifs permanents de comparaison et de "tournoi d'évaluation" qui conduisent à l'accentuation radicale de différences initialement réduites au bénéfice d'un nombre (très) réduit d'artistes qui vont concentrer l'essentiel des bénéfices matériels et symboliques⁶⁰

Enfin, d'autres considèrent que de manière générale l'existence des surnuméraires dans différents champs est un facteur positif de changement social. Bourdieu souligne ainsi que les surnuméraire "sont toujours très intéressants : un des grands facteurs de changement historique est le décalage entre la production du système scolaire et les postes fournis. C'est pourquoi je suis contre les *numerus clausus* car les surnuméraires sont un grand facteur de changement ; les gens qui sont en trop, de trop, ou bien s'approprient des postes qu'ils ne devraient pas occuper, ou bien transforment des postes pour pouvoir les occuper. En ce sens, ils font tout un travail de changement historique."⁶¹

⁵⁷ Latarjet B, *Op. cit.*

⁵⁸ Greffe X, Simonnet V, 2010, "Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?", *Revue d'économie politique*, 120 (1), p. 57-86.

⁵⁹ Chartier R, 1982, "Espace social et imaginaire social : les intellectuels frustrés au XVII^e", *Annales. Economie, sociétés, civilisations*, vol 37, n° 2, p. 394.

⁶⁰ Menger PM, 2010, "Les artistes en quantités. Ce que sociologues et économistes s'apprennent sur le travail et les professions artistiques", *Revue d'Economie Politique*, n° 120 (1) janvier-février 2010, p. 205-236.

⁶¹ Bourdieu P, 2012, Sur l'État. Cours au Collège de France 1989 – 1992, Paris, Seuil, p. 247

4 - Les crises de l'emploi

Ces différents déséquilibres fondent la crise récurrente du régime de l'intermittence. Celle-ci ainsi que les conflits relatifs au régime, et leur phase paroxystique de l'été 2003, ont progressivement constitué l'emploi artistique comme un enjeu politique majeur. A son arrivée à la direction du ministère de la Culture, après l'éviction de son prédécesseur, victime politique de la crise de 2003, Renaud Donnedieu de Vabres se proclame ainsi le "ministre de l'emploi culturel".

Il existe donc un double phénomène de croissance quantitative des emplois⁶² et de développement de différentes formes de dégradation des conditions sociales d'existence d'un grand nombre de ces professionnels que ce soit en terme de volume et de rythme d'activité, de niveau de salaire et de revenus, d'intégration dans les dispositifs sociaux comme le RMI⁶³. De manière régulière les publications du ministère de la Culture insistent sur ces dimensions⁶⁴

Face à cela on pourrait envisager la constitution d'une régulation qui, comme cela existe dans d'autres pays, pourrait être le fait des groupes professionnels concernés et de leurs représentants par l'intermédiaire de dispositifs tels que la carte professionnelle (déjà présente, dans le cas français, pour les techniciens du cinéma). Mais, d'une part, les cartes déjà existantes jouent, en réalité, un faible rôle de filtre compte tenu de la faiblesse des critères. D'autre part, il existe une série d'inconnues concernant notamment les critères à utiliser. Dans le cas du spectacle, Latarjet souligne que "l'enjeu principal sera de savoir si sa possession doit devenir une condition pour accéder au régime d'assurance chômage spécifique, ou tout au moins donner des droits particuliers dans ce régime"⁶⁵. Enfin, et surtout, cette perspective reste largement artificielle dans la mesure où la carte professionnelle est refusée par la plupart des agents, qu'ils soient peu reconnus ou célèbres⁶⁶ et par les organisations syndicales.

⁶² En 2009, plus de 214 800 actifs sont comptabilisés, "majorité en CDD, dont une partie importante n'effectue pas un équivalent temps plein." CEREQ, CPNEF-SV, 2012, *Etude sur la relation formation / emploi dans le spectacle vivant*, pdf, 80 p., p. 1

⁶³ Parmi le premier groupe d'artiste (celui des musiciens, chanteurs lyriques, etc. dont les effectifs e monte à 32 000 contre 19 800 comédiens), il y a environ 12,3 % de « Rmistes » contre 10,1 % pour l'ensemble des professions du spectacle. In Le nombre de musiciens « Rmistes », *Culture Chiffres – activités, emploi et travail*, 2007-2.

⁶⁴ Gouyon M, Patureau F, 2014, *Tendances de l'emploi dans le spectacle vivant*, DEP, Cultures – Chiffres, 2014-2.

⁶⁵ Latarjet B, *Op. cit.*, p. 43.

⁶⁶ Ariane Mnouchkine souhaite à la fois décourager les fausses vocations et refuse la carte professionnelle qui évoque trop une forme de fonctionnarisation "Sans aller jusqu'à instaurer la carte professionnelle qui abolit les différences et crée des fonctionnaires, on peut trouver le moyen de décourager les fausses vocations", A. Mnouchkine, *Le Monde*, 12-13 juillet 1992.

Il faut alors constater que les membres des différents champs du spectacle se refusant à assumer cette régulation en reportent la responsabilité sur d'autres agents et notamment l'État et l'UNEDIC. Les dispositifs de professionnalisation s'inscrivent alors dans ce processus.

III. LES DIVERS AXES DE PROFESSIONNALISATION

La référence à la professionnalisation présente dans de nombreux textes, rapports, déclarations, dispositifs (il existe un fonds de professionnalisation créé à partir de la crise de 2003) est, comme la référence à la structuration des entreprises artistiques, une catégorie pratique rendant compte de la volonté, le plus souvent euphémisée, de réguler le marché du travail et celui des biens (les spectacles). Il peut s'agir d'élever des barrières à l'entrée pour limiter les flux d'entrée et/ou de permettre des reconversions pour diminuer l'offre de travail. C'est d'ailleurs de cette manière qu'elle est interprétée et critiquée par une série d'agents.

L'exigence de professionnalisation vise les artistes, les techniciens et les administratifs au moment de leur formation initiale ; c'est le sens de la multiplication des formations universitaires à la gestion et à l'administration culturelle

Une telle élévation du niveau de formation de nombreux actifs ne conduit pas un appariement optimum, sur le marché du travail, entre les différents agents économiques qui proposent ou demandent du travail (qualifié le plus souvent). D'une part, les écoles sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle réel sont en nombre limité et la masse des entrants dans les métiers soit ne suit aucune réelle formation, soit suit des formations sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle lointain si ce n'est inexistant. D'autre part, il existe de nombreux professionnels, déjà inscrits dans les champs de production, qui, du point de vue de l'Etat mais peut-être aussi de leur propre point de vue, compte tenu des difficultés et contraintes qu'ils rencontrent, méritent d'être professionnalisés.

C'est pourquoi cette préoccupation se traduit par des formations, des livres, des conférences, des magazines, des institutions⁶⁷, etc. qui mobilisent une série diversifiée d'agents⁶⁸.

⁶⁷ Le document coédité par le CNT et Jurisculture : *Elaborer son budget de production* et conçu par le pôle juridique du CNT "s'adresse aux administrateurs de compagnies et chargés de production du spectacle vivant. Outil pratique, il regroupe les informations nécessaires à l'élaboration des budgets de production : établissement du budget prévisionnel, recherche des moyens nécessaires au financement du projet, détermination du coût plateau, amortissement du déficit de production..." in *Elaborer son budget de production*, CNT, Jurisculture, document pdf, récupéré sur www.cnt.asso.fr, le 15 décembre 2010, 16 p.

⁶⁸ Le 27 juin 2010, le CREF (Centre pour l'emploi et la formation) organise, à Lyon, une journée organisée sur le thème "Construire, développer et structurer son projet dans le secteur artistique et culturel" avec une diversité de tables rondes techniques sur des thèmes divers ("Je suis porteur d'un projet culturel mais je ne sais

1 - La régulation des marchés du travail

L'État et des organismes extérieurs aux champs artistiques (notamment l'Unedic) sont alors conduits à mettre en place des politiques de (double) régulation des marchés du travail artistique⁶⁹ même si, dans les discours et commentaires politiques, la signification de ce qui est entendu par régulation reste, nécessairement, flou et incertain.

a. La régulation quantitative des marchés du travail artistique

La régulation quantitative peut jouer sur la demande et/ou l'offre de travail.

Dans une production artistique administrée, la demande de travail, par les employeurs, est (directement et/ou indirectement) liée aux volumes d'aides publiques en direction des structures de production comme de distribution qui sont les employeurs des différents professionnels. Dans le contexte actuel, ce soutien quantitatif à la demande de travail ne peut que se réduire mais il ne peut y avoir de lien direct entre cette baisse des budgets culturels publics et le volume global de l'offre de travail du fait notamment de l'existence des dispositifs sociaux (intermittence, RSA, emplois aidés) et des stratégies qu'ils autorisent.

Il est aussi possible de limiter l'offre de travail professionnel par la valorisation des pratiques amateurs qu'il s'agit de "dignifier"⁷⁰ afin de permettre à un grand nombre d'agents sociaux d'exercer leur passion sans qu'ils s'inscrivent dans les espaces professionnels⁷¹. Or, une telle coupure et un tel confinement se révèlent impossibles dans la mesure où une multiplicité d'agents (les amateurs mais aussi des fractions importantes de professionnels) s'oppose à de telles mesures ; le projet de loi sur les pratiques amateurs, régulièrement évoquée depuis de nombreuses années, reste ainsi toujours incertain.

L'État veille aussi à un plus grand respect de la réglementation, notamment pour ce qui concerne les usages de l'intermittence et plus généralement les règles de la société salariale. Pendant une longue période les services du ministère de la Culture, tout en connaissant la réalité des pratiques, se sont désintéressées de ce que les sociologues nomment "le jeu avec la

pas sous quelles formes juridiques le monter", etc.) et animées par des avocats, des chefs de projets, des responsables de l'AFDAS, de la chambre de commerce de Lyon, etc.

⁶⁹ "Les pouvoirs publics ont le devoir de favoriser l'adéquation de la formation et de l'emploi artistiques, l'insertion dans les métiers et le bon déroulement des carrières, de préserver la diversité culturelle lorsqu'elle est menacée par les lois du marché, d'assurer l'équilibre entre la production et la diffusion, entre la culture et le divertissement, entre les diverses disciplines du spectacle vivant.", Latarjet, *Op. cit.*, p. 24.

⁷⁰ "La pratique du théâtre amateur relève du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux sports. Cependant, le ministère de la Culture se préoccupe de cet aspect de l'activité théâtrale car il fait sienne la déclaration de Jean Pierre Vincent à la revue Dialogue pour la Culture et la Communication : « la dignification du théâtre amateur permettrait que beaucoup de gens qui se disent professionnels n'aient pas besoin de se dire professionnels pour se livrer au plaisir du théâtre d'art. »" J. Lang, conférence de presse du 6 juin 1989, *dossier de presse, "nouvelles orientations pour le théâtre"*.

⁷¹ "plus la pratique amateur sera encouragée, reconnue et valorisée, moins l'incitation à entrer dans la profession sera forte.", Latarjet, *Op. cit.*, p. 47.

règle"⁷² et cela d'autant plus que ce jeu avec la règle a constitué une des conditions de la réussite des politiques. Mais, à partir des années 2000, sous l'impulsion conjointe d'une série d'agents internes à l'État (le ministère du travail) ou externes (le MEDEF, l'UNEDIC), les différents services de l'État sont incités à vérifier le respect de la législation, ce qui ne va pas sans difficultés ni réticences car cela implique une transformation du métier de nombreux cadres. Cela se traduit par la mise en place et le développement de la DILTI et du COLTI73, par une activité plus soutenue des commissions d'entrepreneur du spectacle incitant les entreprises au respect de la législation ; etc.

"(...) les entreprises du spectacle vivant ont été fortement incitées à se mettre en conformité avec les exigences de la loi, les commissions régionales ont contribué à l'observation des pratiques du secteur et ont eu dans de nombreux cas une fonction d'alerte, le travail des commissions a permis d'approfondir la vérification du respect des lois sociales et du droit d'auteur, les conditions de délivrance de la licence de catégorie 1 ont permis de solides progrès en matière de sécurité des lieux de diffusion."⁷⁴

Les écoles sont incitées à veiller à l'insertion de leurs étudiants. Mais, d'une part, cela ne concerne que les principales d'entre elles, donc un nombre limité de jeunes professionnels dont, de toute manière, l'insertion est d'autant plus aisée qu'ils bénéficient du haut niveau de formation de ces écoles et des effets de labellisation qui sont attachés à ces dernières. D'autre part, cette insertion est dépendante de l'état général de l'espace de production administrée et du niveau de concurrence sur les marchés du travail sur lesquels ces écoles ont peu de prise.

La combinaison du régime de l'intermittence et de ses usages, de l'absence de barrières à l'entrée des marchés du travail et de la formation, de la faible substituabilité des artistes (chaque directeur artistique étant tenté de fonder sa propre école) constituent une série de facteurs qui contribuent à une croissance de l'offre dont le régime apparaît alors comme la principale instance de régulation, le durcissement des conditions d'éligibilité au régime apparaissant comme une des manières les plus "rationnelles" de limiter l'offre de travail.

On remarquera, d'une part, que le report sur l'UNEDIC, le MEDEF et la CFDT de la responsabilité de la régulation exonère de leurs responsabilités politiques les différents agents concernés : professionnels des champs artistiques concernés et responsables des collectivités publiques. D'autre part, le durcissement des conditions d'éligibilité a certes contenu la croissance du nombre de bénéficiaires en modifiant le rapport entre les techniciens et les artistes, et sans en réduire véritablement le nombre (et le déficit qui lui est associé), mais souvent au prix de souffrances supplémentaires et de stratégies utilitaristes complexes pour un grand nombre des restants.

⁷² Paradeise C, *op. cit.*

⁷³ Comité de lutte contre le travail illégal

⁷⁴ Kancel S, Chavigny D, 2005, *Analyse du dispositif de délivrance des licences d'entrepreneurs de spectacles*, Ministère de la culture et de la communication – IGAC, pdf, 35 p. (non paginé).

b. La régulation qualitative

Dans cette perspective, il faut élever le niveau de formation des agents concernés afin qu'ils puissent occuper les postes disponibles pour lesquels les employeurs ne trouvent pas d'actifs suffisamment qualifiés. Cette perspective d'ajustement permettrait d'exclure les moins qualifiés et/ou les non ajustés aux postes disponibles. Mais, un tel modèle n'a de sens que pour des marchés du travail fermés⁷⁵ dont la fonction publique (pour les titulaires) constitue un type idéal. Par ailleurs les liens entre formation et emploi restent largement incertains, voire introuvables⁷⁶

De ce point de vue, le fonctionnement de *l'espace de la production artistique administrée* se révèle largement étranger à un tel modèle en raison d'une série de traits liés.

Il existe une croissance incontrôlée des écoles et des lieux de formation⁷⁷, notamment du fait que le droit à enseigner la musique ou le théâtre ne repose pas systématiquement sur certification et que la pratique de l'enseignement fournit à un grand nombre d'agents de multiples ressources financières mais aussi sociales⁷⁸. Les diplômes sont peu valorisés par les employeurs qui décident de l'emploi sur une diversité de critères parmi lesquels le niveau de formation peut se révéler (apparemment) marginal.

En l'absence de barrières, tant en ce qui concerne l'offre de formation que l'entrée dans les marchés du travail, la multiplication des instances de formation contribue à la croissance de l'offre de travail artistique et de biens artistiques⁷⁹. François Benhamou⁸⁰ cite le cas du cirque où le développement de la formation, couplée avec le régime de l'intermittence, a contribué à l'explosion de l'offre ; les artistes sortant de ces écoles, fondent (pour une partie d'entre eux) leurs propres compagnies et proposent de nouveaux spectacles.

Différents experts évoquent, plus ou moins explicitement, diverses solutions : réguler les formations (en en supprimant un certain nombre, en obligeant à la possession systématique d'un DE) ; accorder le monopole de l'emploi dans les structures publiques à ceux qui

⁷⁵ Paradeise C, 1998, *Op. cit.*

⁷⁶ Tanguy L (dir.), 1986, *L'introuvable relation Formation/Emploi*, Paris, La Documentation Française.

⁷⁷ Sans compter les multiples lieux et instances de formation, plus ou moins reconnus, on recense environ près de 400 formations qualifiantes de longue durée avec la multiplication des certifications, reconnues par l'État ou non Voir CEREQ, CPNEF-SV, 2012, *Etude sur la relation formation / emploi dans le spectacle vivant*, pdf, p. 1

⁷⁸ On trouve ainsi des artistes qui, sans véritable formation initiale, se forment en encadrant divers ateliers d'amateurs encore moins formés qu'eux.

⁷⁹ "Aussi, la professionnalisation via l'appareil de formation n'a pas eu pour corollaire un phénomène de régulation des flux d'entrants. Le développement de l'offre initiale et continue a au contraire plutôt contribué à déstructurer le marché du travail par appel d'air, la création de nouvelles formations augmentant les effectifs de demandeurs d'emploi dans un marché du travail déjà saturé et ultra concurrentiel." CEREQ, CPNEF-SV, 2012, *Etude sur la relation formation / emploi dans le spectacle vivant*, pdf, p. 2.

⁸⁰ Benhamou F, *Op. cit.*

possèdent des diplômes certifiés. Mais, de la même manière, qu'il existe un refus assez général de la carte professionnelle, ces mesures régulatrices, inégalement malthusiennes, sont refusées par la plupart des membres de cet espace qui soulignent les dangers d'uniformisation et de normalisation des professionnels formés. Comme l'indique la commission Latarjet, il ne faut pas "perdre de vue toutefois que l'adéquation emploi-formation n'est pas, en matière artistique, un objectif accessible."⁸¹

2 - Transformer les entreprises et leurs directions

En même temps que l'État et d'autres agents politiques et économiques tentent d'organiser et de réguler les marchés du travail, d'autres dispositifs visent les entreprises artistiques à la fois dans leur activité de production/diffusion artistique (il leur est demandé de produire des spectacles en veillant à leur possibilité de diffusion) et dans leur organisation interne qui doit se conformer aux différentes règles, normes et exigences caractéristiques des sociétés salariales contemporaines ainsi qu'à celles qui sont constitutives de *l'espace de la production artistique administrée*.

Ces processus visent actuellement davantage le pôle de la "petite" production artistique organisée sur une base associative que les principales institutions dont le degré de professionnalisation est maintenant important. Les directeurs – directeurs artistiques des CDN et TN, Centres Chorégraphiques, orchestres nationaux, etc. occupent ces postes sur la base de leur reconnaissance artistique et professionnelle mais aussi en raison de leur capacité à intérioriser les exigences et compétences nécessaires pour réussir dans *l'espace de la production artistique administrée*. La division du travail et la spécialisation des tâches est très avancée avec des personnels disposant d'un fort niveau de qualification. Ces entreprises respectent le plus souvent les normes de la société salariale, ne serait-ce que parce que c'est le seul pôle au sein duquel les syndicats, et singulièrement ceux de la FNSAC-CGT⁸², disposent d'une réelle capacité de mobilisation et d'influence pour veiller au respect de ces règles.

En revanche dans le pôle de la "petite" production, le degré de professionnalisation est faible et inégal. En fonction des champs de production et de diffusion qui relèvent de cet espace, ce pôle rassemble des milliers d'entreprises qui ont le plus souvent aucun salarié, ou alors sous forme d'intermittence et de contrats aidés, dont les directeurs artistiques disposent d'une reconnaissance artistique faible et incertaine et, à ce titre, mobilisent peu de ressources

⁸¹ Latarjet B, *Op. cit.*, p. 47.

⁸² Fédération nationale du spectacle, de l'audiovisuel et de l'action culturelle qui regroupe des syndicats d'artistes (musiciens – SNAM : Syndicat National des Artistes Musiciens ; comédiens - SFA : Syndicat Français des Artistes Interprètes) et de techniciens et personnels administratifs (SYNPTAC : Syndicat National des Professionnels du Théâtre et de l'Action Culturelle).

publiques. Enfin ces entreprises se caractérisent par un faible respect de l'ensemble des règles que leurs responsables ignorent, dans tous les sens du terme.

IV. PROFESSIONNEL ET PROFESSIONNALISATION : DES NOTIONS PROBLEMATIQUES DANS LES CHAMPS ARTISTIQUES

On ne peut comprendre les formes que prennent les divers processus de professionnalisation à l'intérieur de *l'espace de la production artistique administrée* et notamment au sein des pôles non institutionnels que dans la mesure où on considère les différentes résistances qu'ils rencontrent.

1 - Vocation vs professionnalisation

Au sein de *l'espace de la production artistique administrée*, la professionnalisation est une question lancinante mais dont la compréhension est troublée par une polysémie probablement plus massive que dans d'autres champs ainsi que par une profonde ambivalence des membres de cet espace à l'égard tant du processus lui-même que de cette notion (ou de cette qualification) de professionnel.

Il existe une tension, constitutive de nombreux emplois, entre la vocation et la professionnalisation⁸³. Dans les professions du "travail sur autrui" (instituteurs, infirmières, éducateurs), la vocation s'est longtemps opposée à la professionnalisation, "perçue comme l'étouffement de la vocation sous le poids du salariat et de la trivialité des intérêts professionnels"⁸⁴. En effet, la vocation conduit à suspendre les règles habituelles d'appréciation de l'activité et invite à neutraliser les considérations économiques relevant d'une forme de rationalité économique. On retrouve cette neutralisation dans les professions du "travail sur autrui" ainsi que dans maints champs de production symbolique comme ceux de la recherche⁸⁵ et de l'art ou dans le monde associatif au sein duquel il existe une tension entre "une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une logique instrumentale où seul le calcul rationnel guide l'action."⁸⁶

⁸³ Schnapper D, 2003, "Les expériences vécues dans quelques métiers de l'État-Providence" in Menger PM (dir.), *Les professions et leurs sociologies : modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, éd de la MSH, Paris, p. 145-160

⁸⁴ Dubet F, 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Le Seuil, p. 32.

⁸⁵ "Mais je garde à l'esprit que j'ai la chance de pouvoir réfléchir toute la journée à ce qui me passionne. Personne ne me dit ce que je dois faire. Vu le nombre d'heures travaillées, mon salaire horaire est moins élevé qu'à McDo, mais je m'éclate." Naomi Taylor, chercheuse au CNRS, in "Mon salaire horaire est moins élevé qu'à McDo, mais je m'éclate" – Portrait de chercheur (1/3)", *Le Midi libre*, 3 février 2012.

⁸⁶ Hély M, 2004, "Les différentes formes d'entreprises associatives", *Sociologies pratiques*, 9, p. 27.

La vocation est ici comprise comme ne relevant ni d'un calcul intéressé ni du "subjectivisme personnaliste du « projet » ou psychologique des « motivations » mais renvoie aux conditions sociales bien particulières"⁸⁷. Il ne s'agit pas "d'échapper à son destin" mais de "réaliser des investissements (relationnels, scolaires, culturels, etc.) qui, s'ils sont eux-mêmes liés à des facteurs objectifs (le milieu social d'origine, le genre ou le passé scolaire), permettent aux individus qui les consentent à concevoir leur orientation, fut-ce de manière illusoire, comme le résultat d'un choix délibéré"⁸⁸. Il faut mobiliser une série de dispositions qui incitent "à concevoir l'activité professionnelle comme le moyen ou au moins l'occasion d'une réalisation personnelle"⁸⁹, le travail étant la source d'une série de satisfactions le plus souvent non monétaires. C'est d'ailleurs parmi les professionnels de l'information, de l'art et du spectacle que le taux de satisfaction à l'égard du travail est le plus élevé alors que, à statut social équivalent, la rémunération est globalement inférieure⁹⁰.

La tension vocation versus professionnalisation fonde la critique artiste des processus de rationalisation⁹¹ ; elle est d'autant plus récurrente et légitime qu'elle s'appuie sur de grands ancêtres et des mythes fondateurs comme Molière, Copeau⁹² qui font de l'activité artistique une "expérience potentiellement sacrificielle, en vertu de quoi l'artiste est grand non seulement par la qualité de ses œuvres mais par l'intensité de ses souffrances, conformément à la figure du saint"⁹³. C'est le cas de Molière, mort sur scène, de Vilar qu'un auteur de théâtre qualifie de "Christ chaque jour recrucifié"⁹⁴. Une telle tension explique le caractère fondateur de la critique de la professionnalisation, d'autant plus légitime qu'elle est le fait de grands artistes qui amalgament professionnalisation, bureaucratie et syndicalisme.

*"Mais je ne veux pas aller dans une institution, je ne peux pas y travailler. (...) Ce n'est pas parce que ce sont des institutions qu'il faut forcément subir, encourager, accepter les pires conservatismes, les corporatismes les plus rétrogrades, les syndicalismes les plus destructeurs ! Je sais que si j'acceptais de diriger une institution, au bout d'une semaine il y aurait une grève générale ou j'aurais posé une bombe ! Je ne peux pas accepter que des artistes prétendent avoir les mêmes règles que des mineurs de fond, que des musiciens exigent de s'arrêter toutes les vingt-cinq minutes !"*⁹⁵

⁸⁷ Dubois V, 2013, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, p. 9.

⁸⁸ *Idem*, p. 10.

⁸⁹ *Idem*, p. 10.

⁹⁰ Baudelot C, Gollac M, 2003, *Travailler pour être heureux*, Paris, Fayard, p. 74.

⁹¹ Chiapello E, *Op. cit.*

⁹² Proust S, 2006, *Op. cit.*

⁹³ Heinich N, 2005, *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard, p. 91.

⁹⁴ Haïm V, 1995, "De la trahison théâtrale", in Téphany J (dir.), *Jean Vilar*, Paris, Cahiers de l'Herne, n° 67, p. 138.

⁹⁵ Mnouchkine A, 1995, "entretien avec J. C. Lallias", in Abirached R (dir.), *La décentralisation théâtrale 4. Le temps des incertitudes 1969/1981*, Paris, Actes Sud/Papiers, ANRAT, p. 126.

2 - Professionnalisation et bureaucratisation

Dans cet espace, compte tenu de son poids, c'est bien le rapport à l'État (et non au marché) qui reste le plus problématique. Ainsi, tout en manifestant une "demande d'État", les membres de cet espace manifestent une série de craintes.

Dans son analyse des compagnies relevant de la "créativité diffuse"; Marie-Christine Bureau⁹⁶ souligne les tensions qui les parcourent entre : 1) leur volonté de reconnaissance artistique et professionnelle de leur activité ; 2) leur volonté de maintenir la dimension non lucrative de leur activité même si elle a une dimension commerciale ; 3) les injonctions incertaines des collectivités publiques. Interrogée sur leurs "craintes par rapport à l'Atelier 26", une compagnie indique dans son dossier de candidature qu'un "autre aspect de l'Atelier 26 [leur] pose question : celui du contrôle artistique. Comment être accompagné [sic] sans perdre une indépendance artistique ou comment peut-elle être modifié positivement ?"

Une responsable administrative d'une compagnie de l'Atelier 26 qui, dans une époque antérieure, a vécu dans des squats, a programmé des groupes marginaux et connu des communautés dont elle peut décrire la dureté, la difficulté des relations internes, souligne l'écart considérable entre son expérience des squats et celle des SMAC (dans lesquelles elle a fait ses premiers stages liés à sa formation dans un master) dont elle désigne le formalisme bureaucratique (ici il faut aller saluer les groupes dans les loges).

"Donc là le premier stage par exemple ça vous a permis de faire la comparaison entre les anciens squats et les SMAC ?

Oui, et en plus de ça à l'époque [le SMAC concerné] était en régie directe... Donc c'est autre chose, pour moi c'est autre chose. J'ai pas encore réglé la question sur ce qui est mieux, ce qui est pas bien, pour le coup. Je suis avec une compagnie qui essaye de se professionnaliser donc avec toutes les problématiques liées à l'emploi, aux charges sociales, etc..... Bon, après ce qui est clair c'est que j'ai pas retrouvé l'énergie..... un peu la passion qu'il y avait dans les squat à l'époque dans le SMAC hein..... Après, il y a des gens passionnés. Mais il y a quand même toute une légalisation qui fait que c'est plus vraiment rock'n roll...

C'est à dire que vous dites c'est plus rock'n roll... ?

Les préoccupations des organisateurs ça va être de.... Voilà pour le coup, sur un petit festival, de pas oublier de demander aux services de la ville de demander des barrières Vauban parce que protection du public, etc., etc.... Dans un squat, la sécurité minium est assurée, après l'attention maximum elle va être sur la programmation, faire venir des gens... Qu'est ce qui se passe en fait pendant cette soirée quoi, et là c'est plus la préparation, les dispositifs, les déclarations, ça devient vachement bureaucratique en fait. Après, c'est aussi notre pays qui veut ça. Mais voilà finalement, tout se concentre un peu plus sur la législation, l'administration et des fois on perd un peu de vue..... Voilà, je me souviens d'un groupe qui était arrivé, qui était dans les loges et voilà tout le monde avait bien rempli sa petite mission etc... Mais [elle claque des mains] sauf qu'on avait oublié d'aller voir les gars dans les loges et de les saluer quoi. Et du coup c'est moi la stagiaire qui l'ai fait, et là j'ai dis ok. Les bars étaient ok. Les réserves étaient faites pour le bar. Le régisseur technique avait la nickel. La personne des entrées arrivait pour la billetterie, mais on a oublié de dire bonjour au groupe quand même" [intonation ironique] (RA)

⁹⁶ Bureau MC, 2001, Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique, Centre d'Etude pour l'Emploi (document de travail n° 8), pdf.

Sans qu'il existe un refus radical de ces processus de professionnalisation, et cela d'autant moins qu'il est porté par les agents de l'État, les membres des champs artistes manifestent une défiance récurrente dans la mesure où ce processus est porteur de principes antagonistes. Quand les cadres de l'État définissent (officiellement, et de la manière la plus manifeste) l'art par ses fonctions et son utilité, les artistes définissent l'art comme une activité gratuite, désintéressée, ne correspondant à aucune demande sociale. Quand les premiers parlent d'organisation et de règles, les seconds valorisent le désordre, l'innovation, l'improvisation. Quand les premiers valorisent la formation, les seconds insistent sur la libre entrée du plus grand nombre et l'autodidaxie. Néanmoins cet argumentaire est aussi ambivalent car les agents installés voient bien que les surnuméraires sont porteurs de "désordre" remettant en cause leur propre situation. C'est d'ailleurs pourquoi, on peut constater, dans les carrières de maints artistes une évolution des discours au fur et à mesure de leur installation et leur professionnalisation.

3 - Les usages ambivalents des qualificatifs

Cette tension entre vocation et professionnalisation explique les usages incertains et ambivalents de l'ensemble des termes associés à celui de profession.

L'usage du substantif et/ou du qualificatif de professionnel associé à d'autres qualificatifs et/ou substantifs permet de désigner des spectacles ou des artistes (un "spectacle professionnel", voire "très professionnel" ; un "grand professionnel") auxquels on reconnaît du métier, qui leur permet même de faire des spectacles "propres", mais auxquels il manque la dimension créatrice, innovatrice.

"Encore un film de terroir, manie du cinéma français. Ici, Catherine Frot, fermière du Cotentin, dans les années 1950, accueille un nouveau commis, Grégori Derangère. Le beau saisonnier a l'embarras du choix : aimer la patronne, sans homme depuis longtemps, ou sa fille, Laura Smet, instit effrayée par le bovarysme qui la menace. Reconstitution mollassonne, passages obligés (les foins, le bal, le banquet municipal, etc.), facture télévisuelle de la mise en scène... On s'amuser tout de même des acteurs, qui n'hésitent pas à charger la mule : Catherine Frot, tendance Folcoche sensuelle, un peu Bette Davis à la ferme ; Grégori Derangère, adroit pour couper la miche à l'Opinel, presque Gary Cooper cherbourgeois. Ce premier film (trop) pro est de la fille de Gabin, et l'on se dit que son père aurait pu jouer les deux rôles – le jeune amant et le maire ronchon – à deux âges de sa vie."⁹⁷

L'opposition entre ce qui relève de la profession et amateur est alors moins radicale. Elle est même parfois renversée par certains membres des champs artistiques qui, faisant référence à l'origine latine du mot (*amator* : celui qui aime), opposent l'amateur, qui manifeste un engagement dans l'activité (proche en cela du registre vocationnel), au professionnel trop

⁹⁷ Aurélien Fereczi, critique du film *Le passager de l'été*, in *Télérama*, 3366, 16 juillet 2014

dépendant des règles qui précisément limitent sa capacité d'engagement⁹⁸. Une musicienne interrogée souligne ainsi qu'elle connaît ses expériences les plus "généiales" avec le groupe de musiciens amateurs qu'elle encadre et non avec les groupes professionnels avec lesquels elle joue, les premiers manifestant un engagement massif dégage de toute préoccupation matérielle concernant par exemple le volume et le nombre de cachets ou de toute logique concurrentielle ; cette faiblesse des coûts explique d'ailleurs que les spectacles peuvent être mis en place dans des configurations impossibles dans de nombreuses entreprises professionnelles, notamment en nombre d'artistes (musiciens) sur le plateau.

On peut ajouter que, pour des professionnels, travailler avec et encadrer des groupes amateurs (en étant directeur artistique) implique une autre position sociale, un autre degré de reconnaissance, que les activités dans les champs d'appartenance au sein duquel se multiplient les pairs et concurrents, souvent mieux formés. C'est d'ailleurs pourquoi l'activité dans les groupes amateurs peut avoir une forte dimension amicale et festive.

"Donc la folie... la folie ! La joyeuse folie avec laquelle on se lance dedans quand on a la vingtaine, parce que c'est un peu une passion. C'est une envie de faire partie du monde du spectacle, on y va, ben là c'est plus pareil. Et même quand des gens nous branchent pour faire partie d'un projet, c'est sûr qu'on voit pas les choses pareilles. On regarde... Enfin, si on est dans un truc d'intermittence du spectacle ou de professionnels de la musique, on va regarder : « bon vas-y. Mais tu vas me donner... ça va tourner ton truc ?... T'as une diffuseuse ? ». Et c'est un état d'esprit que je trouve complètement..., que je comprends vraiment parce qu'il faut vivre. C'est très difficile d'articuler quelque chose de l'ordre de la joie de vivre et quelque chose qui devrait pas... Je me suis toujours posée la question de professionnel ou amateur. A côté de moi, à Grenoble là, j'ai des amis qui ont tous un métier, et qui sont un super groupe de musique, d'un bon niveau, qui joue très, très souvent, plus souvent que des groupes professionnels (...) et c'est toujours plaisant. Quand on est professionnel on va regarder combien c'est payé. On va râler : « Ouais, mais le cachet...gnagnagna » et au final on est la caricature du sale intermittent du spectacle qui ne pense qu'à ses sous et à courir les cachets. Et cet état d'esprit m'insupporte au plus haut point. J'ai jamais été cachetonneuse dans l'esprit. Par contre c'est vrai que, pour beaucoup de statuts, on est contents quand on a des plans qui payent. Mais, maintenant, c'est aussi ça dont je veux sortir. (...) que pour moi le mot amateur est pas du tout péjoratif au contraire. Il redonne tout son poids à l'amour de la musique et de partager la musique sans qu'il n'y est plus cette problématique.... qui reste une problématique infernale" (DA)⁹⁹

Néanmoins, et à l'inverse, le qualificatif de professionnel peut être utilisé par des membres du champ afin de marquer, malgré leur faible reconnaissance artistique par les pairs, leur entrée et leur maintien dans leur champ artistique de référence.

L'usage du terme de professionnel est aussi rendu complexe en raison de la difficulté à opérer des coupures nettes entre les professionnels et les "non professionnels" ; on retiendra à cet égard les distinctions opérées par certains agents, dans la description de leur carrière, entre

⁹⁸ Evoquant la situation d'un chercheur en recherche médicale qui écrit des textes, un directeur artistique pose la question "(...) alors pourquoi lui parce qu'il ne vit pas de ce qu'il fait ça, il vit d'autres choses, pourquoi lui il ne serait pas artiste ? Moi je serai artiste parce que je reçois une indemnisation du Pôle Emploi tous les mois... Voilà je trouve que la séparation est très faible et je trouve qu'on a un peu tendance à mettre l'artiste sur un piédestal qui n'est totalement pas justifié selon moi." (DA)

⁹⁹ L'acronyme DA désigne les directeurs artistiques des différentes compagnies de l'Atelier 26.

les compagnies "amateurs", "semi professionnelles", "professionnelles" mais dont les critères restent incertains.

La difficulté de définir des appartenances et des coupures entre les non professionnels et les professionnels est aussi d'autant plus grande que l'une des caractéristiques centrales de nombreux agents, voire de la quasi totalité des artistes de cet espace et notamment de ceux qui relèvent du pôle de la petite production artistique, est la multiactivité¹⁰⁰ qui prend des formes diverses et acquiert des significations hétérogènes. Si la multiactivité de nombreux musiciens classiques en même temps enseignants en conservatoire ne pose pas de véritables problèmes, il n'en va pas de même pour d'autres formes de multiactivité qui existent par la combinaison d'activités internes aux champs artistiques et d'activités externes et qui donnent lieu à diverses interprétations. On peut y voir un défaut d'intégration professionnelle mais aussi, dans certains cas, la manifestation d'un refus de certaines compromissions. Certains musiciens de rock combinent activité salariée externe et activité artistique¹⁰¹ en proclamant leur refus de se compromettre avec les industries culturelles et peuvent même se prévaloir d'incarner la véritable dimension de révolte du rock.

4 - Des indicateurs objectifs difficiles à dégager

Les propriétés de *l'espace de la production artistique administrée* (faibles barrières à l'entrée, faible division du travail au sein de nombreuses entreprises, etc.) ainsi que l'ambivalence des membres de ces derniers à l'égard des logiques professionnelles, liée à la tension constitutive entre la vocation et la profession, impliquent une réelle difficulté à définir des indicateurs permettant de définir ce qu'est un professionnel dans les champs artistiques concernés. Cette difficulté est d'autant plus importante qu'il existe une disjonction entre le jugement esthétique et l'inscription professionnelle, le métier. Il peut ainsi y avoir de "bons" amateurs et de "mauvais" professionnels, un "spectacle professionnel" pouvant précisément avoir de faibles qualités esthétiques. Les sociologues sont d'ailleurs confrontés à cette même difficulté. Cela conduit d'ailleurs Philippe Coulangéon, dans son analyse des musiciens, à adopter une "définition aussi peu restrictive que possible des frontières de la profession"¹⁰² en s'appuyant largement sur les auto-déclarations.

Néanmoins, on peut proposer un faisceau d'indices qui définissent un degré minimal d'intégration professionnelle.

¹⁰⁰ Bureau MC, Perrenoud M, Shapiro R, 2009, *L'artiste pluriel, démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, éd. Du Septentrion

¹⁰¹ Didier des Wampas a été électricien à mi-temps à la RATP.

¹⁰² Coulangéon P, 2004, *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris, La documentation Française, p. 15

Il est possible de ne considérer comme professionnel que des agents qui sont inscrits dans les classements relevant de l'État ; ainsi ne seraient professionnelles que les compagnies reconnues par le ministère de la Culture ou, de manière plus extensive, par l'ensemble des collectivités publiques et uniquement les artistes et techniciens relevant du régime de l'intermittence. Mais l'espace de la production administrée ne peut être réduit à ces agents et cette reconnaissance masque des phénomènes hétérogènes ; certains intermittents concentrent une masse importante de cachets uniquement avec leur activité artistique ou technique alors que d'autres sont juste au-dessus du seuil d'éligibilité au prix d'un jeu avec la règle et en combinant différentes activités.

L'existence d'un segment administratif peut être considérée comme un indicateur pertinent mais il est possible de montrer qu'il y a peu de points communs entre une compagnie capable d'employer une responsable administrative en CDI et une autre ne proposant qu'un emploi aidé à mi-temps.

On peut aussi s'appuyer sur un niveau minimal d'activités qui permet à une compagnie de vivre. Il reste à définir ce qu'est ce niveau minimal, variable d'un champ artistique à l'autre. Une responsable de La Nacre mentionne ainsi que dans le domaine de la danse, en moyenne, les spectacles donnent lieu à quatre représentations. De ce point de vue, il apparaît difficile de définir un niveau minimal de diffusion (ou un volume de représentation perçu comme l'indicateur d'une réelle reconnaissance artistique par les pairs et diffuseurs) qui soit commun aux différents champs et qui soit imposé par des observateurs extérieurs. Ainsi pour nombre de membres de l'espace, le volume de 25 représentations / an (soit 2 par mois) pour les entreprises de ce pôle est considéré comme positif alors qu'il pourrait être considéré comme faible par un observateur extérieur.

L'inscription dans un espace élargi et/ou dans un ou plusieurs réseaux permettant la circulation de l'information, des personnes et des spectacles, donc un marché qui ne se limite pas à une seule compagnie et s'inscrit au contraire dans un espace régional constitue un autre indicateur pertinent d'intégration professionnelle.

"Pour moi c'est la circulation de l'information. Structuré ça veut dire que les gens se connaissent, connaissent les projets des uns des autres sur les territoires, savent se dire un moment donné quand ils montent un projet : « tiens y a untel qui fait la même chose ou à peu près. Donc je vais aller lui en parler, ou je vais surtout pas lui en parler. » C'est aussi ça. Mais qui connaissent bien leur environnement, que, si ils ont envie de monter des partenariats, ça soit facile, c'est-à-dire que voilà, ils sachent avec qui travailler, comment... Et aussi structuré pour moi c'était pour la circulation des artistes, que les artistes sachent que s'ils parlent à une personne, ça pourra avoir un écho sur un autre département." (Nacre).

Dans le cadre de cette production artistique administrée, l'inscription dans un territoire et/ou dans les divers dispositifs relevant du travail social et de l'action culturelle (et ses

diverses variantes et dénominations) constitue un indicateur récurrent mais au risque alors d'être stigmatisé au titre du socioculturel

"(...) en tout cas dans les critères qu'on avait pour retenir les compagnies c'était un niveau d'activité qui permet à ces structures d'être viables aussi parce qu'il y a des projets qui se font que ce soit de la diffusion ou, du coup, des projets de médiation ou des projets sur un territoire. (...) Pour (...) qui avaient une résidence un petit peu longue dans un centre social avec un véritable projet avec une population et un territoire et du coup qui assure aussi à la structure un niveau d'activité, de pouvoir embaucher régulièrement des gens au sein de leur structure pour la mise en place de leur projet. Pour moi tout ça, que du coup ces entreprises que sont les compagnies ou des équipes artistiques soient sur des niveaux d'activité qui embauchent des gens, qui fassent des projets qui ont du sens." (Nacre)

La définition de ce qu'être professionnel et du niveau de "professionnalité" atteint aussi bien par les agents individuels que les différentes structures repose donc sur un faisceau d'indices parfois faiblement objectivables, qui varient fortement, d'une champ à l'autre, d'une conjoncture à l'autre. Elle repose, chez les cadres de La Nacre, sur une connaissance pratique des différents champs artistiques, sur un savoir faire qui se manifeste par leur capacité à s'appuyer, d'une part, sur une série d'indicateurs permettant une objectivation minimale (même insatisfaisante) de la situation des compagnies (importance du budget, nombre de créations et de diffusion; ancienneté et/ou jeunesse de la compagnie) et, d'autre part, sur leur capacité à saisir les dispositions de leurs interlocuteurs leur permettant d'appréhender leur volonté et leur capacité à s'intégrer dans leurs champs artistiques de référence. Les cadres de La Nacre évoquent, au moment de la sélection des compagnies de l'Atelier 26, certains de ces indicateurs ainsi que ce qu'ils nomment, des "motivations", des "envies".

Chapitre 2. Une proximité multidimensionnelle entre les participants à l'expérience

L'Atelier 26 concerne, directement ou indirectement, une diversité d'agents collectifs (le Conseil régional ; l'État central - la DRAC - ; La Nacre ; les compagnies concernés) et individuels qui relèvent tous de cet espace de l'économie artistique administrée. Même si je serai amené à faire référence à l'ensemble de ces agents, le travail de recherche a porté principalement sur les cadres de La Nacre engagés dans le dispositif et ceux des compagnies (les directeurs artistiques et les responsables administratives) et plus particulièrement sur leurs interrelations ; le cœur de ce dispositif (l'injonction à la professionnalisation) est inséparable des modalités et des formes des relations entretenues par ces deux groupes d'agents.

Ce chapitre est composé de plusieurs parties. Après avoir présenté l'Atelier 26 (I), la seconde partie est consacrée au développement du secteur associatif dont relèvent les compagnies retenues aussi bien que La Nacre (II). Je décris ensuite les propriétés de La Nacre (III) et des compagnies retenues (IV) pour préciser les proximités et distances entre les cadres de La Nacre et ceux des compagnies (V).

I. L'ATELIER 26. UN DISPOSITIF IN SITU A L'ORIGINE D'INTENSES INTERACTIONS

1 - Le rassemblement d'équipes jusque là dispersées

a. La diversité des interactions

L'Atelier 26 consiste à rassembler plusieurs compagnies indépendantes (relevant de plusieurs domaines artistiques : musique, arts de la rue, théâtre, slam) du pôle de la "petite" production dans *l'espace de la production artistique administrée* dont 3 sur 4 sont présentes dans l'agglomération lyonnaise, à l'image de la structuration spatiale culturelle régionale. Si l'on excepte la région parisienne, qui se trouve dans une situation exceptionnelle de concentration massive de l'offre culturelle tant en ce qui concerne les établissements et structures que les professionnels, la région Rhône-Alpes est une des principales régions dans l'offre culturelle avec, reproduisant le même modèle centralisateur, la concentration de l'offre autour de l'agglomération principale ; la zone d'emploi de Lyon concentre 31 % des établissements culturels régionaux et 39 % des emplois¹⁰³.

Après un processus de sélection en deux étapes (examen d'un dossier écrit de candidature ; puis entretien), ces compagnies ont été installées, dans les locaux de La Nacre, sur un même niveau, chacune dans un bureau. Les cadres de La Nacre, responsables de cette expérience,

¹⁰³ Vanelle V, 2011, "Rhône-Alpes : un secteur culturel développé", *La Lettre Analyses*, INSEE Rhône-Alpes, n° 155, novembre 2011.

sont eux-mêmes présents dans plusieurs bureaux adjacents. Il existe donc une grande proximité spatiale des cadres de La Nacre et des responsables administratives des compagnies, dont je serai amené à souligner certains effets.

Les compagnies concernées participent à une série de rencontres soit collectives, rassemblant l'ensemble des directeurs artistiques et des responsables administratives de chacune d'entre elles avec les cadres de La Nacre, soit par équipe c'est à dire entre les responsables artistiques et administratives de chaque compagnie et les cadres de La Nacre. Dans ces différentes rencontres, le nombre des responsables des compagnies et des cadres de La Nacre varie en fonction de leurs disponibilités respectives mais aussi d'autres facteurs tels que le degré d'engagement différencié des responsables des compagnies ce qui constitue une des dimensions importantes sur lesquelles je reviendrai.

L'Atelier 26 permet à chaque compagnie de disposer d'une pièce avec un grand bureau et une ou plusieurs armoires et d'avoir accès, soit gratuitement, soit à prix coûtant, à une série de services : téléphone, photocopieuse, chauffage, etc.¹⁰⁴ Ces services sont appréciables pour les compagnies qui ne disposaient pas, précédemment, de locaux (les responsables administratives assumant leurs tâches dans leur lieu de résidence privée) ou dont les locaux se caractérisaient par un (très) faible confort, notamment en terme de chauffage. Il permet une présence permanente des responsables administratives. En revanche, ne disposant pas d'espaces de répétition et devant par ailleurs assumer une série de tâches artistiques (diffuser leurs spectacles), sociales et éducatives (encadrer des ateliers, intervenir dans diverses institutions), politiques et professionnelles (rencontrer différents partenaires), les directeurs artistiques sont peu présents dans les locaux de La Nacre, principalement à l'occasion des rencontres collectives et par compagnie.

Le dispositif est donc centré sur une série de rencontres organisant des interactions dans plusieurs directions : entre les responsables (artistiques et administratifs) de chacune des compagnies et les cadres de La Nacre ; entre les différents responsables (artistiques et administratifs) des différentes compagnies ; entre les directeurs artistiques et les responsables administratives de chacune des compagnies ; entre les cadres de La Nacre à l'occasion des discussions internes au groupe projet.

Un tel dispositif permet l'accès à une série de savoir faire (techniques, politiques) soit par les échanges entre les responsables des compagnies, soit par les apports des cadres de La

¹⁰⁴ Les appels téléphoniques sont ainsi gratuits pour les fixes au niveau local, et national et à prix coûtant pour d'autres communications (portables, numéros sociaux, etc.). Voir la charte de l'Atelier 26.

Nacre ; le rétroplanning¹⁰⁵ est un exemple typique de savoir faire proposé par La Nacre qui a particulièrement frappé les responsables des compagnies qui y font régulièrement référence tout au long de l'expérience, au cours des entretiens mais aussi à l'occasion de réunions de bilan. Il conduit aussi parfois les cadres de La Nacre à proposer, à des responsables administratives, de suivre des formations plus longues dans quelques domaines administratifs.

Ce dispositif, en privilégiant les interactions et les échanges langagiers est l'occasion, pour les différents participants, non seulement d'accéder à la maîtrise d'une série de compétences et de savoir faire mais surtout de mettre en évidence, de souligner, d'interroger, de critiquer leurs propres principes de jugement ainsi que ceux de leurs interlocuteurs¹⁰⁶.

Cette posture de mise en question des catégories d'appréciation et de pratique est principalement le fait des cadres de La Nacre qui définissent les activités, notamment collectives avec les RMIE¹⁰⁷, dans cette perspective centrale. Ces séances sont le plus souvent organisées en deux temps. Dans un premier temps, à partir d'une question posée ("Pourquoi a-t-on voulu travailler dans la culture ?"¹⁰⁸) les cadres de La Nacre définissent des petits groupes de travail qui peuvent être constitués par compagnie ou rassemblés transversalement (pour une RMIE concernant la direction artistique, dans ce premier temps, les responsables administratives et les directeurs artistiques se rassemblent chacun de leur côté) et chacun de ces groupes doit synthétiser les points de vue sur différents supports (Post-It, Posters, intervention orale). Dans un second temps, la mise en commun des points de vue permet des échanges entre l'ensemble des participants.

Les réunions spécifiques à chaque compagnie (en présence de cadres de La Nacre) est l'occasion de souligner et de mettre en évidence ces principes de jugement qui, parce qu'ils sont moins soumis aux catégories de perceptions des pairs et concurrents (les autres directeurs artistiques principalement), se manifestent parfois plus directement. Elles sont surtout l'occasion de mettre en évidence et d'interroger l'ensemble des pratiques des membres de la direction artistique et administrative des compagnies concernées. Ces réunions par compagnies permettent l'accès aux savoir faire connus ou méconnus et demandés, au contenu

¹⁰⁵ Le rétroplanning est une planification inversée. A partir d'une date future et fixe (la Première d'un spectacle), le rétroplanning permet de définir une série préalable de tâches elles-mêmes organisées temporellement : définir le budget et rencontrer les différents partenaires ; composer l'équipe du spectacle et définir des plages de répétition ; etc.

¹⁰⁶ "Ce mode d'accompagnement nécessite un investissement fort et une grande disponibilité de la part des équipes artistiques. Ces équipes doivent être prêtes à réfléchir et remettre en question leur mode de fonctionnement et à travailler avec les autres participants autour de problématiques communes." La Nacre, *Schéma d'accompagnement proposé dans le cadre de l'Atelier 26*, version du 1^{er} septembre 2011, 3 p.

¹⁰⁷ Pour la signification des acronymes désignant les différents ateliers ainsi que le contenu officiel de ces derniers, voir le tableau n° 1, pages suivantes.

¹⁰⁸ RMIE du 4 octobre 2012.

et aux formes que prennent les projets artistiques, aux différentes relations entretenues avec les multiples partenaires. Elles permettent aussi de mieux appréhender les relations internes à ces directions entre les directeurs artistiques et les responsables administratives car ce sont souvent dans ce cadre que sont débattues les dimensions concrètes concernant le profil des postes administratifs, les régimes d'emplois envisagés et retenus, les niveaux de salaire, etc.

b. La préfiguration d'une organisation administrative rationnelle

Au sein du Pôle Pixel, La Nacre met à disposition des compagnies des locaux et des services qui préfigurent une organisation administrative rationnelle qui peut même, parfois, apparaître comme l'expression radicale de la bureaucratisation de l'activité.

Le Pôle Pixel est installé dans la banlieue de l'agglomération lyonnaise. Il recèle certaines dimensions caractéristiques des formes "modernes" et innovantes des cultures urbaines. Il est installé au bord d'une ligne de tramway et la majorité des activités des structures qu'il accueille relève des technologies modernes de communication et des loisirs ainsi que des industries créatives¹⁰⁹. A l'inverse des lieux précédemment et/ou ultérieurement utilisés par les compagnies (ou certaines d'entre elles) et caractérisés parfois par un fort état dégradé du bâti et des installations, le Pôle Pixel est à la fois propre, entretenu mais apparaît aussi isolé de son environnement, développant des dispositifs de sécurité qui imposent une première perception d'un enfermement. Il faut ainsi franchir trois systèmes de code pour accéder aux bureaux de La Nacre ; le premier à l'entrée de l'ensemble du Pôle ; le second au bas du bâtiment ; le troisième pour entrer dans les bureaux proprement dits de La Nacre (ce dernier est régulièrement "neutralisé" par l'installation d'un cartonage laissant la porte entrouverte).

Au sein de l'un des bâtiments de ce Pôle, La Nacre occupe deux niveaux, l'un d'entre eux étant presque exclusivement consacré à l'Atelier 26. Les locaux de La Nacre participent de cette perception administrative, et quelque peu "aseptisée" (par contraste avec de nombreux autres lieux) de l'activité qu'ils contribuent à désingulariser. Si certains signes (les affiches de spectacle au mur, les publications disposées sur les présentoirs) permettent de mettre en évidence le contenu culturel de l'activité de l'entreprise, d'autres manifestent sa conformité au modèle général de l'administration tels que le couloir central autour duquel se distribuent des bureaux largement identiques.

En même temps, les locaux de La Nacre proposent une série de services (du nettoyage régulier des bureaux à la photocopieuse en passant par le téléphone, l'éclairage des pièces, des

¹⁰⁹ Voir par exemple le document vidéo de présentation accessible sur son site. <http://www.polepixel.fr/>, consulté le 14 octobre 2013.

bureaux et des sièges en bon état) qui permettent des conditions de travail nettement supérieures à ce qu'ont connu la plupart des responsables administratives¹¹⁰ et pour un coût réduit puisqu'il est "à prix coûtant" (180 € / mois) même si pour certains il est plus important que ce qu'ils avaient connu auparavant (une compagnie disposait d'un local à 12 € mensuels ; dans d'autres cas, les responsables administratives assuraient la gestion de leur domicile privé ce qui revenait, en toute rigueur ; à leur faire assumer certains frais de chauffage, d'électricité, etc.). Les membres des compagnies utilisent le plus massivement et régulièrement les services directement liés à leur activité. A l'inverse, d'autres, tels que le service de documentation, le sont plus faiblement

"Si on continue de parler de La Nacre, est-ce que vous vous allez au centre de documentation ?

Pas trop. Si, je regarde souvent la revue de presse, ça s'est super bien. Je vais récupérer la Lettre du spectacle. Bon maintenant, on la photocopie (...) donc ça s'est super, ou quelques trucs de veille un peu juridique, etc... La lettre de l'entreprise culturelle... Tout ça (...). Et je photocopie souvent. Mais sinon Non... Si, de temps en temps quand je vois un bouquin qui m'intéresse, mais c'est plus je vais le chercher, je l'empreinte... Je reste pas au centre deux heures.

D'accord. Mais enfin vous l'utilisez ?

Un petit peu. Mais pas énormément. Aussi par manque de temps parce que des fois il y a des bouquins, des articles tout ça, je me dis « ah super » et puis..." (RA)

On ne peut sous estimer le fait que, même si cela n'est pas vraiment apparu dans les entretiens, bénéficier d'un tel environnement de travail rapproche ces compagnies des compagnies reconnues, voire des institutions¹¹¹.

La possibilité d'avoir accès à de telles conditions de travail explique d'ailleurs en partie la candidature de certaines compagnies et de leurs responsables administratives. En fin d'expérience, une responsable administrative déclare d'ailleurs "*la vérité, on voulait un bureau*".¹¹²

c. La place de la cuisine

La commensalité – manger ensemble - est un acte rassembleur¹¹³ et constitue un des moments essentiels de la vie sociale. Le groupe ainsi réuni, dans des lieux divers et dans des dispositifs hétérogènes (la table le plus souvent mais aussi sur le sol, sur un banc, etc.),

¹¹⁰ *"Donc vous avez des locaux, c'est chauffé. Vous avez des imprimantes partagées, une machine à affranchir si vous voulez faire un courrier en nombre. Vous avez une imprimante qui fait du recto verso agrafé en couleur, mais c'est pas une imprimante jet d'encre c'est une imprimante laser. Vous avez la fibre optique pour accéder à Internet, c'est des trucs... et d'ailleurs certaines équipes l'ont dit en arrivant. (...) Alors par exemple (...), avant, ils étaient sur la friche La Martine, dans des locaux qui étaient même pas les leurs. Ils avaient un petit coin de bureau, et comme ils partageaient l'espace sur un plateau, il y avait des heures ou ils pouvaient téléphoner sans déranger les autres, c'était des règles qui avaient été posées" (Nacre)*

¹¹¹ La hiérarchie interne entre les entreprises et structures relevant de l'espace de la production administrée se manifeste aussi par les propriétés matérielles de leurs locaux et divers lieux de travail. On peut, de ce point de vue, opposer les locaux de la DRAC, présente dans un monument historique, proposant de vastes lieux de travail à ses personnels, à ceux de nombreuses compagnies indépendantes du pôle de la petite production artistique.

¹¹² Observation. 20 juin 2013.

¹¹³ Simmel G, 1992, "Sociologie du repas", in *Sociétés*, 37, p. 211-216.

structure ses liens, se constitue en tant que groupe dans des processus d'échange, de dons de paroles mais aussi d'objets (du pain, d'une fourchette, d'une partie d'un dessert) sans que soient totalement évacuées les hiérarchies sociales qui peuvent être banalisées, naturalisées. L'organisation et la hiérarchie du groupe peuvent se manifester dans son organisation spatiale, dans les processus de prise de parole (qui parle le plus ; qui est écouté ; qui est interrompu) dans la division du travail (qui nettoie la table, fait le café, essuie les objets, prépare la table, etc.)

Dans l'Atelier 26, à l'inverse de l'univers profondément rationalisé que proposent les bureaux des compagnies et de La Nacre, la cuisine, utilisée par les personnels de La Nacre et des compagnies, joue un rôle important, spécifique et complémentaire. Elle est installée dans la "tour" du bâtiment au niveau le plus élevé et surplombe le quartier alentour. Les fenêtres sont principalement orientées à l'Est et, en fonction de la météo, on voit le massif alpin distant de quelques dizaines de kilomètres. Elle est très claire avec une diversité d'équipement : un réfrigérateur ; 2 micro-ondes. Des fourchettes, cuillères et couteaux sont mis à disposition.

La cuisine est à la fois isolée du reste des bureaux et en même temps, intégrée dans la temporalité de l'activité professionnelle des différents agents. S'y croisent en effet, des responsables administratives et des directeurs artistiques des compagnies, des salariés de La Nacre dont certains participent à l'Atelier 26 et d'autres non. Les directeurs artistiques des compagnies ne sont présents (et de manière non systématique) que les jours où il y a des réunions mais tous ne montent pas manger à la cuisine, ne serait-ce que pour des raisons de place et parce qu'ils ont diverses activités à un autre moment de la journée. En conséquence, les usagers de la cuisine sont principalement les personnels administratifs de La Nacre et des compagnies et, à ce titre, les femmes y sont très largement prédominantes.

Les discussions informelles sont à la fois d'ordre privé et personnel (principalement autour des enfants et peu au sujet des conjoints) et professionnel. Ces dernières portent sur le fonctionnement des différents champs artistiques¹¹⁴ et contribuent à la socialisation des plus jeunes par les plus anciennes. Au cours d'une conversation consacrée au FNAS¹¹⁵, une responsable administrative explique le fonctionnement de cette institution et fait référence à une expérience personnelle, le FNAS lui ayant permis, plusieurs années auparavant, de bénéficier d'aides importantes pour partir en vacances avec ses enfants et son conjoint.

¹¹⁴ "C'est vrai que c'est un moment privilégié pour ça et parfois on a des ...enfin par exemple, ça nous arrive de nous interpeller « ah mais tiens qu'est ce que tu penses de ça ? », « et toi comment t'as fait », voilà du coup de façon informelle." (RA).

¹¹⁵ FNAS : Fonds National d'Activités Sociales, des entreprises artistiques et culturelles. Il assume le rôle d'un Comité d'Entreprise pour les salariés des multiples entreprises artistiques et culturelles en mutualisant le financement et les activités sociales.

La cuisine apparaît comme un facteur de rencontre et de cohésion entre les différents groupes administratifs présents dans le dispositif et contribue à resserrer les liens entre les responsables administratives des compagnies et les cadres de La Nacre engagés dans l'Atelier 26. Elle est aussi un lieu où se manifestent les tensions internes aux différentes compagnies comme à La Nacre, quand, pour différentes raisons, certaines des responsables administratives font référence à des discussions, à des désaccords. En même temps, conscientes du caractère potentiellement destructeur de ces situations, elles restent discrètes sur les aspects les plus polémiques de ces débats internes¹¹⁶. Cette discrétion est d'autant plus nécessaire que la cuisine rassemble des personnels de La Nacre qui ne participent pas à l'expérience de l'Atelier 26 et qui peuvent même être réticents, voire très critiques, et trouver dans ces discussions une confirmation de leur position. Un cadre de La Nacre mentionne ainsi le fait que, alors qu'une action future mise en place dans l'Atelier 26 faisait l'objet d'une discussion, un salarié de La Nacre, extérieur à l'atelier, "*qui buvait son café à la cuisine [...] a jugé bon de quitter les fauteuils pour revenir à table avec les collègues et les gens de l'Atelier 26 pour dire : « ça a l'air d'être le bazar quand même votre déplacement ».*" (Nacre)

2 - Développer les interactions

De manière délibérée et volontariste, le dispositif In situ organise donc la mise en contact quotidienne et routinisée des cadres de La Nacre et des responsables des compagnies. Cette proximité est permise notamment par l'installation des bureaux des compagnies retenues sur le même niveau que ceux des cadres de La Nacre responsable de l'expérience et accentuée par l'existence de services communs comme la photocopieuse, impliquant donc, pour tous et toutes une série de déplacement. Cette préoccupation spatiale de l'organisation du dispositif résulte d'une série d'interrogations et d'expériences congruentes.

a. Des enjeux internes à La Nacre

Il existe, en premier lieu, un enjeu interne lié aux enseignements tirés par les cadres de La Nacre de leur expérience de cette organisation. D'une part, ils considèrent que la dispersion de cette structure sur deux étages a conduit à de faibles interactions internes entre les salariés. D'autre part, ils savent qu'une part de ces salariés est soit opposée, soit indifférente à l'égard

¹¹⁶ "(...) elles n'ont pas toujours de relations simples avec leurs artistes et voilà, du coup elles en parlent régulièrement, voilà mais c'est à la photocopieuse, au moment du repas, ou ça se lâche un peu. On sent qu'elles ont besoin d'évacuer ça." (RA)

de l'expérience. Enfin, certains de ces salariés sont sur des fonctions si strictement administratives qu'ils pourraient les assumer dans toute autre entreprise. Ils n'ont aucun lien avec l'activité artistique dans le cadre de leur activité professionnelle comme dans leur vie personnelle et certaines de leurs pratiques culturelles, comme l'achat de billets pour aller voir Madonna, "désespèrent" certains cadres de la structure. Le dispositif In Situ doit permettre de faire disparaître certaines des préventions et accroître le soutien à l'égard de cette expérience. Il doit aussi permettre aux personnels de La Nacre de se confronter à d'autres formes artistiques plus innovantes, moins commerciales

"il y a des gens [de La Nacre] je suis sûr, ils ont jamais, ils sont jamais aller voir des spectacles c'est sûr, mais ils sont jamais aller travailler dans les locaux d'une entreprise de spectacle, vraiment c'était mon interrogation, de me dire quelles représentations ils s'en font, alors je pensais pas à mes collègues des pôles artistiques, mais je pensais à d'autres collègues qui sont dans des services, vraiment qui ont des fonctions administratives, voilà, et de me dire ça peut être bien qu'ils soient un peu plus proches et après dans l'autre sens en terme d'accompagnement, je me disais avoir les équipes artistiques auprès de nous ça nous permettra peut être aussi qui sera plus fin, qui s'inscrira plus dans la continuité, alors peut être me suis-je trompé là dessus" (Nacre)

b. Une proximité quotidienne avec les compagnies

En second lieu, il existe un enjeu professionnel lié en partie aux expériences précédentes de certains cadres de La Nacre. Dans des phases antérieures de leur carrière, ces derniers ont travaillé plus directement dans des compagnies avec lesquelles ils ont participé à des formes collectives et mutualisées dans l'organisation du travail et ainsi expérimenté les effets positifs des interactions entre des structures relativement hétérogènes.

"On était deux structures. Après, on en est allé chercher d'autres structures pour occuper l'espace et après on a créé l'association (...) qui était une association juste de gestion des locaux en commun... Mais on avait aussi envie de faire des choses ensemble. On a créé un événement une fois par an ensemble... On s'est rendu compte que de travailler ensemble avec des règles de vie quotidienne aussi - pour ne pas se taper dessus, pour que tout fonctionne, pour qu'on puisse manger correctement, faire la vaisselle, etc. Vraiment le BA-BA de la vie quotidienne - ça nous donnait envie de partager autre chose que de nous retrouver uniquement sur des tâches ménagères et du coup on a créé un événement. (...) J'en ai tiré qu'en fait il en débouche toujours plus que ce que l'on croit, toujours plus que ce pourquoi c'était produit au départ. Après, on a pas voulu calquer forcément les choses, parce ici on est partis tout de suite avec une idée de construction plus large que juste essayer de travailler... partager des espaces de travail." (Nacre).

Le dispositif In Situ doit permettre le resserrement des liens avec les compagnies retenues, donc une forte réactivité à l'égard des demandes et des difficultés que ces dernières pourraient rencontrer. Cette visée est aussi une manière de répondre à une série de critiques externes, présentes dans l'espace culturel régional, critiquant La Nacre pour son absence sur le "terrain"

"Il faut qu'on soit proches des équipes artistiques. Comme ça on peut intervenir un peu en urgence, on peut voir quand il y a des situations de crise, machin. (...) Je veux dire : on pourra pas dire qu'on est enfermé dans notre bulle. Ça sera intéressant quand même de voir, d'être un peu plus proche des processus de travail, pas forcément artistiques mais des processus de travail des équipes, voir quels sont leur souci, comment elles fonctionnent, machin" (Nacre)

Ce dispositif doit aussi permettre de rompre la solitude de nombreuses responsables administratives qui, souvent, travaillent seules, soit dans leur bureau, soit à leur domicile

privé. En effet, à la différence des directeurs artistiques et des techniciens amenés à travailler davantage dans des collectifs, et compte tenu des moyens dont disposent les compagnies, les responsables administratives passent des journées entières isolées dans leur local, plus ou moins agréable, chauffé l'hiver, etc. Le dispositif In situ doit aussi leur permettre de rompre avec cette situation, d'échanger, même entre elles et sans l'intervention des cadres de La Nacre, sur leurs pratiques, leurs "trucs", leurs difficultés.

c. Construire des collectifs au sein des compagnies

Le travail industriel (ouvrier et administratif) s'est longtemps déroulé dans un temps défini et un espace fini (l'usine enserrée dans des murs). Or, le travail contemporain tend à se dérouler "hors les murs"¹¹⁷ et se caractérise par la "dissémination des activités et des temps de travail hors des lieux classiques de l'atelier, du bureau ou du guichet [et] accompagne l'essor d'espaces intermédiaires ou de transition entre « travail » et « hors-travail »"¹¹⁸

Le travail artistique dans le spectacle vivant fournit une forme exemplaire et ancienne de cet éclatement dans le temps et l'espace du travail qu'il soit le fait des différents agents pris individuellement, et notamment les artistes multipliant les activités dans divers lieux professionnels, ou collectivement quand les artistes, les techniciens, les administratifs travaillent dans des lieux différents et éclatés et des temporalités désaccordées. Cet éclatement du temps et de l'espace du travail est aussi lié, outre les propriétés spécifiques du travail artistique, à des contraintes matérielles et financières quand les compagnies indépendantes n'ont pas les moyens d'assurer le fonctionnement et l'entretien d'un lieu spécifique, même partagé avec d'autres, qui permet de stabiliser l'activité administrative et technique comme le peuvent les institutions qui rassemblent, dans un seul lieu, les locaux administratifs, les lieux de répétition et de spectacle (les lieux de stockage et de fabrication des décors étant souvent dans un autre lieu, en général plus vaste et moins coûteux).

Ce dispositif In Situ est un moment qui permet de stabiliser le lieu de travail des responsables administratives, de donner une adresse officielle qui puisse être identifiée et qui soit distincte d'un lieu privé d'un membre de la compagnie. Il permet de rassembler les responsables administratives, d'organiser des rencontres entre ces dernières et les directeurs artistiques, même si l'expérience montre que ces phases sont moins intenses et longues que prévues, notamment du fait de l'absence de lieu de répétition qui n'incite pas ces artistes à multiplier les temps de présence à La Nacre. Comme l'indique une responsable administrative

¹¹⁷ Crague G, 2005. « Le travail industriel hors les murs », *Réseaux*, 6 (134), p. 65–89.

¹¹⁸ Bidet A, Schoeni D, 2011, "Décrire les présences au travail, analyser la structuration de la vie sociale", *ethnographiques.org*, n° 23, consulté le 8.02.2012.

au moment du bilan, l'Atelier 26 a été perçu comme un "*super outil*" pour rassembler l'équipe alors que le fonctionnement était éclaté. En effet, habituellement les artistes "*ne mettaient pas les pieds dans le bureau*"¹¹⁹. Il s'agit donc de construire des collectifs de direction au sein des compagnies retenues

d. Le maintien d'une coupure

En même temps que le dispositif organise la routinisation d'intenses interactions, et vise à organiser de véritables collectifs de direction, les divers participants à l'expérience maintiennent une distance.

Celle-ci est d'abord le fait des compagnies (et de leurs différent-es responsables) qui développent peu d'échanges entre elles, en dehors de l'Atelier 26, ou, considérant que les cadres de La Nacre sont suffisamment intrusifs, tendent à maintenir des moments de débats internes à leur direction. Sans que cela soit formalisé, il leur suffit de fermer les portes (mêmes vitrées) pour manifester cette volonté.

Cette distance est aussi le fait des cadres de La Nacre et se manifeste de différentes manières. Il existe, dès le début de l'expérience, une volonté de ces derniers d'imposer une exigence de loyauté qui est tirée de leur expérience interne à leur entreprise mais qui a été ressentie par les responsables des compagnies comme la manifestation d'une défiance. L'histoire mouvementée de La Nacre a confronté ses divers responsables à des phénomènes de déloyauté à l'égard de cette dernière. Un des cadres interrogés mentionne ainsi des situations au cours desquelles des salariés de La Nacre "*ciraient la planche*" de l'entreprise en colportant "*des paroles négatives à l'extérieur. Pour moi on est on déloyal vis à vis d'une direction quand on va à l'extérieur et qu'on dit : « putain c'est n'importe quoi, il y a même pas de management dans cette maison, il y a pas de projet ».*" (Nacre)

La présence des compagnies à l'intérieur de La Nacre pouvait être un facteur supplémentaire, non seulement de tensions internes, mais aussi de manifestations publiques de ces dernières, ne serait-ce que par la dénonciation de certaines pratiques vécues comme anormales ou signe de désordres. C'est pourquoi, dès le départ de l'expérience (au moment des phases de recrutement et de la première réunion rassemblant les compagnies retenues, le 1^{er} septembre 2011), et en faisant référence aux phénomènes de coprésence, dans les mêmes locaux, de diverses compagnies et des cadres de La Nacre, les responsables de l'atelier ont précisé l'existence de règles collectives ainsi que des exigences de confidentialité

"Les huit [compagnies candidates] qu'on a reçues à l'entretien, on a expliqué que : « Voilà il fallait

¹¹⁹ Observation. 20 juin 2013.

jouer le jeu, qu'elles allaient être accueillies dans nos murs. Et il y aurait tout ce qu'il y a de confidentialité, de tout ce qui du respect des uns des autres, tout ce qui est vie quotidienne, accès à la cuisine, etc. » Et que ça été évoqué au départ, typiquement la cuisine. Et tout ça, a été évoqué, pas creusé plus que ça. Mais quand même, rapidement, derrière dans le sens où on a ici quelqu'un qui fait le ménage, Cécile, qu'il faut que ce soit clair qu'elle puisse accéder aux bureaux, ou que ce soit clair qu'elle n'y mette jamais les pieds. Mais voilà, il faut qu'on le sache parce que pour nous, elle les clés, elle peut rentrer partout, en terme de confidentialité aussi tout le monde soit bien d'accord." (Nacre)

Les cadres de La Nacre restent très silencieux sur les tensions internes à leur organisation. Les membres des compagnies soulignent ainsi qu'ils les ont véritablement découvertes quand, à l'automne 2011, le directeur est venu leur présenter les raisons de sa démission. Cette ignorance est vécue d'une double manière. Soit elle est la manifestation que La Nacre veut maintenir une coupure soit que les cadres de cette dernière veulent les "protéger" de ces conflits¹²⁰. Les responsables des compagnies acceptent, en même temps, d'autant plus facilement cette relative opacité qu'ils soulignent, de leur côté, qu'ils ne sont eux-mêmes pas totalement transparents.

Enfin, et cela apparaît nettement plus mal vécu par les responsables administratives des compagnies (ce sont elles qui sont principalement concernées, les directeurs artistiques étant peu présents), ces dernières sont exclues de certains moments de la sociabilité interne à La Nacre : l'une d'elles cite ainsi le cas de certains "pots de départ" pour lesquelles elles n'ont pas été conviées. Elle cite même le cas de la coordinatrice de l'atelier, partie à la fin de 2011 et pour le départ de laquelle les compagnies ont organisé un pot, sans savoir que La Nacre en organisait un de son côté et où, de toute manière, elles n'ont pas été invitées.

"Du coup on sent qu'il y a vraiment une volonté de nous mettre à l'écart là-dessus. (...) sur la vie interne... Je sais pas bien pourquoi. Je trouve que c'est dommage, même si je comprends qu'il y a certaines choses dont on ne peut pas être forcément au courant. Ils n'ont pas envie qu'on le soit" (RA)

3 - Un espace de confrontation et de débats

a. Une organisation initialement sophistiquée et marquée par la rationalité organisationnelle

A sa mise en place et dans les premiers mois, l'Atelier 26 distingue des rendez-vous collectifs (réunissant l'ensemble des responsables des compagnies et des cadres de La Nacre : RMie, RGPP, RDA, RFA) et une série de rendez-vous par équipe (concernant les responsables de chaque compagnie, ou certains d'entre eux, avec des cadres de La Nacre : RIO, RISC) – Pour la signification de ces acronymes, voir Tableau 1, p. 66 -.

Ces différentes rencontres ont des contenus très différenciés. Les RMie doivent rassembler l'ensemble des dirigeants artistiques et administratifs des compagnies et des cadres de La

¹²⁰ Au cours de la réunion de bilan du 12 novembre 2013 une responsable administrative indique qu'elle apprend avec surprise l'existence de ces tensions et ajoute : "vous avez été assez professionnels pour ne pas les montrer".

Nacre pour aborder les principes et les valeurs esthétiques et politiques qui sont mobilisés par les responsables des compagnies. Examiner, dans ce cadre, la place des subventions revient moins à décrire techniquement les différents dispositifs publics (constitution des dossiers techniques ; critères d'éligibilité ; etc.) qu'à considérer une série de questions fondamentales : quel est le rapport ainsi constitué avec les élus (autonomie et dépendance) ? Qu'est ce que l'intérêt général ?

Tableau 1. Prévisionnel des activités et du volume d'activité

Réunion	Type	Objet	Durée	Fréquence	Nbr/an	Compagnies	Equipe Nacre
RMie = Réunion Mensuelle Inter-équipe	Collective	Besoins/difficultés et bonheurs de l'Atelier 26, Ajustements / recherche, régulation, infos sur activités NACRE et Cies, + 1x /2 temps d'échange sur une thématique	1/2 j. ou 1 j.	1 / mois	10	Art + Adm	6
RGPP = Réunion Générale de Présentation de Projet	Collective	Travail de présentation du projet	1/2 j.	1 / trim	1/équipe	Art + Adm	en fonct°
RDA = Réunion Direction Artistique	Collective	Gouvernance	1/2 j.	1 /sem	2	Art seul	3
RFA = Réunion sur la Fonction d'Administrateur	Collective	métier, relations à l'artiste	1/2 j.	1 /sem	2	Adm seul	5
Groupe de travail Administrateur	Collective	groupe de travail administrateurs	1/2 j. ou 1 j.	1 / 6 sem	7	Adm seul	2
Groupe de travail Chargé Prod / Diff	Collective	groupe de travail chargé de production	1/2 j.	1 / 6 sem	7	Adm seul	1
RISC = Rdv Individuel sur les Stratégies des Compagnies	par équipe	Stratégique	1/2 j.	1 / mois	10	Art et/ou Adm	en fonct°
RIO = RDV Individuel Opérationnel	par équipe	Opérationnel	1/2 j.	1 / mois	10	Art et/ou Adm	en fonct°
Réunion Nacre	Nacre	transmission info, coordination	2h - 4h	2 / mois	20		6
Réunion Nacre	Nacre	supervision, analyse de pratiques	1 j.	6 / an	6		6

Ce tableau reprend un document élaboré par l'équipe projet au début du dispositif présentant les différents ateliers : leur nom ; le contenu ; leur fréquence ; les personnes concernées dans les compagnies et au sein de l'Atelier 26.

Ces rendez-vous collectifs visent à définir et examiner des problématiques communes, à échanger les expériences, et à constituer une dynamique collective. Les cadres de La Nacre ne veulent ni en rester à une dimension technique ni "piéger" les compagnies en dénonçant leurs (éventuelles) contradictions entre leurs déclarations de principe et leurs pratiques. Il s'agit néanmoins de les conduire à réfléchir sur l'état réel de leurs pratiques et leurs articulations avec leurs propres valeurs sans conduire à des jugements normatifs¹²¹.

Les réunions par équipes, telles que les RISC, sont conçues comme des rendez-vous "*un petit peu plus stratégiques (...), sur le projet global des compagnies et leur stratégie de développement*" (Nacre). Les RIO doivent être consacrés aux "*questions plus concrètes, plus techniques, d'endroits ou il pourrait y avoir des besoins précis.*" (Nacre) concernant des questions juridiques, de budget.

Il existe d'autres réunions : le groupe projet pour les cadres de La Nacre, leur permettant de faire un bilan des opérations passées, d'organiser les futures activités et d'établir un bilan passé et un prévisionnel de la charge de travail spécifique à l'Atelier 26 ; les réunions internes aux compagnies.

Une telle organisation a plusieurs aspects.

D'une part, elle permet de cumuler sur plusieurs séances ou combiner dans une même séance des interrogations de type pratique (qu'est-ce qu'un budget prévisionnel ? comment l'élaborer ?) et des interrogations vécues comme étant "théoriques". Sont ici considérées comme théoriques et parfois trop théoriques (par les dirigeants des compagnies) des interrogations abstraites c'est-à-dire indépendantes des enjeux immédiats d'organisation de la compagnie et de définition des projets artistiques. Ce qui est valorisé, à l'inverse, notamment par les directeurs artistiques c'est bien la dimension empirique de confrontation d'expériences qui apparaît comme une des dimensions les plus positives de l'atelier, notamment par la capacité du dispositif de donner du temps à ces discussions :

"A mon avis le gros souci en fait de La Nacre c'est le point de vue théorique en fait... C'est à dire que c'est presque universitaire dans la façon de concevoir les choses. Or, nous, notre pratique, elle n'est pas théorique. Elle s'appuie plus sur du concret. On a des cas concrets, avec des problèmes particuliers, vraiment, auxquels on se confronte et qui ne rentrent pas tout le temps dans ces cadres théoriques. Et du coup c'est vraiment l'échange avec les autres compagnies qui nous permet de rebondir et de faire la part des choses entre ce qu'on nous explique théoriquement... Il y avait aussi cette question de : comment on envisage une nouvelle création. Par exemple, nous, on écrit dans notre côté. On répète de notre côté. Puis une fois qu'on a plus ou moins mis des choses en forme on passe à la résidence. Alors que là on nous explique qu'on peut aussi prendre en compte cette période d'écriture, de début de mise en scène, de travail de scène, dans la résidence aussi.... Et du coup ça c'est des choses qu'on nous dit comme ça, théoriquement. Il faut monter un dossier de telle façon. On se dit : « Oui d'accord. Quelle porte d'entrée ? Comment présenter ça dans une structure ? ». On ne va pas aller voir un théâtre en leur disant on a envie de monter un spectacle chez vous et tout ça. Et du coup, quand on en parle avec (...), avec (...), eux ils

¹²¹ Observation. Groupe projet. 26 juin 2012.

fonctionnent déjà comme ça, c'est à dire que leur création ils les font en partenariat avec des lieux. Et du coup ça devient beaucoup plus clair pour nous. Ils nous disent tel lieu nous a aidé de telle façon, en répondant à telle demande, en produisant à tel auteur de spectacle. Du coup on comprend beaucoup mieux ce qu'on nous explique en théorie, ça prouve des applications pratiques dans d'autres compagnies." (DA)

D'autre part, elle permet, dans des combinaisons variables, et en présence de un ou plusieurs cadres de La Nacre, de véritables discussions entre les responsables des compagnies. On peut distinguer deux principales configurations.

La première concerne les séances qui rassemblent les responsables inscrits dans la même position (les responsables administratives entre elles et les directeurs artistiques entre eux). Dans ce cas, les échanges portent sur des pratiques, des expériences et des points de vue qui peuvent être différents mais s'appuient sur un langage commun, des principes de jugement proches. Les échanges permettent le renforcement des principes de jugement : la nécessité d'une réelle organisation administrative dans un cas ; la primauté de l'art dans l'autre.

La seconde configuration concerne les séances qui rassemblent les responsables administratives et les directeurs artistiques que ce soit dans un rendez-vous collectif (RMie) ou par équipe (RIO, RISC). Dans ces situations, il existe une confrontation des points de vue et des principes de jugement qui ne vise pas à remettre en cause la primauté des principes esthétiques et du projet artistique (qui fait l'objet d'un consensus) mais à souligner les conditions de la faisabilité de ce dernier. Cela oblige les directeurs artistiques, du moins ceux qui participent à ces réunions, à être confrontés à des problèmes qu'ils tendent à sous estimer, et, parfois, à transformer leur point de vue.

"Moi je trouve que ce qu'on fait finalement, je l'ai dit en rigolant au départ, mais je pense que c'est exactement ça, je pense que c'est une thérapie qu'on fait avec les artistes. Alors c'est une thérapie individuelle, même si on est plusieurs. Alors quand c'est le RISC c'est une thérapie individuelle, même si on est plusieurs, et quand c'est le RMie c'est une thérapie collective. Et comme toutes les thérapies, il y a des choses qui sortent. Et à partir du moment où elles sortent, c'est ça un peu l'approche systémique, si on commence à bouger ça, il y a tout le reste qui bouge. A partir du moment où on commence à discuter de quelque chose, il y a des choses qui bougent. Vendredi j'étais là (...) et j'ai discuté, on a fait un petit Skype... on parlait je ne sais plus à quel sujet, mais il [un directeur artistique de compagnie] a fini... il m'a dit « Oui mais tu sais j'ai repensé à ce que tu disais hier au sujet de la stratégie et du management, et je pense que tu as raison ». Et là tu penches la tête et tu dis « C'est nouveau ça ».

C'est nouveau! C'est nouveau ! (rire). Il n'avait pas l'air d'être d'accord avec moi l'autre jour. Alors je sais pas, on en a pas discuté plus avant. On va en discuter, mais je me suis dit, « Tiens, il y a quelque chose qui est en train de se mettre en place ». Donc oui bien sûr ça fait avancer les choses, je ne sais pas comment, il faudrait être Mme Irma pour savoir comment les choses vont avancer mais ça va avancer." (RA)

Une troisième configuration, plus réduite en nombre, mais qui est vécue très positivement repose sur les rencontres avec des responsables de structures extérieures au dispositif et qui se trouvent dans des situations professionnelles autres, aussi bien en terme de reconnaissance artistique que de domaine d'intervention.

"C'est pour ça que je trouve c'est formidable, La Nacre, juste pour cette raison qu'on a faite là. Je trouve ça formidable parce que d'un coup, y'a des expériences partagées de gens qui étaient là... Je

voyais des gens qui avaient autour de la table, pour d'un coup. C'étaient des expériences musicales mais mélangées théâtre de rue. Du coup on sentait que tout le monde était intéressé. Et puis l'échange avec ces gens qui avaient leur expérience, qui avaient leur vision, des visions qui étaient même vachement opposées par moment, voilà. Moi, ça m'a apporté vraiment beaucoup ces réunions là et pour moi, j'aurai aimé que La Nacre ce soit plus ça." (RA)

b. Une reconfiguration progressive

Cette organisation initiale, très formellement organisée, se défait en partie. Ce qui change, ce n'est pas la distinction entre séances collectives et séances par équipe mais, d'une part, les distinctions opérées entre les différentes séances internes aux deux catégories et, d'autre part, le rythme de ces séances.

Premièrement, certaines différences entre les séances par équipe (RISC et RIO) sont assez formelles ; elles le sont d'ailleurs tellement que, très rapidement, les cadres de La Nacre ne sont plus capables d'expliquer la signification de certains acronymes. De toute manière, l'entremêlement des interrogations et des difficultés de certaines compagnies rendent les différences entre les rendez-vous par équipe totalement injustifiées ; "(...) *en ce moment, sur ces deux structures-là, ça se rejoint tellement, parce que l'urgence elle est d'abord de savoir ou on en est vis-à-vis des budgets, donc c'est un peu tout pareil quoi*" (Nacre).

Deuxièmement, cette organisation se révèle particulièrement chronophage et il devient impossible pour les différents participants d'être présents aux différentes séances.

Cela concerne d'abord les responsables des compagnies et notamment les directeurs artistiques qui doivent se déplacer alors que les autres participants sont, pour l'essentiel, présents dans les locaux de La Nacre. De manière générale, et à l'exception d'un seul d'entre eux qui est dans une période de création d'un spectacle et non de diffusion, les directeurs artistiques ont une multiplicité d'activités : création et répétition d'un spectacle ; activités d'animation et/ou de médiation dans le cadre de l'action culturelle ; travail politique en direction des différents producteurs, diffuseurs et responsables publics. Cette distance physique à l'égard de La Nacre est limitée dans le cas des compagnies installées à Lyon et/ou quand les directeurs artistiques résident dans cette agglomération. En revanche, comme le souci de diversification des cadres de La Nacre les a conduits à retenir des compagnies extérieures à l'agglomération lyonnaise¹²², les directeurs artistiques concernés n'ont aucune raison (privée et/ou professionnelle) de résider au sein de cette dernière. En conséquence, leur participation aux diverses activités de l'Atelier 26 reste limitée par des contraintes spatiales qui sont des contraintes de temps ; leur temps de déplacement (aller – retour) est plus important que la durée de la réunion à laquelle ils doivent participer.

¹²² La Nacre a refusé d'être "lyonno – lyonnais" (Nacre 4)

Ce caractère chronophage concerne ensuite les cadres de La Nacre. Dans l'organisation de l'Atelier 26, ces derniers ont tenté de combiner une certaine spécialisation de leur intervention en fonction de leurs compétences respectives et de leurs centres d'intérêt personnels avec la volonté d'assurer la polyvalence de l'équipe en organisant une certaine rotation dans le suivi des compagnies et des différentes activités. Ce dernier trait accentue les exigences de la coordination et des échanges d'information, donc du temps à y consacrer. Les cadres de La Nacre doivent donc, dans un premier temps, préparer les réunions (se réunir, définir la structuration des rendez-vous programmés, préparer les documents présentés et distribués), puis, dans un second temps, participer aux réunions et, ensuite, à la fin de ces dernières, faire un bilan, etc. Même si ces différents temps varient en fonction du type et du contenu des rendez-vous, ces cadres déclarent devoir consacrer beaucoup de temps à l'atelier et, en tout état de cause, beaucoup plus de temps que ce qu'ils avaient anticipé.

Cette dépense temporelle est d'autant plus importante que le dispositif In Situ peut se "retourner" contre eux dans la mesure où les responsables administratives des compagnies sont en situation de pouvoir les rencontrer et les interroger en permanence si bien qu'ils sont conduits à introduire des formes de distance, à "fermer leur bureau" pour montrer qu'ils ne sont pas totalement et systématiquement disponibles

"Puis très vite on s'est aperçus que si on est entouré des équipes et si on les laisse nous interpellé n'importe quand, ça veut dire qu'on risque de se faire bouffer au niveau temps (...) Mais il va falloir quand même fermer la porte de notre bureau parce que sinon ils vont nous bouffer tout notre temps et ils vont nous empêcher de faire le reste du travail. Donc je pense que voilà on a essayé au fil du temps de se... Et que j'ai bougé de position parce que de la position complètement ouverte je me suis dit : « oui, effectivement le pauvre coordinateur, s'il se fait systématiquement interpellé par les équipes qui ont besoin de ci et ça, machin. » Là on est mort quoi. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui j'ai tendance à dire que la proximité est peut être plus symbolique, je sais pas, j'ai du mal." (Nacre)

Progressivement, et cela d'autant plus que les difficultés internes de La Nacre accélèrent la fin de l'expérience, le rythme des réunions se ralentit, leur complexité se réduit autour du couple RMIE / RISC et les cadres de La Nacre tendent à y consacrer moins de temps. Au bout de la première année, ils se fixent comme objectif de gagner une demi journée par semaine sur le volume horaire consacré à l'atelier, par exemple en réduisant le nombre et la durée de leurs réunions internes¹²³.

c. Un dispositif générateur et expression de tensions

Ce dispositif, notamment par l'organisation de séances collectives (type RMIE), organise la rencontre d'agents qui, même s'ils ont des parcours proches, des capitaux culturels, sociaux et professionnels relativement peu différenciés (comme je le souligne plus bas – voir p. 97),

¹²³ Observation. Groupe projet. 26 juin 2012.

s'inscrivent dans des champs artistiques inégalement autonomes qui proposent des catégories esthétiques et des principes de jugements spécifiques. Ces agents occupent surtout des positions professionnelles (directeurs artistiques versus responsables administratives) qui peuvent se révéler conflictuelles.

Pour une part, cette rencontre relève du registre d'une découverte réciproque qui ne génère pas systématiquement de tensions ne serait-ce que parce que les univers culturels et professionnels dont relèvent les compagnies sont différenciés et, par certains côtés, non concurrentiels. Ainsi les tenants du slam découvrent le monde des arts de la rue et inversement. Mais, en même temps, cette mise en commun permet l'exposition des positions et des prises de position des différents groupes et compagnies ainsi soumises aux jugements et classements des autres participants, examinant leur conformité à un modèle de professionnalité. On peut ainsi découvrir des compagnies qui élaborent (ou pas) de véritables projets artistiques, qui maîtrisent (ou pas) les objets techniques du plus simple (le rétro-planning) au plus complexe (le budget prévisionnel).

Cette mise en commun permet l'émergence d'une hiérarchie subtile entre les différentes compagnies (déjà implicitement en germe dans ce que les uns et les autres savent des différents participants et confirmé et/ou infirmé par les réunions) qui est parfois reconduite par une auto ironie critique. Au cours d'un compte-rendu collectif, un membre d'une compagnie, amené à présenter en dernier son bilan, indique ainsi, pour expliciter cette dernière place : "*Nous on est les pires, on est des cancre*"¹²⁴

Il existe aussi des remarques individuelles amusées ou ironiques (mais toujours à voix basse quand elles concernent d'autres compagnies) ; quand une administratrice dit : "*je suis l'administratrice et je n'interviens pas dans l'artistique*", une autre commente à voix basse, un léger sourire ironique aux lèvres : "*c'est bien... c'est beau*".

Mais, pour l'essentiel, ces rencontres collectives ne donnent pas véritablement lieu à des débats car les participants peuvent toujours se prévaloir d'une certaine hétérogénéité des pratiques. Cela assure aussi un certain consensus et permet de maintenir une ambiance nécessairement apaisée pour des agents appelés à se côtoyer quotidiennement.

C'est pourquoi la seule véritable attitude critique possible ne relève pas de la protestation publique mais se traduit par l'absence fréquente, ce qui est le cas de quelques directeurs artistiques. Si bien que, de manière générale, les présents (directeurs artistiques et responsables administratives), en adhérant au projet, participent aux activités et se conforment

¹²⁴ Observation. RMIe – 1^{er} mars 2012.

sans difficulté aux exercices demandés en restant dans le cadre proposé dont ils acceptent et intériorisent les exigences. Au cours des ateliers, ils regardent l'heure pour essayer d'aller jusqu'au bout des activités ; "*il faut qu'on avance*" disent certain-es à plusieurs occasions.

4 - Le travail d'enquête

Le travail d'enquête, dont rend compte ce rapport, s'est efforcé de comprendre ce double univers des pratiques et des principes de jugement concernant principalement ce processus de professionnalisation.

Il s'est appuyé sur l'exploitation d'une série de documents produits par La Nacre et les compagnies, l'observation de multiples réunions collectives et par compagnies (mais aussi de moments collectifs, comme les repas dans la cuisine commune) pendant la durée de l'expérience, du mois de septembre 2011 à la réunion finale de bilan collectif du 12 novembre 2013, des entretiens avec les cadres de La Nacre participant à l'expérience (ainsi que certains membres plus extérieurs à cette dernière) et des directeurs artistiques et responsables administratives des différentes compagnies auxquels on peut ajouter quelques responsables de la DRAC et des services culturels du Conseil Régional.

L'enquête a donc débuté au moment de l'installation des compagnies dans les locaux de La Nacre, sur le pôle Pixel et s'est terminée deux ans plus tard. Elle ne porte pas sur les phases initiales d'élaboration du projet et de l'appel d'offre ainsi que sur celles concernant la sélection des compagnies.

Je n'ai pas réellement pris en compte les débats internes à La Nacre ainsi que les discussions avec la DRAC et le Conseil Régional qui concernaient d'ailleurs aussi bien ce dispositif expérimental que les orientations plus générales de La Nacre, voire son existence, même si ces dimensions n'ont pas été sans effets sur la définition et la conduite du projet. D'une part, d'un strict point de vue matériel, les difficultés financières rencontrées par La Nacre en raison de la baisse considérables des subventions publiques, principalement de la DRAC, ont conduit à la suppression de postes liés directement à l'Atelier 26 (licenciement de la coordinatrice de l'atelier en décembre 2011, soit quelques mois après sa mise en route), ou non liés mais non sans effets sur l'Atelier. La suppression, à la fin 2012, de la moitié des effectifs de La Nacre a conduit à une reconfiguration des responsabilités des personnes restantes et donc à un plus faible investissement des cadres engagés dans cette expérience. Le déménagement annoncé des locaux du Pôle Pixel (pour mars 2013) a provoqué, dès la fin

2012, le départ progressif des compagnies¹²⁵ rendant ainsi progressivement caduque une des dimensions centrales du dispositif.

D'autre part, la définition du projet Atelier 26 est inséparable des discussions portant, depuis la fusion de l'AGEC et de l'AMDRA, sur la place et le rôle de La Nacre, et qui donnent lieu à des débats internes à cette dernière (illustré par la démission du directeur à l'automne 2011) et externes avec les financeurs publics. Je n'ai pas véritablement considéré ce dernier aspect qui aurait demandé un véritable travail spécifique et sur lequel, de toute manière, mes interlocuteurs de La Nacre sont restés extrêmement discrets¹²⁶. Il n'en reste pas moins qu'il existe des perceptions opposées qui apparaissent à l'occasion de certaines questions. Ainsi, alors que les responsables des collectivités publiques rencontrés indiquent qu'il n'y a pas eu d'opposition de leur part à ce projet, les cadres de La Nacre ont tendance à davantage souligner leurs refus et réticences. Ils en voient pour preuve le fait que ces collectivités n'ont pas dégagé de moyens supplémentaires spécifiques au début de l'expérience. A l'inverse, les cadres des administrations publiques considèrent que cette absence de crédits spécifiques permet de souligner que l'atelier ne relève pas d'une "*mission accessoire de La Nacre qui pouvait être subsidiaire en fonction de l'argent et tout ça, mais ça avait plutôt vocation à rentrer dans les fondamentaux de La Nacre.*" (Tutelle¹²⁷).

Le travail d'observation ainsi que les entretiens reposent sur un pacte initial. D'une part, ma position de sociologue, observant l'expérience, a été précisée explicitement dès la première réunion. Il était hors de question de "mentir" sur ma situation, le mensonge éventuel ne permettant pas, de toute manière, de mieux "voir"¹²⁸. D'autre part, il y a eu, dès la départ, l'engagement de l'anonymisation la plus complète possible des différents interlocuteurs et de leur parole que ce soit dans les entretiens semi-directifs ou au cours des différentes réunions ; c'est pourquoi les paroles des interlocuteurs sont rapportées à leur position : "Nacre" (pour les cadres de cette dernière) ; "DA" (pour les directeurs artistiques des compagnies) ; "RA" (pour les responsables administratives de ces dernières) ; "Tutelle" (pour les/des responsables des services culturels du Conseil Régional et les/des cadres de la DRAC). Un tel pacte conduit à

¹²⁵ Une première part dès novembre 2012 et une seconde dès le mois de janvier 2013. La troisième part en février 2013.

¹²⁶ Répondant à une demande, voire une injonction du CA de l'association gestionnaire de La Nacre, les personnels interrogés se sont globalement refusés à entrer dans le détails des tensions internes.

¹²⁷ Cette expression désigne les différents cadres de la DRAC et du service culturel du Conseil Régional rencontrés à l'occasion de cette recherche.

¹²⁸ "En réalité, on ne « voit » pas mieux en mentant sur son statut. Il est extrêmement couteux et probablement même impossible de modifier durablement des pratiques, des façons de dire et de faire son travail, uniquement pour donner à voir une réalité plus lisse et présentable à un chercheur venu l'observer.", Benquet M, 2013, *Encaisser. Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, p. 17

perdre de l'information, à décontextualiser certaines prises de position, parfois réduites à des positions (ils/elles disent cela car ils/elles sont cadres de La Nacre, responsables administratives) ou à ignorer ce que ces prises de positions doivent à des parcours spécifiques, des histoires, etc. Mais, en même temps, même si cette anonymisation ne peut être totalement garantie, compte tenu du nombre limité de personnes concernées et de l'intensité des relations et de la connaissance d'autrui produite par près de deux ans d'interrelations quasi quotidiennes, au moins entre les cadres de La Nacre et les responsables administratives des compagnies, celle-ci doit permettre d'éviter des effets (éventuellement incontrôlables) que le dévoilement de certaines prises de position pourrait produire au sein des compagnies ou de certaines d'entre elles.

L'organisation des entretiens n'a pas rencontré de difficultés particulières, les différentes personnes interrogées pouvant leur consacrer près de deux heures. On peut néanmoins noter que celle-ci est parfois plus complexe avec les directeurs artistiques. La première difficulté est matérielle et temporelle. Alors que les cadres de La Nacre et les responsables administratives des compagnies sont présents dans leurs bureaux ou dans l'espace de l'agglomération lyonnaise, les directeurs artistiques sont plus dispersés ; certains d'entre eux n'habitent pas dans cette agglomération et, surtout, leur activité est spatialement et temporellement beaucoup plus éclatée. Il existe une seconde difficulté qui tient à une certaine réticence des artistes à "sociologiser" leur activité qui relève de la propension des artistes à se considérer, selon l'expression de Bourdieu, comme des "créateurs incréés". On peut en voir une preuve dans la présentation de soi extrêmement différenciée que font les directeurs artistiques et la responsable administrative d'une même compagnie dans le dossier de candidature. Alors que les artistes n'évoquent que leur activité artistique, à partir de leur entrée dans l'espace artistique local, la responsable administrative indique les éléments d'état civil (la date de naissance, la situation matrimoniale, l'adresse), les différents diplômes accumulés, les différentes expériences professionnelles très détaillées, les multiples compétences (accueil, administration, logiciels informatiques, etc.).

II. DES ENTREPRISES RELEVANT DU MEME ESPACE ASSOCIATIF

Avant de considérer les deux grandes catégories d'agents impliqués dans l'expérience (La Nacre et les 4 compagnies), il est nécessaire de souligner qu'elles relèvent d'un même espace (celui du monde associatif régi par la loi de 1901 sur les associations à but non lucratif) qui, outre ses spécificités légales, se caractérise par un ensemble de valeurs, de dispositions et de pratiques communes.

1 - La croissance du monde associatif

Les structures associatives sont devenues une catégorie importante d'employeurs. En 2005-2006, les associations représentent 16 % de l'ensemble des employeurs et emploient 1,9 million de salariés pour 1,05 million d'emplois équivalent temps plein (ETP)¹²⁹, soit un volume équivalent à celui de la fonction publique territoriale. Dans la période 1993-2002, le nombre de salariés dans le secteur associatif croît d'ailleurs plus vite que la population active (3,6 % par an contre 0,8 %) et cet emploi associatif croît deux fois plus vite que le nombre d'emplois statutaires dans la fonction publique (1,8% par an en variation moyenne)¹³⁰

Dans les champs artistiques, et notamment dans *l'espace de la production artistique administrée*, si on excepte un certain nombre d'institutions, relevant soit de structures publiques (établissements publics comme les institutions nationales - théâtres nationaux ; opéra national - ou les structures gérées en régie directe), soit de structures privées du type SARL (la plupart des centres dramatiques), on retrouve ce même trait essentiel. Les associations constituent la forme juridique la plus généralisée pour les structures de production et de diffusion artistique et culturelle. Les associations culturelles constituent d'ailleurs une part importante de l'ensemble des associations mais une part plus réduite des budgets cumulés¹³¹. Elles représentent 19 % de l'ensemble des associations pour 9 % des budgets alors que les associations du secteur social / santé et de l'insertion, plus fortement

¹²⁹ Dussuet A, Flahault E, 2010, "Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ?", *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50.

¹³⁰ Hély M, Sadoul N, "Morphologie des « cadres associatifs » à partir des enquêtes annuelles sur l'emploi de l'INSEE", XIIIe journée d'étude du GDR CADRES CENS- CAR CEREQ Pays de la Loire - MSH Ange Guépin (Cadres et dirigeants salariés du secteur de l'économie sociale et solidaire : identités, pratiques, parcours), Nantes, le Vendredi 19 octobre 2007, MSH Ange Guépin.

¹³¹ En Rhône-Alpes, près de 70 % des établissements relevant du spectacle vivant relèvent du régime juridique de l'association loi 1901. Vanelle V, 2012, "La culture en Rhône-Alpes : 17 300 établissements et 45 000 actifs exerçant une profession culturelle", INSEE Rhône-Alpes, *La Lettre Analyses*, n° 172, avril 2012

professionnalisées et avec un grand nombre de salariés, représentent 15 % des associations mais 51 % du budget¹³². Un tel contraste signale le plus grand éclatement des associations culturelles ainsi que leur plus faible degré de professionnalisation.

Il existe une série d'interrogations sur les formes d'emploi les plus appropriées aux différents champs artistiques, notamment pour les artistes et professionnels qui se pensent et se définissent comme des porteurs de projets. Ces interrogations concernent aussi bien la position personnelle du porteur de projet (emploi salarié et/ou indépendant) que le statut juridique de l'entreprise servant de support au projet (association) que la combinaison des deux, le choix du salariat pouvant être effectué dans des cadres spécifiques (le portage salarial par exemple est à distinguer du GE)¹³³. Il reste que, pour l'instant, le salariat dans le cadre associatif reste la forme centrale d'emploi et de support d'emploi dans *l'espace de la production artistique administrée*.

2 - Le rapport à l'État

Yves Lochard souligne que le monde associatif, du moins à travers les déclarations de ses multiples porte-paroles patentés ou auto-déclarés, se perçoit comme un monde à part, porteur d'un projet social ambitieux visant à développer les liens sociaux, à faire vivre la démocratie en échappant aux travers des espaces marchands et politiques/étatiques, au sein duquel prévalent les valeurs morales ; le monde associatif tend à se penser "comme conscience morale de la société"¹³⁴.

Le monde associatif se perçoit – et peut être perçu par des agents externes - comme un espace de désintéressement et de don, soit en raison des propriétés des agents sociaux qui s'y investissent (les bénévoles), soit en raison de ses objets qui relèveraient de l'engagement, de l'intérêt général (qu'ils relèvent du travail social, de l'engagement militant, etc.). Or, à l'inverse de telles croyances fondatrices, on peut aussi considérer le monde associatif comme un monde de travail comme un autre, redevable d'analyses et de catégories forgées dans l'analyse d'autres espaces sociaux et du travail industriel (et permettant aussi de repenser la sociologie du travail¹³⁵) et cela d'autant plus que loin d'être un espace autonome, le monde associatif apparaît comme étant fortement lié à l'État et à ses transformations internes.

¹³² Tcheronog V, 2012, "Le secteur associatif et son financement", *Informations sociales*, 4, 172, p. 11-18.

¹³³ Voir par exemple le dossier rassemblé par La Nacre : *Dossier documentaire « Porteur de projet artistique : salarié ou indépendant? »* Nacre – Centre de documentation, 2012, 20 p.

¹³⁴ Lochard Y, 2013, "L'association, un monde à part", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, p. 145.

¹³⁵ Simone-Cusset M, 2004, "Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail", *Revue de l'IRE*, n°44-1, p.141-155.

a. Une délégation de légitimité par l'État

Les associations bénéficient d'une "véritable délégation de légitimité ; l'État reconnaît leur contribution à l'intérêt général et leur en délègue la prise en charge."¹³⁶ et c'est bien cette contribution à l'intérêt général qui justifie la subvention versée à un tiers¹³⁷. Alors que dans la délégation de service public (DSP), il existe une commande émanant de la puissance publique impliquant une contrepartie, dans la subvention, l'initiative provient d'un tiers qui a l'initiative du projet reconnu comme étant conforme à l'intérêt général ; c'est le cas de toutes les structures artistiques et culturelle assurant des "missions de service public"¹³⁸.

Cette dynamique repose d'abord sur un processus de désinstitutionnalisation des politiques publiques qui s'appuie sur le développement du secteur associatif dont l'État continue néanmoins de garder le contrôle. Le développement des structures associatives ne signale donc pas forcément le désengagement de l'Etat mais plus précisément une modification des modalités de cet engagement dans la mesure où "les associations interviennent dans des secteurs caractéristiques de l'Etat social, c'est-à-dire essentiellement : éducation, action sociale, santé, activités culturelles et sportives."¹³⁹ C'est par exemple l'Etat qui créé l'UNAF (Union Nationale des Associations Familiales) et en contrôle la direction et l'orientation (jusqu'en 1975, il en nomme les administrateurs).

Ce développement est la manifestation d'un affaiblissement des représentations fondatrices de l'Etat social de l'après guerre autour d'une série d'oppositions : privé/ public ; marchand/non marchand ; etc.¹⁴⁰. Les pouvoirs publics s'appuient sur l'expertise associative qu'ils contribuent à produire et qui légitime des décisions déjà largement définies¹⁴¹. Cela explique la proximité entre les associations et les services publics et leur tendance à reprendre les principes organisationnels de ces derniers. Ainsi les politiques culturelles s'appuient très

¹³⁶ Lochard Y, *art. cit.*, p. 151

¹³⁷ "Le marché public se différencie de la subvention, qui constitue une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général mais qui est initiée et menée par un tiers. Il s'agira d'une subvention si l'initiative du projet vient de l'organisme bénéficiaire et si aucune contrepartie directe n'est attendue par la personne publique du versement de la contribution financière. Dans le cas contraire, il s'agira d'un marché public. La notion d'initiative implique non seulement l'impulsion du projet mais aussi sa conception et sa définition." Article 2 4 1 de la circulaire du 3 août 2006, portant manuel d'application du code des marchés publics, JORF, 179, p 11665, texte n° 23.

¹³⁸ De manière générale, dans le champ culturel, les DSP concernent des structures qui ont une certaine matérialité (des bâtiments, des lieux de spectacle) et les bénéficiaires des DSP peuvent changer. En revanche, les subventions concernent souvent des associations reposant sur l'initiative privée individuelle et la subvention peut lui être retirée.

¹³⁹ Hély M, Sadoul N, "Morphologie des « cadres associatifs » à partir des enquêtes annuelles sur l'emploi de l'INSEE", XIIIe journée d'étude du GDR CADRES CENS- CAR CEREQ Pays de la Loire - MSH Ange Guépin (Cadres et dirigeants salariés du secteur de l'économie sociale et solidaire : identités, pratiques, parcours), Nantes, le Vendredi 19 octobre 2007, MSH Ange Guépin, p. 3.

¹⁴⁰ Hély M, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

¹⁴¹ Lochard Y, Simonet M, 2009, "La parabole de l'Observatoire ou les limites de l'institutionnalisation d'un « partenariat cognitif » avec les associations", *Politix*, 70, p. 51-70.

largement sur le développement du secteur associatif que ce soit pour la production artistique, la diffusion artistique ou le relais technique et administratif des institutions publiques avec la mise en place des agences nationales ou régionales d'intervention dans les différents champs artistiques et le soutien et l'incitation de ces collectivités au développement d'une économie du projet qui n'est possible que par l'usage massif de la législation relative aux associations à but non lucratif.

Cette délégation aux associations d'une série de missions de service public n'implique pas que ces dernières se comportent comme "des institutions du service public notamment en termes d'égalité de traitement des usagers, d'universalité des prestations et des territoires et de continuité du service."¹⁴² Cette absence paraît évidente dans le cas de la production et de l'innovation artistique qui obéissent à d'autres critères. Mais c'est aussi le cas des actions les plus proches des missions de service public, comme l'action culturelle en direction de quartiers ou d'établissements scolaires. Les associations artistiques n'interviennent pas de manière égale et universelle. D'une part, cela dépend des possibilités financières des structures publiques. De ce point de vue, les structures culturelles sont conduites à intervenir où l'État intervient, met de l'argent ; elles sont donc dépendantes des orientations, y compris spatiales, de cet État, dévoilant ainsi les limites réelles de leur autonomie.

"Donc l'indépendance je dirai que c'est un peu l'axe sur lequel ça tourne depuis toujours. C'est à dire que le problème il est là. Elles se disent indépendantes ces associations-là. Elles veulent développer des projets de manière indépendante et avoir une ligne. Et au bout d'un moment elles ont des collectivités qui leur disent : « oui mais nous on vous file tant sur ça. Donc si on vous file tant pour ça on préfère qu'en priorité vous alliez là-dessus »." (Nacre)

D'autre part, ces structures artistiques ne veulent pas se spécialiser dans les domaines de l'intervention sociale. Par ailleurs, certaines associations, pourtant désireuses d'intervenir dans ces domaines sociaux et éducatifs ne sont pas autorisées à le faire car on ne leur reconnaît pas une qualité artistique suffisante. Enfin, paradoxalement, compte tenu des contraintes opérées par le régime de l'intermittence (il tend à limiter le nombre de professionnels bénéficiaires du régime ; les activités relevant du travail social ne relèvent pas de l'intermittence et il limite le nombre d'heures d'activités pédagogiques éligibles pour le régime), les "missions de service public" ne sont pas assurées dans certains espaces et lieux simplement parce qu'il n'y a personne (c'est aussi ce qui autorise certains à considérer qu'il faut réduire les contraintes d'éligibilité au régime).

¹⁴² Loison-Leruste M, Hély M, 2013, "Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, presses universitaires de Paris Ouest, p. 206.

b. La remise en cause de l'emploi public

La dynamique associative repose ensuite sur un processus de "remise en cause démographique, idéologique et juridique des fondements de l'emploi statutaire de droit public"¹⁴³ avec le développement des emplois de droit privé (CDD et CDI ; emplois aidés) au détriment des emplois de droit public. Hély souligne que, avec ces processus de "privatisation" du public, les institutions publiques ne peuvent plus fonder leur légitimité sur les valeurs universelles dont elles se réclament et qui les fondent mais doivent mesurer et faire la preuve de l'efficacité de leurs politiques. La "publication" du privé et la valorisation des entreprises dont le rôle ne serait plus seulement économique "vise à remettre en cause l'idée que l'Etat dispose du monopole de l'intérêt général"¹⁴⁴. C'est pourquoi d'ailleurs, le secteur associatif est considéré comme un vecteur de transformation de l'État ; le rapport Chiffert – Butaud indique ainsi que l'un des axes futurs de l'activité des agences culturelles régionales doit viser à "mobiliser leurs compétences pour contribuer à la réforme des collectivités territoriales et à la relance du partenariat avec l'État".¹⁴⁵

Ainsi, avec le régime de l'intermittence, l'État délègue à l'UNEDIC et aux partenaires sociaux la gestion de la masse des emplois. Il n'y a quasiment plus de fonctionnaires, sauf dans quelques orchestres nationaux (ils peuvent relever du droit public mais sans être titulaires), chez les musiciens de l'armée (mais sont-ils considérés comme des artistes ?). L'État central délègue tout en veillant à cette gestion, voire en s'opposant aux décisions de ces gestionnaires quand il considère ces dernières comme étant contraires à ses intérêts (qui impliquent le maintien d'une masse considérable d'intermittents).

c. Souplesse gestionnaire et variable d'ajustement des politiques culturelles

Au sein des politiques culturelles, les associations sont (très) nombreuses mais ne mobilisent qu'une part réduite des financements publics qui sont concentrés, en volume, sur les principales institutions, au niveau de l'État central ou des collectivités publiques. Néanmoins, ces associations constituent une variable d'ajustement de ces politiques, à la fois

¹⁴³ "Parce que le secteur associatif est souvent invoqué par les thuriféraires de l'économie sociale et solidaire comme l'un des espaces privilégiés de développement de pratiques de « démocratisation de l'économie », cette contribution a ainsi pour objectif principal de réinscrire le développement du travail associatif dans le contexte social et historique de la remise en cause démographique, idéologique et juridique des fondements de l'emploi statutaire de droit public. En effet, contrairement à l'illusion selon laquelle l'essor des activités associatives permettrait de dépasser les antagonismes entre l'Etat et le marché, il est urgent de rappeler que cet essor n'est que le résultat d'une politique de brouillage des frontières entre privé et public, mais qu'en aucun cas il n'incarne un dépassement des contractions séculaires entre la dynamique historique du capitalisme et les institutions du salariat" Hély M, 2008, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, La Vie des Idées, pdf, p. 2-3.

¹⁴⁴ Hély M, *Idem*, p. 4.

¹⁴⁵ Butaud G, Chiffert A, 2012, *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant*, Paris, Ministère de la Culture et de la communication, synthèse non paginée, Pdf

en raison de leur régime juridique et du maintien de leur dépendance à l'égard de l'État. Ainsi, compte tenu de la baisse drastique des subventions publiques, à la fin 2012, La Nacre licencie la moitié de ses salariés sans réelles difficultés. D'une part, le régime juridique de l'association et les emplois concernés permettent cette flexibilité que n'auraient pas autorisés des emplois publics. D'autre part, les collectivités publiques reportent sur les dirigeants associatifs la responsabilité de la décision et de la gestion des licenciements. Enfin, la dépendance maintenue à l'égard de l'État contribue aussi à ce que ces derniers se déroulent sans aucun conflit ou mobilisation.

La souplesse gestionnaire se manifeste dans la possibilité qu'offre le régime associatif de jouer avec les règles sociales, la prééminence du régime de l'intermittence accentuant cette dynamique, qui peut se vivre comme un refus, socialement valorisé dans les champs artistiques, du fonctionnaire et du bureaucrate. Elle permet la combinaison d'une grande diversité de statuts et de régimes d'emplois hétérogènes et inégaux (du CDI à temps plein à l'emploi aidé à temps partiel jusqu'aux bénévoles et volontaires, en passant par le régime de l'intermittence). De ce point de vue, l'espace associatif culturel peut être analysé comme "un monde de du travail invisible dans lesquelles les frontières entre travail et engagement ne sont ni totalement stabilisées ni forcément les mêmes pour toute(s)".¹⁴⁶

Néanmoins, le développement associatif dans les champs artistiques ne peut être limité aux processus de "démembrement" de l'État et de diffusion de formes radicales de flexibilité.

D'une part, il repose sur une série de dispositions "anti institutionnelles" et "anti bureaucratiques" particulièrement développées dans les champs artistiques dont on peut voir une des manifestations dans le discours sur le rapport au terrain, comme si un fonctionnaire (titulaire), du fait même d'être un "bureaucrate", avait de plus faibles dispositions à comprendre ses interlocuteurs. D'autre part, il repose aussi sur les avantages que de nombreux agents (artistes et organisateurs) trouvent dans cette forme juridique alors que se généralise une économie du projet. Les champs artistiques sont marqués par une intense concurrence qui préexiste au développement des politiques culturelles et à leur transformation. A l'inverse de ce qui peut exister dans d'autres espaces sociaux, comme celui de la lutte contre l'exclusion¹⁴⁷, le soutien de l'État à la multiplication des structures associatives n'est pas à l'origine de la

¹⁴⁶ Hély M, Simonet M, 2005, "Introduction générale", in Hély M, Simonet M (dir.), 2005, *Le Travail associatif*, Paris, Presses Universitaires de Paris Ouest, p. 9.

¹⁴⁷ Loison-Leruste M, Hély M, 2013, "Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, presses universitaires de Paris Ouest, p. 191-207.

concurrence mais intervient dans cette concurrence en la favorisant sur la base d'une série de jugements de qualité (notamment artistiques) toujours susceptibles d'être interrogés.

III. LA NACRE ET SA LEGITIMITE INCERTAINE

1 - Relais de l'action publique

La Nacre relève de cet ensemble d'agences culturelles qui sont apparues, pour certaines, dès les années 1980, à un moment où les services déconcentrés de l'État ne sont pas toujours développés et les politiques culturelles des régions encore limitées. Elles se développent d'autant plus qu'il existe une conviction, présente chez de nombreux observateurs et membres des champs culturels, que "(...) la région est le meilleur échelon de convergence des interventions publiques et d'évaluation des politiques culturelles"¹⁴⁸. L'ARSEC est une des premières agences et combine formation professionnelle, travail d'expertise et de recherche.

La position de ces agences est proche de ce qu'une catégorie publique émergente (mais non stabilisée) nomme les "opérateurs de l'État"¹⁴⁹. Elles sont donc des outils des politiques publiques, au moins vécues comme telles par les responsables publiques ce qui n'est pas sans provoquer des frictions avec les responsables de ces associations.

"C'est ça essentiellement la chose puisqu'au fond même si ça reste une association loi 1901, donc en théorie qui construit son activité librement à son initiative, on est je trouve, à mon sens, dans quelque chose d'un peu hypocrite, ou d'un peu faussé, puisque, c'est ce qui irrite les administrateurs de La Nacre quand je parle comme ça. C'est quand même pour nous, avant tout, un outil de politiques publiques. On souhaite que ce soit ça, un outil de politique publique, soit d'observation, soit d'action, et d'observation : comment ? pourquoi ? Voilà c'est un peu complexe en sachant maintenant que c'est des grosses maisons. Ils sont un peu plus d'une vingtaine à La Nacre, ça veut dire plus de personnels que les services des spectacles vivants, de la région et de la Drac réunis, voilà c'est quand même une entité un peu forte" (Tutelle)¹⁵⁰

Comme le soulignent les auteurs du rapport sur les agences régionales, la professionnalisation et la régulation de champs sociaux jusque là réticents à engager de tels processus constituent un de leurs axes principaux d'activité.

"Nombre d'entre elles apportent leurs concours aux efforts de professionnalisation du secteur, notamment dans la gestion de la production-diffusion et dans le renforcement des synergies. Il s'agit d'œuvrer, en liaison avec les partenaires publics, au développement d'expérimentations permettant de dépasser la seule dimension financière des aides pour agir en amont sur les problèmes structurels : aides à la mutualisation, groupements d'employeurs, moyens communs mis à disposition, réseau de diffusion,

¹⁴⁸ Latarjet, *Op. cit.*, p. 22.

¹⁴⁹ La notion d'opérateur de l'État est apparue avec la LOLF (loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001). Sa définition ne figure dans aucun texte normatif, ni même dans la LOLF qui crée pourtant cette catégorie. Celle-ci a été créée par un groupe de travail du ministère des finances. Trois critères cumulatifs donnent lieu à la qualification d'opérateur de l'État : exercer une activité de service public ; un financement assuré majoritairement par l'État ; un contrôle direct exercé par l'État. Voir *Les établissements publics*, Les études du conseil d'État, 2009 pdf, 105 p

¹⁵⁰ L'entretien a eu lieu à l'automne 2011, avant le licenciement de la moitié des personnels de La Nacre

bureaux de production, recherche solidaire de recettes propres (fonds de dotation, mécénat)."¹⁵¹

La Nacre et ses cadres contribuent à l'activité de classement et de jugement qui constitue une des activités centrales de l'État. La capacité des experts des différentes structures (publiques, parapubliques) à se diviser le travail, à échanger des informations, des analyses¹⁵², repose aussi sur le partage des mêmes principes fondamentaux de jugement et d'appréciation sur ce qui relève (ou pas) de l'art et de la culture, et cela quels que puissent être les accords et désaccords sur les jugements ponctuels portés sur différents spectacles.

La Nacre oriente aussi les membres des différents champs artistiques, surtout les moins intégrés dans *l'espace de la production artistique administrée*, dans l'univers complexe des dispositifs et règles, mais aussi des principes de jugement et d'action, des critères d'appréciation et d'évaluation et leurs variations parfois absconses. Elle les introduit aussi au langage spécifique de l'État.

"Moi l'expertise que j'apporte aux groupes c'est plutôt quand ils viennent me voir de dire « ben voilà, la DRAC sa lecture ça va être ça, la région ça va être ça. Mais il existe d'autres choses. Il y a Société Civile, il y a l'ADAMI. Donc, vous pouvez avoir des aides à ce niveau. Vous pouvez penser à travailler en partenariat. Il n'y a pas que l'argent. Essayez de penser vos projets en dehors des subventions. Essayer de les construire avec untel ». C'est toute cette connaissance du réseau. Ca, finalement la région, la DRAC, les gens vont pas les voir pour ça. Les gens vont défendre leur dossier de sub et puis c'est tout." (Nacre)

"Parce que les associations ne pouvaient pas aller directement au ministère ?

Elles peuvent pas interpellier directement parce qu'entre guillemet, il faut avoir les codes pour pouvoir interpellier le ministère. C'est à dire que les associations de terrain elles bossent au jour le jour. Elles montent des ateliers parce que les associations de terrain que nous, avec lesquelles on était en contact quand on était au centre de musiques traditionnelles, c'étaient des asso qui créent des ateliers musicaux, des bals, des bals folk, des festivals. Donc ces structures-là on les connaissait, on les fréquentait, on allait les voir, la lettre d'info avait ce rôle là, c'est à dire d'aller les voir sur le terrain. Mais du coup, nous on devait aussi servir à un moment de... On devait identifier sur le terrain quels étaient les problèmes qu'elles vivaient au quotidien, au niveau des ateliers, au niveau des bals, voilà, et de le faire remonter au ministère pour être à la fois créateur de lois, de législations, de ligne de financement. Donc le CMT avait ce rôle là et doit l'avoir encore aujourd'hui.

Quand vous dites code, avoir le code qu'est ce que ça veut dire ?

Cela veut dire que les acteurs de terrain bien souvent quand ils travaillent au quotidien, ils se rendent bien compte qu'ils ont des freins sur certaines choses. Mais ils arrivent pas toujours à les verbaliser entre guillemets. Et le rôle d'un CMT, à un moment, c'est d'aller les voir en leur disant : « Quels sont vos problèmes au quotidien ? - Ben voilà, on connaît tel et tel types de problèmes - Mais vous savez que ça, on peut demander nous aux collectivités types région ou Drac de créer des lignes de financement sur ça, si vraiment vous avez des soucis là dessus, ou travailler sur la législation parce qu'à un moment vous butez contre quelque chose ». " (Nacre)¹⁵³

¹⁵¹ Butaud G, Chiffert A, 2012, *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant*, Paris, Ministère de la Culture et de la communication, Pdf, p. 22.

¹⁵² "Là je suis associée aux présentations. Je peux aller au comité mais je suis là à titre d'observateur. Je n'ai pas d'avis à donner à la DRAC. A la région, comme je connaissais bien (...), on travaille dans une bonne confiance et lui il n'a pas le temps de tout voir et moi non plus d'ailleurs. Donc il va des fois à des festivals où je ne vais pas. On communique. On échange des infos." (Nacre)

¹⁵³ Alors que le "terrain" reste une référence récurrente et vague, on peut faire l'hypothèse que, dans cet espace fortement administré, le terrain est aussi ce qui échappe à l'emprise directe de l'État avec des agents (artistes notamment) qui maîtrisent peu, voire pas du tout, l'ensemble des règles spécifiques de cet espace. Ces

L'activité de La Nacre repose aussi sur une forme de division du travail dans l'action publique. L'État central déconcentré (la DRAC) et les collectivités publiques consacrent une part importante de leur travail dans le processus de décision débouchant sur la subvention. Leurs cadres rencontrent les directeurs artistiques ex ante, débattent avec eux des projets et de leurs possibilités matérielles et financières, mettent en œuvre les processus de subventions. Mais les collectivités publiques apparaissent davantage démunies (pour des contraintes de temps et de personnels) pour soutenir l'activité ultérieure des bénéficiaires des aides publiques. La Nacre est alors perçue par les collectivités publiques comme un des vecteurs de la professionnalisation qui, au delà des propriétés esthétiques des projets, conditionne la réussite de ces derniers.

"Et puis ça rencontrait par ailleurs... C'était pas un projet de faire de la peinture avec les pieds ou je sais pas quoi... Ça rencontrait d'autres préoccupations qui sont : « Comment on accompagne, indépendamment des subventions publiques ? Comment on peut accompagner la structuration d'une équipe, dans le temps, par des aides à l'inscription dans un réseau, par des formations, par tout un tas de chose ? ». Ce à quoi on n'a jamais répondu vraiment finalement, parce que les aides consistent à apporter des subventions, point. Et ensuite les compagnies réussissent ou ne réussissent pas, indépendamment parfois de leur talent d'ailleurs, parce qu'il peut y avoir de très beaux projets qui ne rencontrent pas de succès auprès des directeurs de lieux, quand ça joue auprès du public parfois très bien, mais qui ne rencontrent pas de succès auprès des directeurs de lieux, qui ne les ont pas vus, qui n'ont pas le temps, qui sont intéressés par d'autres choses. Du coup, ils vont pas plus loin que leurs premières représentations." (Tutelle)

La Nacre se situe ainsi à l'intersection de deux espaces locaux (artistique et politique) ; ce qu'elle peut considérer et revendiquer comme une des conditions de sa capacité autonome de jugement¹⁵⁴. Mais c'est cette position qui peut aussi constituer un des fondements de l'interrogation structurelle sur sa légitimité, présente aussi bien parmi les administrations publiques régionales que parmi les professionnels de la région.

2 - Une légitimité discutée

Depuis plusieurs années, la place et la légitimité de ce type de structure sont devenues incertaines. Plusieurs régions n'ont toujours pas d'agence culturelle régionale et, dans d'autres cas, certaines de ces dernières ont été fermées ou reconfigurées ; on peut ainsi citer le cas des tensions successives inaugurées par les crises de l'ARSEC (Agence Rhône-Alpes de services aux entreprises culturelles) conduisant à la disparition de cette dernière et à sa fusion, en 2008, avec l'AMDRA (Agence musique et danse Rhône-Alpes) pour donner naissance à La Nacre dont la situation, depuis, ne s'est pourtant pas stabilisée. En effet, d'une part, la

dispositions spécifiques (ou cette absence de dispositions spécifiques) impliquent alors une menace permanente d'éviction professionnelle, par exemple en raison de l'impossibilité d'accéder aux ressources publiques.

¹⁵⁴ La Nacre indique qu'elle "(...) ambitionne de servir à la fois les collectivités publiques que les professionnels du spectacle vivant. Cette double mission qui lui incombe justifie sa position d'expert indépendant". "Note de présentation du PACO de l'entreprenariat culturel / D.Berthelot / 10 mai 2010", p 4.

démission de son directeur (à l'automne 2011), d'autre part, le départ de certaines activités (la paye, puis la formation) vers le secteur marchand, enfin, la baisse importante des crédits publics en 2012, conduisant au licenciement de la moitié des personnels, à la fin de cette même année¹⁵⁵, soulignent les incertitudes concernant l'intérêt de ce type de structure pour les financeurs publics¹⁵⁶.

Ces transformations et tensions internes et externes de La Nacre ne constituent pas le champ de l'étude mais elles n'en constituent pas moins un des éléments contextuel permettant de comprendre la mise en place du dispositif ainsi que certaines des contraintes qui ont pesé sur la réalisation de cette expérience. A la fin de 2011, 3 mois après le début de l'expérience, le contrat de la personne assurant la coordination du dispositif n'a pas été renouvelé, accentuant d'autant le travail des cadres et adressant un signal négatif aux compagnies du dispositif. Le départ du directeur puis l'annonce de la réduction massive des aides, du licenciement de la moitié des salariés ainsi que du déménagement des locaux a imposé une reconfiguration importante avec l'abandon de l'organisation In Situ et l'obligation, pour les compagnies, de chercher plus rapidement que prévu un nouveau local.

On ne peut qu'évoquer rapidement certains facteurs (potentiellement) explicatifs de ces crises successives.

D'une part, les politiques publiques d'austérité et de réduction de la sphère d'intervention de l'État, illustrées par les baisses du budget du ministère de la Culture, conduisent les différentes administrations publiques à systématiser les réductions budgétaires au détriment des bénéficiaires vécus comme les moins stratégiques mais aussi, probablement, les moins susceptibles de se mobiliser et de bénéficier d'un soutien politique et professionnel.

D'autre part, si les différents segments publics et parapublics sont inscrits dans une division du travail administratif et politique, il existe aussi de la concurrence avec un rapport déséquilibré puisque les services de la DRAC et de la Région maîtrisent les subventions versées à La Nacre et que ces services sont d'autant moins susceptibles d'être facilement remis en cause qu'ils reposent, en partie, sur des emplois publics (à la différence de La Nacre dont les emplois constituent plus facilement une variable d'ajustement).

¹⁵⁵ Les études disponibles soulignent la baisse de l'emploi salarié dans les associations. Elle est amorcée en 2010 et poursuivie en 2011 et "constitue une rupture dans l'histoire du monde associatif ; elle est en soi le signe de la baisse des financements publics en 2010." Tchernonog V, 2012, "Le secteur associatif et son financement", *Informations sociales*, 4, 172, p. 17.

¹⁵⁶ La définition des domaines d'intervention ainsi que la place des services marchands semblent avoir constitué certains des points importants de débats, voire de désaccords, probablement en partie liés aux spécificités anciennes de l'AMDRA et de l'ARSEC (l'activité marchande dans cette dernière étant plus importante).

Par ailleurs, une des difficultés essentielles de La Nacre repose sur son incertaine reconnaissance professionnelle dans l'espace culturel régional. Cette remise en cause peut être double. Elle concerne d'abord les compétences individuelles de ses cadres et, dans le contexte de la critique générale et récurrente de la bureaucratie, leur absence de contact avec le "terrain". Cette remise en cause est d'autant plus ressentie douloureusement qu'elle provient parfois de la direction même de La Nacre. Dans un court texte rendant compte de l'Atelier 26, le directeur de l'époque déclare que ce de dernier "doit aussi permettre aux personnels de La Nacre qui sont moins en contact avec les artistes de comprendre à quoi sert et comment fonctionnent l'accompagnement"¹⁵⁷. Cette déclaration, suffisamment ambiguë pour qu'on ne sache pas si elle vise l'ensemble des personnels de La Nacre ou la partie la plus administrative du personnel (excluant alors implicitement "les chargés de mission" ou autres), est d'autant plus mal vécue qu'elle est intervenue dans une publication qui circule beaucoup dans les milieux professionnels. La remise en cause concerne ensuite La Nacre elle-même, son fonctionnement, son rôle, ses fonctions, c'est à dire son existence même, et cela d'autant plus que, depuis plusieurs années, elle semble davantage préoccupée par ses difficultés internes. Selon les cadres de La Nacre eux-mêmes, les membres des entreprises de production et de diffusion, qui constituent ce fameux "terrain", ont d'autant plus de difficultés à soutenir le principe de l'existence de cette structure qu'ils ne comprennent pas quel en est l'intérêt pour eux en terme de retombées¹⁵⁸. A l'automne 2012, au moment de l'annonce de la réduction massive des subventions et de la suppression de la moitié des postes, les cadres de La Nacre, dans leur description de la situation, soulignent eux-mêmes l'absence de réel soutien des professionnels qui se désintéressent de l'avenir de leur structure. Ils soulignent aussi l'absence de lobbying de leur part. Faisant référence à la situation du moment un cadre de La Nacre indique qu'ils sont les pieds et poings liés (en montrant ses deux poings rassemblés) : "*aujourd'hui on est des lapins dans les phares d'une voiture*".

Ces différentes incertitudes et remises en cause expliquent que, selon un responsable de La Nacre, ils sont "*attendus au tournant*". La proposition et la mise en place de l'Atelier 26 s'expliquent alors en partie par ce contexte. Issu de préoccupations anciennes tirées de l'expérience de ces cadres c'est une part de leur légitimité à exister qui est en jeu dans l'Atelier 26.

¹⁵⁷ "Une expérience d'accompagnement en Rhône-Alpes", T.L.R., *La Lettre du spectacle*, n° 281, 7/10/2011.

¹⁵⁸ "(...) *mais c'est vrai que les acteurs de terrain ont de plus en plus de mal, mais ça on y reviendra peut être tout à l'heure, à comprendre l'intérêt de ces agences. C'est à dire qu'ils ont du mal à se dire... il y a des choses qui remontent, mais ça redescend pas forcément toujours avec de la législation ou des lignes de financement.*" (Nacre)

IV. LES COMPAGNIES RETENUES

1 - Le choix de compagnies émergentes

a. Des compagnies dans un espace régional dynamique

Si on excepte l'Ile-de-France que la traditionnelle centralisation parisienne constitue en espace central de la production artistique dans les différents champs de production, la région Rhône-Alpes constitue, sous de multiples facteurs, un des principaux territoires de production dans le spectacle vivant.

Historiquement, si on considère notamment la décentralisation théâtrale, dès les années cinquante, puis le théâtre public à partir des années 1960¹⁵⁹, certaines des expériences menées au sein de ce territoire ont joué un rôle décisif que ce soit à travers les compagnies et institutions dirigées par des metteurs en scène reconnus (Jean Dasté avec la Comédie de Saint-Etienne en 1947 ; Roger Planchon avec le Théâtre de la Cité puis le TNP ; Alain Françon ; etc.) ou par une grande diversité d'esthétiques.

Actuellement, on retrouve dans ce territoire, parfois de manière plus nette que dans d'autres régions les propriétés caractéristiques des champs du spectacle et de l'espace de la production administrée : croissance des emplois et des établissements employeurs, principalement associatifs ; usage massif des salariés en CDD d'usage ; etc.¹⁶⁰

Compte tenu de la structure urbaine et de la répartition des populations cette offre est aussi largement concentrée sur les grandes villes et notamment Lyon et Grenoble. En fonction des indicateurs utilisés, on retrouve d'ailleurs, parfois atténuée, cette même centralisation, autour des métropoles, des financements publics de la culture¹⁶¹.

b. La notion d'émergence

Les compagnies retenues doivent être en situation d'émergence, c'est à dire ne pas cumuler tous les indicateurs qui désignent la reconnaissance et l'intégration professionnelle tout en ayant déjà une activité professionnelle (artistique, administrative) "très en aval de leur création juridique, ce qui nous distingue des logiques de couveuses et de pépinières (sélection des structures justifiant d'une certaine reconnaissance professionnelle et institutionnelle, cette dernière n'étant pas jugée à l'aulne des seules subventions)."¹⁶²

¹⁵⁹ On reprend ces distinctions davantage par commodité que pour leur pertinence sociologique.

¹⁶⁰ Voir sur ces aspects, La Nacre, *Diagnostic de l'emploi et de la formation dans le spectacle vivant et l'audiovisuel en Rhône-Alpes*, septembre 2012, 8 p. Document téléchargeable sur le site de La Nacre.

¹⁶¹ La Nacre, *Financements publics de la culture. Culture et spectacle vivant en Rhône-Alpes*, novembre 2012, 31 p.

¹⁶² Note de présentation du PACO de l'entrepreneuriat culturel / D.Berthelot / 10 mai 2010 Page 7- 8.

La notion d'émergence¹⁶³, que l'on retrouve dans maints textes, discours et commentaires, tente de rendre compte de ce processus d'apparition dans cet ensemble flou constitutif de la "zone grise", évoqué précédemment (voir p. 30), d'une série d'agents (artistes, compagnies) qui quittent leur état antérieur pour accéder à une nouvelle position statutaire, plus professionnelle en étant confrontés à une série d'épreuves qui décident de la réussite du processus en cours. Cette catégorie s'appuie sur une série de jugements sociaux (émanant des experts et des pairs), qui, comme le montre l'expérience de l'Atelier 26, restent flous et incertains, à la merci de la diversité éventuelle des jugements des experts et/ou des effets de présentation de soi dans la constitution des dossiers.

Du point de vue des professionnels des champs artistique (dont les cadres de La Nacre) une compagnie en "émergence" se caractérise par plusieurs propriétés.

D'une part, elle a déjà une certaine existence sociale et artistique, une relative expérience et peut faire référence à une reconnaissance minimale (parfois très minimale) par les pairs. Les compagnies bénéficient de fonds publics réduits ce qui les distingue de nombreuses autres entreprises bénéficiant de fonds publics importants¹⁶⁴, ou à l'inverse, pour des activités et des origines budgétaires qui ne relèvent pas de la culture mais du travail social. Elles bénéficient d'un minimum de reconnaissance par les pairs, les experts et les instances de certification ; leurs spectacles commencent à être diffusés dans des structures culturelles bénéficiant déjà elles-mêmes d'un minimum de reconnaissance. Elles ont un minimum d'organisation professionnelle marquée par un premier état de la division du travail administratif ; c'est pourquoi une des conditions pour être retenu par La Nacre est l'existence, au sein des compagnies considérées, d'un binôme directeur artistique - responsable administrative, caractéristique d'un premier degré de structuration et présupposant la maîtrise minimale de certaines des dimensions de l'activité administrative d'une compagnie indépendante. L'appel à candidature indique en effet que l'accompagnement "sera notamment **construit autour du binôme « Artistique/Administratif »** de la structure de manière à permettre une réflexion sur le projet et une approche managériale approfondie."¹⁶⁵

Les membres de ces compagnies, ou certains d'entre eux, peuvent ne pas relever du régime de l'intermittence et, en fonction de leur situation, avoir des sources diverses de revenu :

¹⁶³ La notion d'émergence a plusieurs significations. En géologie, elle marque l'endroit d'où une source sort de terre. En phylogénétique, elle désigne l'apparition d'un organe nouveau dans un phylum. De manière générale, l'émergence marque l'apparition, dans une réalité préexistante, d'une réalité nouvelle.

¹⁶⁴ Se référant à une rencontre organisée dans la matinée avec un artiste, directeur d'un lieu, une cadre de La Nacre fait référence au coût de la structure souple de ce lieu - 500 000 € - en ajoutant : "en plus c'est rien" ce qui provoque quelques regards surpris parmi les directeurs artistiques et les responsables administratives des compagnies de l'Atelier 26. Observation. 11 juin 2013.

¹⁶⁵ Document d'appel à candidature, pdf, non daté mais début 2011

emplois aidés ; RSA ; etc. Ainsi, l'existence d'emplois aidés est considérée comme un indicateur pertinent d'un projet professionnel cohérent et en développement¹⁶⁶. La reconnaissance de ce type d'emploi, comme un indicateur du processus de professionnalisation, pourrait surprendre un observateur non averti des spécificités des champs artistiques ; elle est donc à considérer relativement à la structure de l'espace professionnel et non par rapport aux emplois de manière générale.

Ce sont d'ailleurs ces critères qui conduisent, dans un premier temps, sur les 15 candidatures, à ne retenir que 8 compagnies pour la seconde phase de recrutement. Certaines compagnies sont ainsi éliminées parce qu'elles apparaissent comme ayant tendance à vouloir transformer La Nacre en instance administrative assumant à leur place certaines tâches. Une autre est éliminée en raison des tensions évidentes entre le directeur artistique et le responsable administratif.

D'autre part, cette catégorie désigne des dispositions individuelles à l'engagement vocationnel. Les individus sont soumis à une série d'épreuves et de choix qui doivent leur permettre de s'inscrire (ou non) dans les espaces les plus professionnalisés. C'est le cas de ces musiciens amateurs, qui ont des activités salariées "alimentaires", dans le spectacle (ils sont techniciens et à ce titre, ils peuvent même être intermittents), ou dans d'autres champs sociaux (ils sont instituteurs), et qui, à un moment donné, doivent décider ou non de les abandonner ("se lâcher" dit un cadre de La Nacre), au risque d'une série de ruptures sociales, amicales, avec leur passé.

"Souvent ils [les musiciens de musique actuelle] ont commencé, ils étaient au lycée tout ça c'était sympa entre potes. Après ils se marient. Ils ont des enfants. Il y en a qui veulent devenir médecins, et là c'est des vrais choix de vie. Et pour la vie du groupe, ça a un impact considérable. Des fois, ils sont trois à être complètement partants et il y en a un qui hésite. Et il peut hésiter 4/5 ans. En fait, il n'y a pas d'échéance. Si il est à Bourges et qu'il est repéré par 50 professionnels et qu'il y a une tournée de 50 dates derrière et que maintenant faut décider. C'est un accélérateur, soit de projet - et c'est super, un projet artistique qui gagne 2 ans, parce que Bourges ça fait gagner 2 ans, parce que là il y a tout le monde qui vient proposer des résidences etc. - soit c'est un accélérateur de clash, que de toute façon encore tenu 2/3 ans et que là en fait ça force à prendre le mur maintenant. Et c'est douloureux mais au final c'est pas plus mal. (...)

Donc eux ils sont émergents. Parfois même nous on les appelle professionnels dans le sens où, pour nous, professionnels c'est qu'ils ont vraiment fait le choix, complètement, d'assumer leur musique et de vivre de ça. Il leur manque pas grand-chose pour vivre de leur musique, mais il faut qu'ils se lâchent à un moment donné. Il y a beaucoup dans la musique actuelle. Vous allez trouver beaucoup de gens soit instits, soit fonctionnaires. Et, à un moment donné, il faut qu'ils se mettent en disponibilité. Donc, ils peuvent se mettre en disponibilité 1 ou 2 ans mais, à un moment donné, il faut qu'ils se lâchent complètement. Et pour eux, tant qu'ils ne se sont pas lâchés, ils ont pas fait suffisamment de dates dans l'année. Donc ils ont l'impression que c'est pas viable. Pour faire toutes ces dates là, ben il faut qu'ils se dégagent complètement, faut qu'ils se lâchent complètement et c'est vraiment compliqué pour eux." (Nacre)

¹⁶⁶ **"Economiquement**, l'équipe doit être dans une phase de développement (premières subventions, emplois aidés,...). " *Dossier de présentation du projet de l'Atelier 26*, février 2011, p. 4.

Les incertitudes concernant la définition des compagnies en émergence expliquent que, ce qui a d'ailleurs été reprochée aux responsables de l'Atelier 26, une compagnie conventionnée, même pour une somme modeste, a été sélectionnée.

2 - La diversité des compagnies

L'expérience rassemble donc 4 compagnies indépendantes alors que, dans les premiers documents relatifs à l'Atelier 26, La Nacre évoquait le nombre de 5 ou 6 compagnies. Ce choix semble d'abord correspondre à des contraintes matérielles internes à La Nacre liée au bureaux disponibles ainsi qu'au nombre de personnes qu'il lui aurait fallu dégager.

Si ces compagnies manifestent une hétérogénéité artistique attendue et revendiquée dans le projet, elles manifestent, en revanche, rapidement, une profonde hétérogénéité administrative nettement plus inattendue et vécue, au moins pour certaines d'entre elles, comme étant plus problématique à la fois pour la réussite du projet lui-même comme pour leur propre avenir.

a. Une hétérogénéité artistique attendue

Esthétiquement, les compagnies relèvent donc de champs différents : théâtre, slam, arts de la rue et du cirque, musique traditionnelle / musique du monde. Il s'agit de rassembler des esthétiques différentes, certaines plus courantes et d'autres plus "*intrigantes*", plus en rupture avec les codes auxquels sont habitués les membres de La Nacre, comme la "polyphonie slam" de la Tribut du Verbe ; "*Dans mon souvenir on sentait qu'ils étaient clairement pas du tout au même endroit que les autres équipes qu'on pouvait retenir.*" (Nacre)

Organisationnellement, une seule est centrée autour d'un artiste (metteur en scène) alors que deux autres sont dirigées par un collectif d'artistes et la quatrième, initialement, est un conglomérat de plusieurs collectifs. On peut expliquer la place de ces 3 compagnies ayant, sous des formes diverses, une dimension collective, par les préoccupations montantes, parmi les financeurs publics à la recherche de la rationalisation budgétaire, concernant les possibilités de mutualisation les bureaux et postes administratifs¹⁶⁷. Cette dimension collective n'est pas sans avoir préoccupé les cadres de La Nacre dans la mesure où leur projet reposait initialement sur le binôme directeur artistique – administrateur qui était remis en cause par la diversité des directeurs artistiques. En même temps, compte tenu de l'actualité de ce modèle collectif, quelles qu'en soient les formes, cela n'a pas constitué un obstacle rédhibitoire même si la suite de l'expérience a permis de souligner les difficultés spécifiques de cette forme organisationnelle.

¹⁶⁷ A différents moments les collectivités tendent et tentent de soutenir ces dynamiques de mutualisation en finançant, souvent de manière dégressive sur plusieurs années, la création des postes administratifs mutualisés.

En terme de légitimité artistique et institutionnelle, le jury a sélectionné des compagnies se situant à des niveaux très inégaux. Une compagnie est présente dans l'espace artistique local depuis 20 ans. Depuis 2007, elle est conventionnée avec l'État, ce qui, dans cet espace de la production de la production administrée, est un gage de reconnaissance et de réussite artistique et professionnelle même si la somme versée par l'État indique que la compagnie est dans le bas de la reconnaissance étatique¹⁶⁸. Les autres compagnies sont plus récentes et bénéficient d'une reconnaissance plus limitée.

Dans *l'espace de la production artistique administrée*, l'inégale légitimité artistique est globalement corrélée avec une hiérarchie des subventions publiques ; il ne s'agit pas de nier le poids de différentes interventions hétéronomes mais on ne peut réduire la structuration des champs constitutifs de cet espace à l'intervention de différentes "cliques" et "mafias" comme ont trop souvent tendance à le faire les fractions dominées de ce dernier. Il ne peut y avoir, comme dans un espace de production marchande, de totale disjonction entre la reconnaissance artistique par les pairs et les budgets disponibles qui peuvent provenir d'un succès public. La reconnaissance artistique implique des aides publiques croissantes qui permettent des spectacles plus ambitieux esthétiquement et plus complexes et coûteux techniquement ; il peut ainsi y avoir un cercle auto entretenu.

b. Une profonde hétérogénéité administrative inattendue et problématique

Rapidement, les divers participants à l'expérience découvrent la profonde hétérogénéité administrative des compagnies. A différents indicateurs, certaines d'entre elles ne correspondent pas au modèle préexistant de "compagnie en émergence".

En terme de régime d'emploi, tout oppose des compagnies dont les responsables administratives disposent d'un CDI et dont les directeurs artistiques sont inscrits dans le régime de l'intermittence, aux compagnies dont les responsables administratives sont sur des contrats d'emplois aidés et à temps partiel (ce qui implique des revenus limités) et dont les directeurs artistiques sont parfois en dehors de l'intermittence, inscrits dans les dispositifs sociaux, type RSA. Les premières disposent d'une réelle reconnaissance artistique et, corrélativement, de budgets plus importants (issus de subventions publiques et/ou d'une activité réelle de diffusion avec des spectacles vendus relativement chers). Les secondes, ne bénéficiant que de très faibles aides publiques, font un usage systématique des emplois aidés en raison de la faiblesse de leurs recettes de vente.

¹⁶⁸ En 2010, la compagnie bénéficie d'une subvention de 45 000 € quand d'autres, plus rares, ont des aides de 450 000 €.

"Alors dans le groupe projet on partage cette vision là : c'est quasiment mission impossible quoi, ils vont peut être vendre une représentation mais c'est pas ça qui va leur permettre de vivre. Quand ils vendent une représentation à 2 500 euros, au mieux ils vont garder 400 euros pour [la responsable administrative], et c'est pas avec 300-400 euros qu'on paye du personnel permanent." (Nacre)

Corrélativement, alors que certaines compagnies s'appuient des responsables administratives disposant de compétences étendues, présentes depuis plusieurs années, leur permettant d'assurer une connaissance fine des dossiers et une continuité administrative, d'autres se caractérisent par une discontinuité et une incertitude administrative.

Cette situation implique, entre les directeurs artistiques et les responsables administratives, des relations nettement plus conflictuelles au sein des compagnies les plus fragiles alors que dans les autres compagnies ces relations, sans être totalement apaisées, restent plus contrôlées et ne remettent pas en cause leur validité organisationnelle.

Au-delà des inégales compétences techniques administratives, les directeurs artistiques des compagnies les plus incertaines manifestent une série de série de dispositions qui heurtent particulièrement les cadres de La Nacre. Ils tendent à ne pas comprendre l'importance des multiples dimensions constitutives de la gestion et de la direction d'une structure de production culturelle. Ils ne voient pas la nécessité de bâtir des budgets prévisionnels ou de débattre profondément du profil des postes qui sont mis en recrutement. Ils ne savent pas ce qu'est la "direction artistique" d'une entreprise. Ils acceptent qu'une personne bascule d'un poste à l'autre (de chargée de diffusion à administratrice) sans vérifier que cette personne dispose des compétences adéquates alors que, de leur point de vue, celle-ci ne dispose pas de ces compétences et qu'elle va rencontrer des difficultés.

"X [autre adre de La Nacre] m'a dit plusieurs fois : « je me doutais pas qu'ils étaient aussi peu enclin sur tout ce qui est la fonction administration ». Par exemple, elle pensait que c'était des gens qui étaient à la fois formés, qui savaient de quoi ils parlaient, qui pouvaient pondre des budgets, qui savaient parler de chiffres. Et en fait, elle s'aperçoit que c'est des gens qui n'en sont pas du tout là. C'est à dire qu'il y a des gens qui n'ont même pas de budget prévisionnel. Aujourd'hui, on est en train de les construire avec eux. Donc, ils essaient d'appréhender que le budget prévisionnel c'est un outil important pour le pilotage de leur projet. Et aujourd'hui on en n'est pas encore là. On est en train d'y arriver. On est en janvier, ça fait quatre mois, on est en train de leur faire comprendre que ça devient un élément incontournable. (...) il y a des écarts qui se font, qui sont énormes et que, nous, on a vu en réunions collectives, donc les fameuses RMIE, sur des sujets qu'on a traité, que ce soit en septembre ou en octobre. On s'est aperçu qu'il y avait une différence à la fois de vision – Ca, ça se peut - et une différence aussi de compréhension, c'est à dire des choses et des sujets. (...). Quand on a parlé, c'était en décembre, de la direction artistique par exemple. Pour eux, ça ne veut rien dire. Ils ne savent pas ce que c'est. (...) Ils ne savent même pas à quoi ça sert. (Nacre)

Certains de ces artistes, ou les mêmes à d'autres moments, se refusent à considérer la structuration du champ artistique et l'inégale position esthétique et professionnelle des différentes entreprises artistiques. Certains refusent ainsi de participer à une journée au sein d'un CDN alors que d'autres directeurs artistiques, disposés à poursuivre leur carrière dans une institution plus importante, mieux dotée, se réjouissent de cette sortie.

"Par exemple le 2 février, pour une RMIe, on s'est dit est-ce qu'on les emmènerait pas à Valence ? Parce qu'à Valence, il y a un temps fort de La Nacre là, sur les compagnies et l'avenir des compagnies... Donc on se dit ça serait bien de les emmener. Donc on leur propose. Globalement, ils sont assez pour, assez d'accord. Et puis fin mai on s'est dit fin mai : « On va partir tous ensemble, on va prendre un billet de train tous ensemble ». Donc c'est un CDN la Comédie de Valence, donc qui dit CDN... Il y a des gens, CDN ça leur parle peu ou pas : « c'est des gros machins, trop financés ». Enfin voilà. Nous, c'était pas un jeu. On les emmenait pour leur montrer ce que c'est qu'un CDN, puis voir un peu comment ça se passe dans un CDN. Ça a pas raté [X] commence à dire : « On n'y va pas. Ça nous intéresse pas. C'est chiant. On va pas y aller, parce que franchement ça sert à quoi d'aller sur un truc comme ça ? Nous on veut travailler du hard, travailler les budgets ». Alors maintenant, ils sont à fond sur les budgets ! Depuis qu'on leur a parlé de ça, ils parlent de ça toute la journée. Donc voilà du coup on se dit... Par contre, il y en a d'autres qui se disent : « Super on va visiter (...). Super on va visiter le CDN. Ça faisait des mois que je voulais les rencontrer. Donc on va enfin pouvoir les voir. »" (Nacre)

Cette surprise concernant la grande hétérogénéité administrative des compagnies, c'est-à-dire aussi les différences de dispositions des directeurs artistiques, résulte de la combinaison de plusieurs facteurs.

Dans la "zone grise", dont relèvent les compagnies qui bénéficient du dispositif, il ne peut y avoir d'indicateurs évidents, mesurables permettant d'avoir une compréhension de la situation précise des compagnies. Par leurs parcours antérieurs comme leurs responsabilités actuelles, les responsables de La Nacre comprennent cette incertitude inévitable mais, pour certaines compagnies, ils n'en mesurent pas forcément, au moment du recrutement, l'importance et les effets.

En effet, les procédures de recrutement, même si elles ont constitué de véritables épreuves pour les candidats¹⁶⁹ apparaissent, rétrospectivement, peu formalisées, avec des variations en fonction des situations. Dans le cas au moins d'une compagnie, une partie de l'entretien (de la seconde phase) a eu lieu par téléphone, les artistes étant en tournée ; la seconde partie de l'entretien a nécessité que ce soit le comité de recrutement qui se déplace. Il y a eu ensuite un troisième entretien informel entre ces artistes et des cadres de La Nacre (et non pas le jury de recrutement). Certaines compagnies ont masqué (délibérément ou non), au comité de sélection, certaines de leurs propriétés et les tensions internes. Ce flou est d'autant plus important que, dans certains cas, ce sont davantage les responsables administratives que les directeurs artistiques qui ont incité à candidater et ont constitué les dossiers de candidature à tel point que, dans certains cas, les responsables administratives ont longuement préparé les entretiens des directeurs artistiques avec le jury. L'une d'entre elles indique ainsi son attitude à l'égard d'un directeur artistique qu'elle a coaché et "briefé, à mort, « t'oublies pas ça », (rires) : « T'oublies pas ça ! T'oublies pas ça ! »". La volonté de ces dernières n'a pu que les inciter à minimiser les dimensions les plus problématiques de la situation de la compagnie comme leur

¹⁶⁹ "[Les membres du jury] étaient beaucoup, ils étaient nombreux. C'était sérieux, j'avais l'impression que je passais un entretien d'embauche." (RA)

propre situation personnelle (leur degré de compétence, leur régime d'emploi, l'état de leurs relations avec les directeurs artistiques).

Les cadres de La Nacre sont donc conduits, au fur et à mesure du déroulement du dispositif, à découvrir une série de propriétés qui leur permettent de comprendre la situation des compagnies et sur lesquelles, parfois, ils n'ont aucune prise car cela impliquerait, par exemple, une intrusion dans la vie privée de certains des responsables de ces compagnies (cas de certaines des compagnies où la présidence de l'association est assurée par la compagne d'un directeur artistique).

Cette hétérogénéité complexifie le dispositif, surtout la seconde année selon plusieurs interlocuteurs, dans la mesure où les compagnies ne sont pas confrontées aux mêmes interrogations avec des responsables administratives disposant de compétences inégales.

c. La "locomotive" est-elle une locomotive ?

L'hétérogénéité des compagnies retenues se manifeste particulièrement par la présence d'une compagnie qui occupe une place spécifique dans la mesure où elle cumule une série d'indicateurs qui montre une intégration dans le pôle professionnel de son espace de référence, en tout état de cause plus ancienne et plus avancée que les autres compagnies. En effet, elle est conventionnée depuis 2007 ; au cours de la saison 2012-2013, un de ses spectacles est diffusé au TNP ; son directeur candidate pour prendre la direction d'un lieu.

Cette présence manifeste aussi la dimension relationnelle et relative de la notion d'émergence. En effet, si pour les compagnies les plus incertaines, cette compagnie peut être perçue comme une compagnie "installée", à l'inverse, pour les agents les plus dominants de l'espace local, elle peut être considérée comme émergente.

Cette présence résulte aussi de la volonté des responsables de La Nacre de retenir une compagnie qui pourrait servir de "locomotive" en proposant un modèle positif d'intégration professionnelle et de réussite artistique qui ne soit pas, néanmoins, vécu comme inatteignable. La situation objective de la compagnie, la présence de ses responsables artistiques et administratives aux différentes réunions et rencontres ainsi que dans le dispositif In Situ pouvaient permettre à la compagnie de jouer ce rôle et cela d'autant qu'elle est la seule dont le directeur artistique est véritablement et régulièrement présent dans les locaux mis à disposition.

"Locomotive c'est un peu fort parce qu'il n'y a pas autant d'interactions que ça. Mais c'est une compagnie qui est à un niveau de développement plus avancé et qui, du coup, ne se pose plus les mêmes questions que des compagnies plus en démarrage on va dire et qui peut apporter... pas des réponses, parce qu'on ne peut pas transposer mais une expérience, un retour sur l'expérience. Peut être des questionnements qu'elles ont eu à un moment donné, auxquels elles ont répondu à leur façon. Et que ça

peut être bien de pouvoir témoigner et de dire « ben nous voilà, on a fait ce choix-là par exemple il y a quelques années... » Mais bon sachant que c'est la seule compagnie qui n'est pas un collectif finalement. On n'est pas plus trop transvaser.. les expériences." (Nacre)

Cette compagnie est confrontée à diverses questions communes comme la pérennisation de l'emploi administratif, l'externalisation (ou pas) d'une partie de la gestion et de l'administration. Elle se pose des questions qui manifestent son appartenance à une tranche plus élevée de la hiérarchie professionnelle et notamment celle concernant la direction d'un lieu. Elle a des "*relations fluides avec [ses] banquiers*" dans la mesure où elle n'a pas "*peur des banquiers, d'aller voir les banquiers et de négocier que ce soit des découverts autorisés, des créances ou voir ne plus rien négocier...*" (Nacre).

Même s'il est difficile de mesurer effectivement la place qu'occupe cette compagnie "locomotive" dans l'ensemble des relations avec les différents participants (cadres de La Nacre ; dirigeants artistique et administratifs des compagnies), on peut en souligner l'ambivalence.

D'une part, cette compagnie propose un modèle positif d'intégration professionnelle dans l'espace local de la production artistique administrée. En se caractérisant, dans ses phases initiales d'activité, par certains traits communs avec les autres compagnies, elle montre qu'il est possible de s'inscrire dans cet espace local et d'y progresser. Les relations entretenues entre le directeur artistique et la responsable administrative propose aussi un modèle positif pour les responsables administratives¹⁷⁰, dans la mesure où, sans que l'on puisse parler d'égalité et sans idéaliser la situation, cette responsable administrative dispose d'une véritable autorité et reconnaissance dans la définition de l'activité de la compagnie. Se caractérisant par une longue expérience ainsi que par une reconnaissance artistique, même limitée, dans l'espace local, le directeur artistique de cette compagnie dispose d'une réelle légitimité parmi les différents responsables des compagnies de l'Atelier 26 ; ses interventions, relativement rares, font d'ailleurs l'objet d'une attention soutenue.

Mais, d'autre part, et à l'inverse, on peut retourner certains des arguments précédents et en ajouter d'autres pour souligner la distance infranchissable entre cette compagnie et les autres qui tient moins à des différences dans les domaines artistiques de référence qu'à des écarts entre positions occupées et les prises de position. Ainsi, les interrogations de son directeur sur l'occupation d'un poste de direction dans un établissement sont totalement extérieures à la plupart des autres directeurs artistiques en raison de leurs dispositions anti-institutionnelles ainsi que de leurs positions actuelles. Sans considérer les écarts d'âge (presque 20 ans dans

¹⁷⁰ Cette compagnie est la seule pour laquelle la lettre de candidature est cosignée par le directeur artistique et la responsable administrative.

certain cas), ce sont les conditions objectives d'inscription dans *l'espace de la production artistique administrée* qui ont changé. Alors que le premier a commencé son activité professionnelle dans les années quatre-vingt, à des moments d'expansion des champs artistiques et des politiques culturelles, les seconds l'ont fait à partir des années 2000 alors que ces politiques culturelles connaissent une série de difficultés structurelles. Outre les conditions objectives qui se sont transformées, ce sont les perceptions de cette inscription comme les anticipations du futur qui sont différentes, plus incertaines, voire douloureuses.

Sans être un contre modèle, cette compagnie propose donc un modèle qui apparaît davantage problématique et/ou inatteignable aux yeux de la plupart des autres compagnies et directeurs artistiques.

d. L'impossible projet collectif. Les difficultés de la mutualisation

Parmi les objectifs de l'Atelier 26, il existe la volonté d'inciter ces équipes artistiques à développer, entre elles, des formes de coopération et de mutualisation¹⁷¹ dont j'ai précédemment souligné le caractère récurrent parmi les collectivités publiques¹⁷². Or de tels objectifs ne se réalisent pas.

Il faut d'abord souligner que, compte tenu du caractère profondément concurrentiel des champs artistiques, dans le spectacle, faire collaborer deux agents qui se vivent comme des directeurs artistiques¹⁷³ est profondément problématique. Que ce soit le partage d'un même budget (quand ils dirigent une même structure) ou la définition d'un même spectacle, ces collaborations sont le plus souvent conflictuelles. On peut d'ailleurs en voir une confirmation dans l'histoire du théâtre public ; les différentes tentatives de direction collective dans la direction des institutions théâtrales ont été, le plus souvent, réduites en nombre et courtes dans la durée.

Dans le cas de l'Atelier 26, les collaborations artistiques sont d'autant plus impossibles qu'il n'existe pas de salle de répétition qui, même dans des formes les plus dépouillées, pourrait constituer, pour des directeurs artistiques, peu présents et dont l'activité est nécessairement éclatée, un point de ralliement permettant des échanges artistiques.

"(...) ici à La Nacre on a un bureau point barre. C'est ce que je leur ai dit le premier jour : c'est super mais elle est ou la salle de répét ? il est ou le lieu mutualisé, pour qu'on puisse travailler, pour que ces quatre équipes puissent avoir le plateau de temps en temps pour passer, échanger, etc... Il est ou le plateau ? il y en a pas, c'est bien gentil un bureau mais c'est pas là que tu fais des spectacles" (DA)

¹⁷¹ Dossier de présentation de l'Atelier 26. Février 2011.

¹⁷² Pour la mutualisation, voir le site Opale : http://www.culture-proximite.org/rubrique.php?id_rubrique=49, consulté le 1^{er} février 2014.

¹⁷³ Je ne considère pas ici les relations entre les directeurs artistiques et d'autres artistes comme les comédiens, les musiciens, etc. qui ne se positionnent pas comme des directeurs artistiques et qui, de fait, acceptent la position d'autorité occupé par ces derniers.

Cette impossible collaboration artistique (l'Atelier 26 ne conduit aucun des différents directeurs artistiques à collaborer pendant et après l'expérience dans l'élaboration d'au moins un spectacle) repose aussi, probablement, sur des hétérogénéités esthétiques difficiles à neutraliser, sur des écarts dans les possibilités budgétaires, ainsi que sur des différences qui tiennent aux propriétés personnelles des différents directeurs artistiques, par exemple en terme d'âge mais aussi de stratégies professionnelles.

L'atelier ne conduit pas non plus à une mutualisation des moyens entre les compagnies ni au moment de l'expérience, ni ultérieurement. On retrouve certaines des difficultés souvent évoquées par de nombreux professionnels intéressés par ces processus.

Le poste dont la mutualisation est le plus souvent évoquée est celui de chargé-e de diffusion. Mais comme beaucoup le soulignent, il existe une interrogation récurrente sur la manière dont la responsable concernée va répartir ses activités entre les compagnies dont elle s'occupe. Cette interrogation concerne le temps passé (qui reste "relativement mesurable") mais aussi l'énergie, les registres de justification et la capacité à argumenter de manière égale pour des projets inégalement différents. Il existe donc une interrogation structurelle sur l'inégal degré d'engagement des chargées de diffusion en fonction d'une série de paramètres, certains étant difficilement objectivables comme la proximité esthétique avec tel spectacle ou la proximité éthique, émotionnelle avec les différents directeurs artistiques.

La mutualisation des postes administratifs apparaît encore plus limitée. Dans les compagnies considérées ou équivalentes, les administratrices devant assumer une multiplicité de tâches qui mobilisent l'essentiel du temps professionnel on voit difficilement la manière dont elles pourraient se consacrer à plusieurs compagnies importantes¹⁷⁴. On peut ajouter que, compte tenu des modes d'organisation de la plupart des compagnies et leur propension inévitable à ne pouvoir respecter l'ensemble des règles et normes, aucun responsable de compagnie ne souhaite véritablement qu'une personne "extérieur" puisse avoir une connaissance, même minimale, de certains aspects de leur gestion. On voit d'ailleurs que, alors que leurs expériences passées les conduisent à avoir une connaissance pratique de certaines pratiques réelles des compagnies indépendantes, les cadres de La Nacre ne sont pas associés et n'ont pas une connaissance de l'ensemble des dimensions de l'activité administrative des compagnies.

¹⁷⁴ Cela n'interdit pas que, sur un mode totalement vocationnel et militant (donc gratuit) et sur leur "temps libre", ces responsables administratives assument des tâches administratives pour les (petites) compagnies dont, pour diverses raisons, elles se sentent proches et qu'elles souhaitent aider.

e. Une distance qui ne veut pas dire de conflit

Les compagnies rassemblées (et leurs responsables artistiques et administratives) sont donc différentes sous de nombreux rapports mais cela ne s'accompagne pas de tensions perceptibles entre elles alors qu'il existe, comme je le soulignerai, des tensions internes aux compagnies nettement plus marquées. Il peut y avoir quelques remarques ironiques, amusées à l'égard de quelque-s directeur-s artistique-s, notamment quand ils ont tendance à (trop) intellectualiser leur intervention (au moins yeux de certains participants aux rencontres collectives), mais cela reste limité.

Cette absence de tension peut s'expliquer par leur appartenance à des champs artistiques assez différenciés et donc à une absence de concurrence symbolique et matérielle pour l'accès aux ressources publiques.

Les directeurs artistiques (principalement) se caractérisent par une forme mutuelle et réciproque d'ignorance du fait, d'une part, de leur appartenance à des espaces artistiques très différents et, d'autre part, en raison de leur faible présence dans les locaux de La Nacre. Cette méconnaissance ne signifie pas désintérêt. Les différents dispositifs sont l'occasion pour les différents participants d'approfondir leur découverte et leur connaissance d'espaces artistiques inconnus et de participer à des moments de collaboration professionnelle marqués par une volonté de s'aider mutuellement et cela d'autant plus qu'ils ont un intérêt collectif et individuel à la réussite de ce projet auquel ils sont, de fait, associés.

V. PROXIMITES ET DISTANCES DES PARTICIPANTS AU DISPOSITIF

Dans les différents champs artistiques relevant de *l'espace de la production artistique administrée*, le caractère collectif de l'activité implique la permanence et l'intensité des interactions et s'accompagne, le plus souvent, d'un "oubli" de nombreuses règles sociales, dont celles qui ont trait à la gestion du temps. Les différents membres de ces champs se donnent à voir comme étant proches : le tutoiement est quasi immédiat et les embrassades sont quasi généralisées remplaçant rapidement le serrement des mains qui est vécu comme une mise à distance, sur le mode des relations entretenues avec les membres extérieurs du champ comme les cadres de l'État, les élus, etc. Cette proximité est la manifestation du caractère stratégique des "réseaux" fondés sur l'intensité des interactions entre des agents qui partagent les mêmes dispositions et principes de jugement.

Cette proximité est aussi la manifestation, moins consciente, d'une proximité sociale de groupes qui possèdent une série de propriétés sociales (en terme d'origine sociale, de capitaux scolaires, etc.) assez proches. On retrouve cette même proximité dans l'analyse des associations qui relèvent de ce que Bourdieu nomme la "main gauche" de l'État autour des activités sociales, culturelles, etc. Les salariés de ces associations ont des propriétés proches de celles des salariés du secteur public : "prédominance des femmes (deux tiers des salariés), un niveau de diplôme plus élevé que dans le secteur marchand et une surreprésentation de salariés ayant des parents qui occupent (ou ont occupé) un emploi dans le secteur public."¹⁷⁵

Concernant plus spécifiquement les champs artistiques, les différentes recherches portant sur l'analyse des propriétés sociales des membres des champs artistiques portent essentiellement sur les artistes et peu sur les techniciens et les personnels administratifs¹⁷⁶. Or, on ne peut concevoir les conditions de la collaboration à l'intérieur des entreprises artistiques sans comprendre les propriétés sociales (et non seulement professionnelles) des différents groupes en présence. Ainsi, dans le cas de l'Atelier 26 qui repose sur la mise en contact et la collaboration de plusieurs groupes d'agents (les cadres de La Nacre et, au sein des compagnies, les directeurs artistiques et les responsables administratives), les formes de collaboration reposent certes sur les principes d'organisation de l'expérience (dispositif In Situ différemment utilisé par les directeurs artistiques et les responsables administratives en fonction des contraintes matérielles dans lesquelles ils se trouvent) mais dépendent de la manière dont ces groupes mobilisent des dispositions, des principes de jugement plus ou moins proches, inséparables de leurs propriétés sociales, et notamment celles qui ont trait aux différents moments de leurs socialisations.

De ce point de vue, je suis conduit à considérer non pas 2 groupes d'agents (sur la base d'une dichotomie La Nacre versus compagnies) mais 3 groupes pour souligner que, sur maints aspects, il existe une forte proximité entre les cadres de La Nacre et les responsables administratives des compagnies, proximité qui constitue une des dimensions essentielles du projet et de sa "réussite" dans la mesure où ces deux derniers groupes partagent non seulement une série d'expériences proches mais aussi les mêmes catégories de perception, les mêmes manière d'envisager le contenu et les objectifs des activités artistiques et culturelles. Les directeurs artistiques se distinguent des deux précédents groupes, moins par leur origine

¹⁷⁵ Hély M, 2012, "Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ?", *Informations sociales*, 4, 172, p. 36.

¹⁷⁶ On peut excepter de ce tableau, l'ouvrage récent de Vincent Dubois, Dubois V, 2013, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir.

sociale (proches, voire identiques¹⁷⁷), que par un rapport moins réussi à l'institution scolaire et un autre mode d'engagement professionnel.

1 - Cadres de La Nacre et responsables administratives des compagnies

Les compagnies présentes et La Nacre relèvent du même cadre associatif, précédemment évoqué (voir p. 72) mais elles manifestent une série de différences.

La Nacre est typiquement une entreprise associative gestionnaire, marquée par sa proximité et sa dépendance à l'égard de l'Etat-Providence dont, comme le soulignent les différentes crises des dernières années, elle est un auxiliaire largement dépendant des orientations des différents segments. Les conditions d'emploi et de travail sont encadrées par un respect global des règles de la société salariale. A l'inverse, les compagnies relèvent davantage de registres vocationnels (on verra du moins que c'est le registre que les directeurs artistiques souhaitent privilégier) et sont marquées par une économie du projet. La professionnalisation des salariés est incertaine car elle renvoie à une tension entre une série de principes contradictoires. Par ailleurs, certains des cadres de La Nacre ont une présence plus ancienne dans le champ artistique local et en ont une connaissance multiforme par leur formation, leurs parcours et leurs expériences professionnelles¹⁷⁸ ce qui est moins le cas de nombreux membres des compagnies, plus jeunes et/ou moins anciens dans l'espace artistique local.

Néanmoins, je voudrais insister ici sur une série de dimensions qui soulignent la proximité entre les cadres de La Nacre et les responsables administratives. Même si je ne vais pas développer cette dimension, notons que cette proximité repose sur l'activité formative de La Nacre et de certains de ses cadres. En effet, certaines des responsables administratives ont suivi, d'une part, des formations universitaires maintenant anciennes, proposées par l'ARSEC, et dans lesquelles intervenait au moins un des cadres de La Nacre, et d'autre part, ont participé, dans les années précédentes, à des stages à La Nacre. C'est d'ailleurs à l'occasion de ces derniers que certaines de ces responsables sont informées, les premières fois, du projet de

¹⁷⁷ De manière générale, parmi les artistes, les enfants des cadres et des professions intellectuelles supérieures apparaissent surreprésentés ; "Le milieu social d'origine permet cependant d'évaluer la position sociale des artistes. Avec 35 % d'enfants de cadres et professions intellectuelles supérieures, ils sont parmi ceux dont l'origine sociale est la plus élevée. Il n'est guère que les membres des professions libérales pour les surpasser", Gollac M, Seys B, 1984, "Les Professions et Catégories Socioprofessionnelles : premiers croquis", *Économie et Statistique*, 171-172.

¹⁷⁸ Un des cadres de La Nacre est présent depuis la fin des années quatre-vingt dans l'espace local en tant que cadre de l'ARSEC puis de La Nacre. Il a aussi donné des cours à l'Université, principalement dans les filières d'administration culturelle. A ce double titre, il est connu depuis longtemps, au sens de repéré (identifié par ses responsabilités professionnelles), par des membres des compagnies mais aussi des membres de La Nacre.

mise en place d'un dispositif expérimental ce qui, faisons en l'hypothèse, a dû les rendre plus attentives ou, au moins, davantage susceptibles de repérer l'annonce officielle de l'Atelier 26 et y voir tout l'intérêt.

"Alors on en avait eu connaissance [du projet de l'Atelier 26], en fait, par ma collègue qui était en poste de chargée de production. Donc elle suivait. Elle est arrivée fin 2009 (...). Donc elle suivait déjà les réunions des groupes d'administrateurs de La Nacre et elle rencontrait régulièrement La Nacre. Et puis elle a commencé à en discuter à l'époque. (...) en fait, elle en avait entendu parlé à ce moment là et elle avait commencé à étudier l'idée, en tout cas essayer de rester au courant de ce qui se passait et de l'évolution de ce projet là qui lui semblait intéressant. (...) Et puis le directeur est parti. Donc il y a eu un moment un peu d'attente, sur la mise en place du projet je crois. Et en fait on a eu l'information au mois de mai par l'intermédiaire du CMTRA en fait et de (...) qui est la coordinatrice sur le réseau du CMTRA. Et donc elle, moi je l'avais déjà rencontré (...) donc elle m'en avait déjà parlé et puis effectivement ma collègue de son côté avait un peu quand même suivi et savait qu'en tout cas le projet était en train de se mettre en place avec l'arrivée du nouveau directeur et l'appel à candidature risquait d'être lancé. Donc effectivement on a eu le mail de (...) du CMTRA nous disant que l'appel à candidature était lancé, si on avait envie de candidater et de faire le dossier puis également avec La Nacre. Donc c'était une affaire qu'on suivait quand même depuis un moment, parce qu'on avait aussi réfléchi en terme de locaux (...)" (RA)

a. Des propriétés communes

Un des premiers traits communs à la plupart des responsables administratives des compagnies et des cadres de La Nacre est leur origine sociale. Elles sont, en général, issues de milieux marqués par leur inscription dans le secteur public¹⁷⁹ et/ou l'engagement dans des activités sociales construisant une série de dispositions valorisant le service public et l'intérêt général.

"parce que moi j'ai une famille qui est ancrée dans le social depuis pas mal d'année donc c'est vrai que... (...) Alors ma grand mère était famille d'accueil pour les enfants de la DASS. Alors moi petite j'ai toujours été avec les enfants de la DASS. j'étais souvent avec les enfants parce que mes parents me laissait avec la grand mère, ma mère était aide à domicile depuis des années, donc moi je baignais pas mal... (...) Alors mon père rien à voir il était facteur, mais bon il avait quand même ce contact quand même. Facteur c'était intéressant parce qu'il avait ce contact humain proche des gens, en plus c'était facteur dans le milieu rural donc il y avait quand même cette proximité avec les gens qui était relativement intéressante. Moi je me rappelle qu'il était toujours très intéressé par les histoires des qu'il racontait à des gens qu'il rencontrait, voilà c'était toujours intéressant pour moi. Donc j'avais un peu cet aspect social là qui était dans ma famille quand même depuis un bon moment" (Nacre)

Souvent issues de familles dont les parents disposent d'un niveau de formation élevés (cadres, enseignants)¹⁸⁰, ces responsables administratives ont, en général, suivi des scolarités secondaires relativement réussies (et, en tout état de cause, davantage réussies que celle des

¹⁷⁹ Une cadre de La Nacre fait référence spontanément à la position de ses parents et à leur degré d'engagement pour expliquer une partie de ses convictions : *"Je pense que c'est venu progressivement. Après sûrement, d'avoir des parents fonctionnaires et assez investis dans leur travail, avec une conscience de l'intérêt des services publiques. En tout cas, pour moi, de manière générale, la culture est un service d'intérêt général."* (Nacre)

¹⁸⁰ Hély souligne que les salariés du secteur associatif "remplissent une série de fonctions sociales de l'Etat mais sans avoir la stabilité de l'emploi et le niveau de rémunération des fonctionnaires. Ils sont souvent issus de familles de fonctionnaires mais sont marqués par un déclassement générationnel. Ils sont socialisés en partageant une certaine culture du service public mais ne peuvent l'intégrer. Se diriger vers le secteur associatif et assumer une série de tâches "est moins une manière de « travailler autrement » qu'une façon de ne pas perdre la face en faisant de « nécessité vertu »" (Hély M, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 186).

directeurs artistiques)¹⁸¹. Elles ont poursuivi des études supérieures dans les domaines littéraires, parfois dans le cadre de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et/ou immédiatement vers l'administration culturelle. Ces études supérieures apparaissent moins réussies et moins dans la continuité que celles du lycée (elles arrêtent souvent au niveau du master 2 et plusieurs d'entre elles ne rendent pas leur mémoire) et, en tout état de cause, ne leur permettent pas d'occuper des postes équivalents à ceux que certains de leurs parents occupent. Cette réussite scolaire (relative) se double souvent dans un capital culturel élevé mesuré par une diversité de pratiques artistiques dans des cadres éducatifs (filières artistiques dans les lycées, formation dans des conservatoires) ou plus informels, comme le cadre familial.

On sait que le déclassement salarial est plus souvent le fait des femmes¹⁸² et ces responsables administratives ont la même expérience du déclassement relatif entre, d'une part, les positions des parents, leur niveau d'étude, leur niveau de responsabilité et, d'autre part, leur salaire obtenu. Dans leur cas, il pourrait donc y avoir une baisse du rendement salarial du diplôme (cette baisse serait particulièrement nette pour les responsables administratives qui ont suivi des formations plus généralistes et qui peuvent comparer avec les étudiants de leur promotion), ce déclassement n'étant compensé que par l'intériorisation de l'engagement et de la vocation ascétique. Les cadres de La Nacre et les responsables administratives des compagnies les plus professionnalisées ont un niveau de revenu équivalent (autour de 2 000 € mensuels) même si leur structure est différente ; il n'est composé que de salaire dans le cas des premières (et résulte de l'application de la convention collective) alors que, pour les secondes (intermittentes), ce revenu résulte de la combinaison d'un salaire (plus faible) et des prestations sociales.

Le clivage est, en réalité, davantage à l'intérieur des responsables administratives des compagnies, la participation à l'Atelier 26 intervenant à des moments différents de leur carrière compte tenu de leur plus ou moins grande ancienneté dans l'espace comme du degré de reconnaissance des directeurs artistiques des compagnies au sein de laquelle elles travaillent.

¹⁸¹ "Majoritaires parmi les débuts de carrière des administratifs (près des ¾) les femmes sont fortement diplômées, plus généralement issues de formations non spécifiques au spectacle vivant et issues de familles plutôt aisées. Leur insertion professionnelle est meilleure lorsque leur formation initiale ne relève pas du domaine du spectacle vivant." CEREQ, CPNEF-SV, 2012, *Etude sur la relation formation / emploi dans le spectacle vivant*, pdf, 80 p., p. 6.

¹⁸² Nauze-Fichet E, Tomasini M, 2005, "Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial", *Economie et statistique*, 388-389, 2005, p. 57-83.

Celles des deux compagnies les plus reconnues se trouvent inscrites dans le régime de l'intermittence, travaillent à temps plein, et bénéficient de revenus "satisfaisants" (autour de 1 800 € mensuels) pour l'espace de la production artistique administrée. Celles des deux autres compagnies relèvent d'emplois aidés (CAE), travaillent à temps partiel (plus précisément sont déclarées comme telles) et bénéficient de faibles salaires (autour de 600 €), conformément à une des caractéristiques centrales du travail féminin, notamment dans certains secteurs comme le nettoyage, les services à la personne, la grande distribution, etc. La situation de ces responsables administratives est d'autant plus symptomatique d'une dégradation de leurs conditions d'emploi que, à l'inverse des femmes travaillant dans ces derniers secteurs, elles disposent d'un niveau de formation parfois très élevé.

Cet écart dépend du degré de reconnaissance des compagnies considérées, et donc des subventions reçues et de l'intensité de la diffusion des spectacles. Il dépend aussi de leurs différents parcours. Les responsables administratives du premier groupe ont une plus forte expérience et sont considérées comme étant plus compétentes par leurs employeurs.

Par ailleurs, les deux types de compagnies sont pris dans des dynamiques très différentes. Les compagnies les moins reconnues ont des budgets faibles et ne peuvent engager des responsables administratives que sur des emplois aidés, donc attirer tendanciellement des personnes ayant une plus faible expérience et étant moins reconnues. La brièveté des contrats aidés implique un turn-over avec plusieurs conséquences. Les responsables administratives ne peuvent avoir le temps de maîtriser véritablement l'ensemble des conditions et des paramètres relatifs à la situation administrative et organisationnelle de leurs compagnies et cela d'autant moins qu'étant souvent seules, elles doivent assumer une diversité de tâches. Elles sont nécessairement conduites à réfléchir aux conditions de leur départ de la compagnie et à rechercher assez tôt un nouvel emploi. Enfin les responsables administratives et les directeurs artistiques ne disposent pas d'un temps suffisant pour construire des relations stables et de confiance qui constituent une des conditions de réussite de l'organisation administrative des compagnies.

Si on exclut les responsables administratives des compagnies les moins professionnalisées, pour lesquelles la situation de précarité est manifeste, la perception de leur salaire (et revenu) par les cadres de La Nacre et les responsables administratives les mieux rémunérées reste ambivalente. On peut en effet considérer que, en raison de leur niveau de qualification, de leur expérience, de leur degré d'engagement, les revenus obtenus (entre 1 700 € et 2 000 €) restent insuffisants, au moins en regard de ce que gagnent, dans d'autres champs sociaux, des salariés avec les mêmes propriétés (voir Tableau 2, p. 103).

Tableau 2. Distribution des salaires nets annuels moyens dans les services aux entreprises selon la catégorie socioprofessionnelle en 2010 (euros courants)

	Ensemble	Cadres*	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers
1er décile (D1)	13 020	24 120	16 040	12 670	12 150
1er quartile (Q1)	15 000	29 820	19 000	14 530	13 630
Médiane (D5)	18 860	38 520	23 020	17 100	15 480
3ème quartile (Q3)	27 090	52 540	28 170	20 890	18 250
9ème décile (D9)	41 560	76 980	34 710	25 590	21 600
D9/D1	3,2	3,2	2,2	2,0	1,8
Moyenne	25 070	48 520	24 810	18 600	16 350

* Y compris les chefs d'entreprise salariés

Champ : France métropolitaine, salariés en équivalents-temps plein du secteur des services aux entreprises (correspond à la modalité MN de l'agrégat A17 de la Naf rev2). Source : Insee, DADS 2010 définitif (exploitation au 1/12). http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=4&sous_theme=1

On voit ainsi que, à ce niveau de salaire de 1 800 € nets mensuels, les cadres administratifs des compagnies et de La Nacre se situent plutôt au niveau médian des professions intermédiaires et celles qui relèvent des emplois aidés sont proches des niveaux de salaire les plus faibles des employés et ouvriers.

Mais, ces responsables administratives, en regard des revenus de nombreux membres des différents champs artistiques, et en conformité avec le registre vocationnel, sont conduites à relativiser la faiblesse de leurs revenus et à se considérer comme étant bien rémunérées¹⁸³. Une cadre de La Nacre estime son salaire à 1 800 € (1 100 € à La Nacre et 700 € dans une autre mi-temps) – soit 22 000 € nets annuels - et le juge correct en regard de secteurs comme celui des musiques actuelles.

"Donc oui je suis plutôt très bien payée par rapport au secteur des musiques actuelles et plutôt dans ce qui se fait dans le spectacle vivant en général." (Nacre –c'est moi qui souligne)

Les différentes responsables administratives ont donc la même expérience des conditions d'entrée et d'inscription dans les champs artistiques ainsi que de l'emploi dans le secteur associatif culturel. Le secteur associatif, sous la forme de l'« l'économie sociale et solidaire », dont se réclame La Nacre, offre ainsi à ces diplômées de l'Université issues de l'univers du secteur public (par leurs parents) "une alternative, provisoire ou durable, à la diminution des postes de titulaires dans la fonction publique"¹⁸⁴ alors que leurs diverses propriétés auraient pu les conduire, dans un état antérieur, à les occuper¹⁸⁵. Cette impossibilité est, en même temps,

¹⁸³ Dans cette perception salariale, il faudrait pouvoir prendre en compte les effets de la situation matrimoniale, certaines responsables administratives et cadres de La Nacres étant soit célibataires soit en couple avec des personnes extérieurs aux champs artistiques et bénéficiant alors probablement de salaires et revenus élevés.

¹⁸⁴ Hély M, 2008, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, La Vie des Idées, pdf, p. 5.

¹⁸⁵ "L'hypothèse que nous avançons est que l'emploi associatif pourrait bien représenter une alternative de plus en plus sérieuse à la raréfaction des postes de fonctionnaires, en particulier parmi les sortants de formation

d'autant mieux vécue qu'il existe un refus de la fonctionnarisation, dans les champs artistiques ainsi que dans les catégories les plus jeunes qui n'ont pas épuisé les "charmes" de la flexibilité et de la mobilité professionnelle et spatiale.

Ces responsables se caractérisent ensuite par un engagement ancien dans le champ culturel, souvent dès l'adolescence, dans des fonctions principalement organisationnelles. Cet engagement précoce et de type vocationnel explique que certaines, parallèlement à leur activité professionnelle, continuent, bénévolement, à assumer des tâches administratives dans des structures culturelles. Une cadre de La Nacre est bénévole, dès 14 ans, dans une association culturelle ("*pour faire la petite main*"), en devient membre du CA, à 17 ans ; elle y est, actuellement, dépositaire de la licence d'entrepreneur du spectacle.

Dès leurs études, soit dans leur engagement vocationnel, soit à l'occasion des stages intégrés dans les formations universitaires, puis dans leurs engagements professionnels, elles ont toutes été confrontées aux diverses formes de flexibilité dans l'organisation du travail, la place du travail gratuit, l'incertitude de la relation salariale. Dans le cadre de *l'espace de la production artistique administrée*, elles découvrent la dépendance à l'égard des financements publics.

D'une part, ces diverses expériences et dispositions leur permettent d'organiser une carrière sans avoir de "trous" dommageables en termes de revenu mais aussi de reconnaissance (dans tous les sens du terme) par les pairs. Au cours d'un entretien, une cadre de La Nacre décrit sa carrière et les différents emplois qu'elle a occupés, souvent à mi-temps pour des temps partiel, ou des emplois qu'elle a quittés, parfois en raison de ses désaccords avec les orientations du directeur artistiques. Dans ce parcours, elle anticipe en permanence la fin, inégalement prévisible, d'un ou de plusieurs contrats qui, parfois se superposent mais de manière non coordonnée. Mais comme elle le souligne, évoquant la fin de l'un de ces contrats, "*entre temps moi j'avais mon réseau. Donc j'entretenais pas mal mon réseau*" (Nacre). C'est donc cette attention régulière à ses/ces réseaux, à l'entretien de ses contacts au cours desquels elle suit l'activité de ses interlocuteurs comme elle les tient au courant des siennes, qui font que, évoquant un autre de ses contrats, elle souligne que, avant même la fin même de celui-ci, elle est contactée par un responsable d'une importante structure culturelle qui lui propose de travailler, toujours à mi-temps, sur un poste de chargée de production.

initiale ayant des parents fonctionnaires dont la socialisation primaire reste empreinte d'une culture du service public et du souci d'être utile aux autres." Hély, *idem*, p. 8.

D'autre part, le contenu du travail est fortement marqué par cette capacité au relationnel. Cette disposition est plus décisive pour certains postes comme les chargées de diffusion dans les structures de production ou les chargés de mission conseil dans des structures comme La Nacre. Mais, compte tenu des limites de la division du travail au sein de ces différentes structures comme de l'enchevêtrement des objets de travail dans l'activité de production artistique, les professionnels sont obligés de manifester une maîtrise de ces compétences relevant du savoir-faire et savoir-être qui sont particulièrement considérées comme des qualités "féminines".

"Moi je suis à l'inverse de ça. J'adore aller voir les gens au bureau pour leur demander sur quoi on va bosser. Je sentais des fois que je rentrais un peu comme dans un jeu de quille. Mais bon, voilà c'était ma manière de travailler. Donc je la suivais quoi" (Nacre)

b. La dimension genrée des postes administratifs

Evoqué à plusieurs occasions, et souligné par les désignations utilisées (je fais systématiquement référence aux "responsables administratives" et non aux "responsables administratifs"), le caractère massivement féminin des cadres administratifs (de La Nacre et des compagnies), alors que les directeurs artistiques sont exclusivement des hommes dans 3 compagnies, constitue une des dimensions centrales de l'Atelier 26. Ce clivage est parfois d'autant plus massif et évident, au cours des réunions collectives, que les quelques directrices artistiques d'une compagnie (la seule au sein de laquelle quelques femmes occupent cette position) sont absentes et/ou remplacées par des directeurs artistiques. Cette dimension est probablement une de celles qui désingularise le plus les champs artistiques (à l'encontre de nombreuses affirmations sur le caractère exceptionnel de ces derniers) ; c'est aussi pourquoi les analyses sur les effets de genre se heurtent à d'importantes difficultés dans des champs qui se pensent aussi comme des avant-gardes sociales et politiques.

Dans les différents marchés du travail, les analyses des rapports sociaux de sexe soulignent différents traits spécifiques du travail des femmes. Ces dernières relèvent massivement du temps partiel, du sous emploi et leurs salaires sont inférieurs à ceux des hommes¹⁸⁶.

De manière générale, les champs artistiques n'échappent pas aux différentes dimensions de ségrégation selon le genre. La division horizontale du travail spécialise les femmes sur certains postes artistiques (exemple du jazz où les femmes sont essentiellement chanteuses, et instrumentalistes de manière marginale¹⁸⁷). La division verticale du travail interdit les postes de responsabilité que ce soit au niveau technique, administratif et, comme le soulignent les

¹⁸⁶ voir DARES Analyse, Les disparités sur le marché du travail entre les hommes et les femmes : une analyse de longue période, n° 015, mars 2012, 20 p.

¹⁸⁷ Buscatto, M, 2003, "Chanteuse de jazz n'est point métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument", Revue française de sociologie, vol. 44, 1, p. 35-62.

rapports de Reine Prat¹⁸⁸, à la direction des institutions artistiques. Ces effets ségrégatifs se manifestent dans les écarts des budgets de production, dans les inégalités de revenus.

Au sein des compagnies étudiées dans le cadre de l'Atelier 26, les écarts sont moins d'ordre économique qu'ils ne sont de l'ordre symbolique.

Si le directeur artistique de la compagnie la plus reconnue a les revenus les plus importants, dans les autres compagnies, les écarts de revenus¹⁸⁹ sont limités, voire inexistants quand certains directeurs artistiques se retrouvent au RSA et leur responsable administrative en CAE ou quand, dans certaines compagnies, les responsables administratives ont le même nombre de cachets que les directeurs artistiques.

Dans les champs artistiques, le travail administratif relève largement de ce que qu'Everett Hughes nomme le "sale boulot"¹⁹⁰. Hughes entend par là les tâches qui se situent en bas de l'échelle des valeurs dans un métier donné, qui sont perçues comme étant dégradantes et ne procurent aucun prestige social et relèvent du travail (socialement) invisible. Le travail administratif relève d'autant plus du "sale boulot" que ce sont ces femmes qui sont aussi chargées, de fait, par les directeurs artistiques de contourner les règles (dont celles relatives à la gestion de l'intermittence) que ce soit au bénéfice de la compagnie¹⁹¹ ou, dans des prestations plus individualisées, au bénéfice des différents artistes et techniciens qui ne maîtrisent pas tous la subtilité du régime et ont donc besoin de l'aide des responsables administratives.

Les responsables administratives sont amenées à prendre en charge une série de tâches matérielles au bénéfice des directeurs artistiques non seulement en ce qui concerne l'activité artistique mais aussi des responsabilités plus individuelles comme la gestion de leurs cachet et plus largement le régime de l'intermittence. Cette responsabilité repose sur l'impossibilité d'opérer une coupure nette entre ce qui relève du privé et du travail mais elle est aussi une manifestation de ce qui apparaît comme une forme "d'irresponsabilité sociale" de certains directeurs artistiques. Ce type de relation explique que les rapports responsables administratives / directeurs artistiques sont en partie perçus sur le mode de la relation

¹⁸⁸ Prat R, 2006, Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant -1- Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation, pdf, 60 p. Prat R, 2009, *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant -2 De l'interdit à l'empêchement*, pdf, 98.

¹⁸⁹ Dans cet espace, les revenus sont composés des salaires mais aussi de prestations sociales, dans de fortes proportions et pour des origines diverses : prestations chômage ; RSA ; etc.

¹⁹⁰ Hugues EC, 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Éditions de l'EHESS, Paris.

¹⁹¹ "Moi, je sais que j'ai toujours imité la signature de tous les présidents (...) Notre but n'est pas d'appliquer la législation mais de la contourner sans se faire chopper" (RA).

maternante¹⁹². Parlant des directeurs artistiques, une responsable administrative évoque "les garçons". Dans une autre compagnie, la responsable administrative évoque, dans une discussion informelle, au moment du repas, ses relations avec les directeurs artistiques de sa compagnie qui manifestent une série de désaccords. Alors qu'une personne lui demande : "*Tu fais un peu le rôle de médecin parfois ? - De maman... de maman*" répond elle doucement. Ces femmes (ou certaines d'entre elles) non seulement prennent en charge des tâches qui relèvent essentiellement de la responsabilité individuelle des directeurs artistiques (gérer les cachets) mais aussi les relations parfois conflictuelles entre ces derniers. On a parfois le sentiment, en considérant ces relations ainsi que la manière dont elles sont évoquées, que ces femmes assument une prise en charge adulte et (légèrement) ironique d'adolescents un peu turbulents.

Symboliquement, la dimension genrée est régulièrement mobilisée en caractérisant l'activité administrative par des propriétés "féminines" de douceur, de patience, de dévouement, etc. Une compagnie indépendante (ne relevant pas de l'expérience et extérieure à la région Rhône-Alpes) présente ainsi son assistante de production

*"Notre Assistante de Production : la partie « invisible » de l'édifice, Sandrine c'est la voix du téléphone qui répond avec patience et gentillesse aux demandes de réservations et de renseignements, c'est le sourire qui accueille à l'entrée des spectateurs, la patiente rédactrice des contrats et des fiches de paie... Celle qui prend sa voiture pour retourner chercher un accessoire oublié ou faire le tour des offices de tourisme... On pourrait la surnommer Maya L'Abeille car depuis l'entrée du public et le pot d'accueil jusqu'au au dernier regard jeté sur la scène ou dans les coulisses pour vérifier que tout est en ordre, elle est en constant mouvement : utile, serviable, efficace et aimable ! Notre perle rare !!"*¹⁹³

Au sein de l'Atelier 26, cette dimension genrée est régulièrement mobilisée par les différents participants pour catégoriser certaines situations. Au cours d'une séance collective alors qu'une discussion s'engage sur les responsabilités respectives des directeurs artistiques et des responsables administratives et met en évidence les désaccords entre ces deux groupes, un directeur artistique, pour expliquer le côté "incongru" des remarques critiques des responsables administratives, souligne sur le mode de la boutade : "*C'est des filles*"¹⁹⁴.

Les différences entre les directeurs artistiques et les responsables administratives se manifestent aussi dans la référence régulière de ces dernières à leur univers familial. Dans certains bureaux, par les photos, on trouve un mélange de référence aux univers artistiques et aux situations familiales et personnelles¹⁹⁵. Au cours d'une activité, les membres d'une

¹⁹² Cette relation maternante fait parfois l'objet de remarques ironiques de dénégation entre des responsables administratives et des directeurs artistiques (Observation du 17 janvier 2013 – RMie)

¹⁹³ Source : <http://www.masques-et-visages.com/theatre/la-troupe/>, récupéré le 3 mai 2014. C'est moi qui souligne.

¹⁹⁴ Observation. 1^{er} décembre 2011.

¹⁹⁵ Voir Monjaret A, 1996. « Etre bien dans son bureau : Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation dans l'espace du travail », *Ethnologie française*, 1 :129-139.

compagnie se réunissent et commencent par examiner le document distribué par les cadres de La Nacre et la liste des consignes. Alors qu'un des directeurs artistiques indique "*on lit à voix haute*", une responsable administratives répond : "*Oui, ça me rappellera la maison. Et oui c'est le CP en ce moment. On lit à voix haute*"¹⁹⁶

Il n'existe qu'une seule compagnie au sein de laquelle des femmes sont aussi directrices artistiques. On y retrouve alors la même division genrée des tâches. Ce sont le plus souvent elles qui assurent les tâches administratives nécessaires et/ou qui sont les plus présentes au moment des activités de La Nacre¹⁹⁷. En fin d'expérience, au cours d'une réunion de bilan pour laquelle cette compagnie n'est représentée que par des femmes (responsables administratives et directrices artistiques) une de ces dernières mentionne les difficultés rencontrées par un directeur artistique peu investi dans une série de responsabilités administratives pour ajouter : "*on accepte les difficultés de [X]. On fait avec mais il y a un problème de justice. On est celles qui ont les vies de familles les plus complètes, qui habitent les plus loin.*"¹⁹⁸

c. Une perception moins agonistique du monde social

Mieux dotés scolairement que leurs directeurs artistiques, ces femmes se retrouvent sur des positions socialement dominées et illégitimes par rapport à ces derniers signalant le caractère non automatique des orientations professionnelles¹⁹⁹. Il n'y a pas de manifestation de leur part, dans la description de leurs parcours, d'une volonté ancienne et entravée de devenir artiste. L'orientation vers l'administration culturelle n'apparaît pas comme le résultat d'une vocation ratée à l'art, même si, par ailleurs, certaines ont des pratiques artistiques amateurs parfois plus anciennes que certains de leurs directeurs artistiques²⁰⁰. Elle apparaît davantage, et

¹⁹⁶ Observation. 17 janvier 2013.

¹⁹⁷ "Ba oui parce que c'est ce coté ménage maison, y'a quand même... C'est pas pour faire cliché mais la femme quand même s'investit dans les taches... que l'homme... il y a toujours ce rapport... je me trompe peut être, je fais peut être d'un cas une grande généralité mais il y a encore dans les consciences je trouve le côté l'homme va travailler et la femme s'occupe des taches. Mais maintenant la femme travaille mais elle s'occupe encore des taches. L'homme commence à s'occuper des taches mais c'est encore... l'évolution s'est pas faite en deux jours, ça prend son temps, ça chemine, c'est très bien, ça va dans le bon sens. Mais il y a encore dans les consciences en tout cas nous au niveau sein du groupe, y'a encore cette" (DA)

¹⁹⁸ Observation. 25 juin 2013.

¹⁹⁹ "les modes d'allocation des individus dans les différentes professions ne prolongent pas mécaniquement la ségrégation éducative induite par les orientations sexuellement clivées. Selon les cas, la ségrégation éducative se convertit, au moment de l'entrée dans la vie active, en ségrégation professionnelle mais, dans bon nombre de professions, un nouveau processus de ségrégation dans l'allocation des jeunes aux emplois – indépendant des qualifications scolaires acquises – prend effet sur le marché du travail" Couppié T., Épiphanie D., 2004 Des bancs de l'école aux postes de travail. Chronique d'une ségrégation annoncée, CEREQ, *Notes emploi formation*, no 6, p. 1.

²⁰⁰ Une responsable administrative d'une des compagnies les moins professionnalisées a ainsi suivi deux ans de CPGE et fait 11 ans de piano classique.

conformément à la traditionnelle division sexuelle du travail, comme la propension des femmes à se voir assigner des rôles dans les coulisses et non devant la scène. Cette absence d'orientation vers les carrières artistiques est peut-être aussi liée au fait que la discipline la plus fréquemment citée par ces jeunes femmes ayant une longue pratique est celle du piano pour lequel, compte tenu des coûts d'entrée, l'investissement doit être total alors qu'elles souhaitent garder le plaisir de jouer, reconduisant l'opposition entre la vocation et la profession.

"(...) après c'est aussi une discipline. Déjà à l'époque justement quand j'étais en première terminale... Ça prend beaucoup de temps et effectivement il y avait aussi cette question là de se dire bon : « voilà est-ce que je peux en faire mon métier ? en jouer 10 heures par jour sans perdre le plaisir que j'ai d'en jouer », Et je me suis dit que non, j'avais envie de le garder mais plutôt en pratique amateur et pas en tout cas de le pousser" (RA)

On peut faire l'hypothèse que, comme l'indiquent Baudelot et Establet dans leur ouvrage sur les parcours scolaires des filles²⁰¹, les jeunes femmes ont intériorisé une série de dispositions qui les incitent à avoir une perception moins agonistique du monde social qu'un grand nombre de garçons qui sont alors davantage en mesure de compenser certaines de leurs ressources manquantes. Cromer souligne ainsi que, la distinction homme – femme repose moins, actuellement, sur une distinction dedans – dehors mais davantage sur une distinction entre, pour les hommes, "l'affirmation de soi sous-tendue par la valorisation de la force, du risque et de la compétition entre pairs encourageant l'émancipation par rapport à l'autorité, ainsi qu'à une plus forte implication du ludique et de la technique" et, pour les femmes, "l'expression de soi basée sur la culture du corps, de l'apparence, de l'échange relationnel (notamment familial), favorisant l'incorporation et le respect des normes"²⁰², ces derniers aspects étant au cœur de l'activité administrative.

Fonder une compagnie, élaborer un projet artistique nécessite, dans le monde du spectacle, de manifester une série de prétentions. Il faut considérer que le projet a une dimension artistique nouvelle, qu'il est en mesure d'apporter des innovations. Il faut en convaincre les financeurs éventuels ainsi que les différents participants à la production. Il faut aussi assumer des positions de pouvoir en recrutant, sélectionnant (même en nombre réduit) des artistes, des techniciens. C'est donc bien avoir une perception agonistique du monde social donc une série de dispositions spécifiques que les femmes (ou un très grand nombre d'entre elles) auraient plus difficilement intériorisé.

²⁰¹ Baudelot C, Establet R, 1992, *Allez les filles*, Paris, Seuil.

²⁰² Cromer S, 2005, "Vie privée des filles et garçons : des socialisations toujours différentielles ?", in Maruani M (dir.), *Femme, genre et sociétés*, Paris, La découverte, p. 192-2004.

La féminisation des tâches administratives et l'engagement des femmes dans ces tâches peuvent aussi ressortir d'une division ancienne, familiale, dans les familles d'appartenance de ces responsables administratives. Dans sa recherche sur un quartier populaire, Siblot souligne ainsi que les tâches administratives (gestion de la documentation ; relations avec les administrations ; etc.) sont massivement féminines constituant à la fois une contrainte mais aussi une ressource par la capacité des femmes à la "débrouille" et l'inscription dans des relations de voisinage et des processus d'intégration sociale²⁰³

De ce point de vue, la féminisation des postes administratifs relève moins de processus ségrégatifs directs, que l'on peut retrouver pour le recrutement d'artistes²⁰⁴, intervenant au moment de la sélection des candidats à ces fonctions (il n'y a souvent que des femmes), qu'elle n'est le résultat de processus antérieurs de socialisation et d'orientation scolaire à différentes étapes des cursus universitaires qui conduisent de nombreuses jeunes filles à se diriger vers les filières d'administration culturelle très tôt dans leurs études supérieures²⁰⁵, voire immédiatement après le baccalauréat. Une telle réalité n'exclut pas l'existence de processus de discrimination pour l'accès aux postes de direction administrative au sein des grandes institutions (c'est le "plafond de verre") ou des formes subtiles de hiérarchisation dans le cas de co-direction mixte²⁰⁶.

d. Un fatalisme bien ancré

L'antériorité du processus de féminisation explique d'ailleurs une forme de fatalisme présente parmi elles. Elles ont pris conscience depuis longtemps de cette situation qu'elles ont découverte au moins dès leurs études à l'administration culturelle, qu'elles ont vu se confirmer à différents moments ou à différentes occasions de leur parcours professionnel. Une responsable administrative mentionne ainsi les réunions des chargées de diffusion organisées

²⁰³ Siblot Y, 2006, "« Je suis la secrétaire de la famille ! » La prise en charge féminine des tâches administratives entre subordination et ressource", *Genèses*, n° 64, 2006/3, p. 46-66

²⁰⁴ Ces processus directs de discrimination ont ainsi été mis en évidence, par contraste, par la mise en place, pour le recrutement de musiciens, par la mise en place de différents systèmes de voile entre les candidats et les membres du jury. Un tel dispositif a conduit à une croissance considérable du nombre de candidates retenues et souligne, rétrospectivement, la force des archétypes ayant, pendant longtemps, interdit l'arrivée de nombreuses musiciennes. Stéréotypes sociaux qui se maintiennent tout en se déplaçant puisque c'est maintenant la position de chef d'orchestre qui serait impossible pour les femmes. Voir l'intervention de Bruno Montavini, musicien, chef d'orchestre et directeur du CNSMD, "Femme et chef d'orchestre ? Le compositeur Bruno Mantovani n'y croit pas", *Le Monde*, 10-10-2013.

²⁰⁵ Voir Dubois V, 2013, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir.

²⁰⁶ Il y aurait ainsi tout un travail pour repérer comment au sein de la co-direction Florence Archambault – Vincent Baudriller la répartition des tâches comme les divers commentaires obéissant à une série de stéréotypes genrés. On peut d'ailleurs retrouver les effets de genre dans les différences de carrière à la fin de leur co-direction du festival d'Avignon.

par La Nacre au sein desquelles, sur une trentaine de personnes, il ne peut y avoir qu'un seul homme voire aucun.

Cette antériorité du processus conduit aussi à des formes de fatalisme qui peuvent aussi devenir du désarroi ou de l'amertume, quand la dimension genrée de l'activité administrative prend des formes brutales. Au cours d'une séance collective (un RMIe), le dispositif prévoit de séparer, pour un temps, les directeurs artistiques et les responsables administratives. Au moment de la présentation de la journée, l'organisatrice de La Nacre indique que ces dernières doivent se retrouver à la cuisine. Ce qui apparaissait comme une simple distinction technique au moment de l'organisation²⁰⁷ et de la présentation du dispositif, prend une nouvelle dimension, quand les femmes se lèvent pour ne laisser que des hommes et acquiert une signification encore plus discriminante quand ces femmes se retrouvent, entre elles, à la cuisine, manifestant ainsi la double stigmatisation de leur position de femme et d'administratrice et manifestant aussi la continuité (comme leur confusion) des tâches ménagères et administratives ainsi dé-professionnalisées. Les responsables administratives se regardent alors un peu interloquées : *"on pourrait faire l'analyse de la situation..... c'est assez violent"* dit l'une d'entre elles. *"C'est fou, dit une autre, mais en même temps, c'est une dure réalité, mais c'est une réalité"*. Une autre fait référence au directeur artistique de sa compagnie qui, un jour, ayant oublié d'amener son repas a commencé à lui manger le sien.

Mais, même s'il y a connaissance pratique et ancienne de cette division genrée du travail et des stéréotypes qui la fondent et la légitiment, il est assez frappant de constater, en même temps, une acceptation résignée. D'ailleurs, dans la phase collective suivante, au moment de la présentation des conclusions des discussions des deux groupes, personne n'a évoqué cette situation.

"Oui, moi j'ai l'impression. C'est un secteur dans lequel... C'est tellement un cas de figure qui est partout qu'on le questionne pas. C'est à dire que c'est un état de fait. On dit de toute façon c'est comme ça ailleurs, donc... Et puis on a toujours les fameuses remarques qui disent : « Ben oui les budgets on sait bien que c'est plutôt les nanas qui aiment se coller ça parce que de toute façon elles ont un état d'esprit pour se coller ce genre de truc ». Moi je l'ai entendu ça, plein de fois. Et du coup, non c'est pas questionné du tout ça. Alors ils disent oui, oui, ouais effectivement dans les administratifs il y a que des filles et puis dans les artistes il y a que des hommes, et ça vous pose pas un problème ? Ils ont pas l'air hein, ils le voient, mais..."

Ce jour-là, c'était tellement massif qu'on ne pouvait pas ne pas le voir.

Ah oui c'était clairement... C'était très clairement. C'était pas fait du tout... On s'était dit en groupe projet, de toute façon ça va être les mecs d'un côté, les nanas de l'autre.

Vous l'aviez anticipé ?

²⁰⁷ Voir par exemple le mémo C.005 du 1-12-2011 qui souligne que pour, cette activité, il y a besoin de 2 salles en évoquant pour le groupe 2 (les administratifs) soit la cuisine, soit le centre de documentation. On peut aussi faire l'hypothèse que cette coupure genrée est d'autant plus faiblement considérée que dans le langage commun la plupart continuent d'utiliser le genre masculin ("les administratifs") pour des groupes où il n'y a que des femmes.

Oui. Oui. On l'avait verbalisé en disant voilà, mais bon... C'est un état de fait. Personne le questionne, mais je pense que ça serait intéressant de le questionner. Mais je sais pas si on serait capable de le faire au sein de l'Atelier 26.

Et donc ça par exemple quand vous dites mais ça se discute pas.... entre les filles au moment des repas par exemple, parce que là aussi ce qui est frappant c'est qu'en haut il y a que des filles quasiment. Après là cette réunion est-ce que ça s'est rediscuté ou pas ?

Non, Non, non. Il y a pas eu de discussion là dessus, sur le fait qu'il y avait les femmes d'un côté et les hommes de l'autre, ça s'est pas discuté. Ce qui a vraiment été rediscuté c'est cette position flagrante entre l'administration d'un côté et l'artistique de l'autre avec deux visions complètement caricaturales des choses. Ça ça s'est beaucoup rediscuté. Mais le côté homme femme moi j'en ai pas du tout entendu parler, en tout cas pas à moi.

Et dans votre parcours professionnel, il n'y a pas eu sur cette séparation homme / femme, administratif / artistique, de discussions non plus...

Moi je l'ai jamais discuté. Mais moi ce qui a été très drôle c'est que dans les musiques actuelles vu que je me suis retrouvée à la tête d'un projet qui a quand même beaucoup grossi et qui est devenu un projet assez gros quand même sur le territoire, moi je me suis retrouvée à faire des réunions qu'avec des hommes par exemple, donc ça m'a fait rire plusieurs fois. Je me suis retrouvée à faire plusieurs fois des réunions ou il y avait que des hommes.

C'était des réunions de direction artistique ?

Des réunions de direction artistique et de direction de projet de musiques actuelles ou j'étais qu'avec des hommes. Alors je le pointais pas forcément, mais souvent ça arrivait à un moment en disant : « ah oui c'est vrai que t'es la seule fille - et Ben oui, je le disais toujours en rigolant, oui je suis la seule fille ». Mais après, dans tout mon parcours professionnel moi c'est vrai que j'ai toujours vu ça comme ça, l'absence de femme à des postes de pouvoir et de direction. Ça a toujours été quoi, dans quasiment toutes les structures ou je suis passée. Et c'est peu questionné, parce qu'on se dit attends on en est pas là quoi, déjà faisons que les gens essaient de tous gagner leur vie correctement avant de se questionner sur l'homme-femme quoi, ça je l'ai entendu pleins de fois, ça choque pas quoi, c'est vraiment un état de fait.

Et les femmes entre elles ça ne les choque pas. Je ne sais pas. Est-ce que vous en discutez ?

Moi j'en ai rarement discuté avec d'autres femmes, moi ça me choque, ça m'a toujours choqué et inquiété, mais j'en ai peu débattu avec d'autres artistes." (Nacre)

e. Des parcours

Nacre. Elsa

Elsa a 30 ans. Son père est facteur et sa mère aide à domicile. Sa grand-mère a longtemps été "famille d'accueil" pour les enfants de la DDASS. Elle relie ces différents éléments au fait qu'elle a toujours été intéressée par ce qui relève du social. Dès 14 ans, elle est bénévole dans une association qui organise un festival. Elle est membre du CA à 17 ans (elle est d'ailleurs toujours présente et responsable de cette structure en organisant le festival). Elle suit une filière ES et est une bonne élève sauf en mathématiques, les faibles notes dans cette matière lui baissant fortement sa moyenne. Après son bac, elle entame des études de sociologie puis une licence et master en "info-communication" à l'occasion desquelles elle fait des stages dans une série de structures culturelles.

A la sortie de l'université, elle est sur un poste d'emploi jeunes pour le conseil régional pour faire connaître le dispositif de chèque culture en direction des publics scolaires. Elle est ensuite embauchée dans une association au sein de laquelle elle découvre certaines pratiques qu'elle vît comme problématique (dans les locaux de l'association culturelle, le mari de la directrice a installé son entreprise privée et fait régulièrement appel aux salariés de l'association) ainsi qu'une certaine dureté des relations salariales avec des patrons "rudes", suspicieux qui avaient licencié une femme un mois après qu'elle leur ait annoncé qu'elle était enceinte. Elle part au bout de 6 mois et travaille ensuite, pendant deux ans, sur un emploi-jeune en CDI pour une association de musique au sein de laquelle elle assume diverses fonctions : ressources pour les compagnies ; une lettre d'informations ; une fonction de coordination de l'association. Dans cette association, il y a aussi des tensions internes importantes, une salariée en faisant une dépression. Elle a ensuite une diversité d'expériences dans différentes associations à des postes de responsabilité. Elle suit une formation de

plusieurs mois en direction de femmes qui veulent créer une entreprise. Elle s'est aussi occupée, pour une courte période, de 3 artistes pour leur trouver des dates.

Dans son parcours elle découvre une diversité de métiers. Elle expérimente différentes formes d'emplois (CDD ; emplois aidés) en temps plein ou en temps partiel. Elle découvre et expérimente aussi le non respect de la loi, y compris pour les congés maternités. Elle expérimente le fait de travailler beaucoup même à mi-temps et d'être mal payée. Elle découvre aussi l'intensité du travail et la part du travail invisible. En même temps, elle travaille dans des structures qui sont toutes marquées par des difficultés, des contraintes, ces diverses incertitudes étant compensée en partie par le fait que son conjoint est en activité en dehors du champ culturel.

Responsable d'une association dont elle est en partie salariée, elle s'inscrit dans le flou des frontières et de la définition du salariat et des responsabilités en étant titulaire de la licence d'entrepreneur du spectacle

"Oui oui, bien sûr. Parce qu'en fait on avait fait le choix de se poser la question sur qui on voulait faire poser la licence. Est-ce qu'on le faisait peser sur le président ou sur la direction salariée ? parce que moi c'était un poste de direction pour lequel on voulait me mettre. Mais du coup la réflexion nous avait mené au fait de se dire qu'il fallait que ce soit la direction salariée qui porte. Pour plusieurs raisons. Parce que moi, notamment je faisais la com ; je faisais aussi, depuis pas mal d'années, la billetterie. Donc je gérais quand même un panel de choses avec une vision assez large sur toutes les responsabilités [tout en étant bénévole] qu'il fallait avoir pour voir la licence. Et puis on s'était dit aussi que, normalement, un poste de directeur salarié devait être plus pérenne qu'un poste de président qui pouvait tourner. Et du coup, on avait pris la décision de le mettre sur ma tête. Donc du coup moi, en 2005, je me suis retrouvée à mi temps au festival, donc sur une direction de coordination du festival avec un panel de missions à la clé évidemment, donc tous les dossiers de subventions, la communication, la programmation, la régie générale, la billetterie. Ca c'est des missions que j'ai encore aujourd'hui."

Nacre. Angéla

Angéla est mariée et a 3 enfants. Son père est expert en assurance et sa mère institutrice. Elle passe un bac ES, avec une option théâtre et fait du piano en amateur. Elle va souvent au théâtre et au festival d'Avignon. Après son bac, elle prépare un double cursus : LEA et droit public et politique internationale. Dans ce cadre, elle fait un séjour d'un an en Allemagne puis, ensuite des stages, dans des organismes internationaux, à Genève, dans une ONG de lutte contre la torture. Elle est très déçue par ce qu'elle découvre (des ONG en concurrence, le caractère formel de ces forums internationaux, le contraste entre la vie de ces organismes internationaux et la vie des migrants qu'elle découvre en résidant dans un foyer pour migrant car elle n'a pas d'argent au cours de ce stage). Elle pense alors que la culture est "*peut-être une façon d'aborder les relations internationales en partant des gens*". Elle fait un stage de 6 mois à l'AFAA où elle participe à l'organisation de colloques, de Lille Capitale culturelle. Elle a des possibilités de travail avec l'AFAA mais elle rencontre quelqu'un et s'installe à Grenoble ce qui lui coûte car elle perd une possibilité intéressante d'emploi.

Elle part ensuite voyager plusieurs mois. Elle revient à Grenoble pour être avec son futur conjoint. Elle rencontre des difficultés pour avoir du travail et en trouve néanmoins un dans une association relevant du travail social (elle a son BAFA) et du handicap. Ils viennent à Lyon et doit alors choisir entre des activités dans le social et des activités davantage culturelles ; on lui propose de travailler dans une des principales structures de diffusion dans le domaine des musiques actuelles. Elle y travaille 7 ans (de 2003 à 2010, en emploi jeunes puis en CDI) avant d'intégrer La Nacre.

Nacre. Paula

Paula a 25 ans. Sa mère est professeur d'anglais et son père médecin hospitalier. Elle passe un bac S (avec une mention assez bien). Elle suit en même temps des cours de musique dans le conservatoire de sa ville pendant une dizaine d'années. Après son bac, elle fait des études de LEA à l'occasion desquelles elle part deux ans à l'étranger ; à cette occasion, elle travaille

dans des bars associatifs. En Allemagne, elle travaille pour un festival de rue et devient responsable de l'accueil des troupes africaines francophones. De retour en France, elle passe sa maîtrise et fait un stage long au festival de danse d'Avignon (Les Hivernales). Elle est payée comme stagiaire (200 € / mois) et est aidée par ses parents. Elle participe à la mise en place d'un projet européen avec 8 pays pour lequel elle utilise ses compétences linguistiques, en droit international et en gestion. A la fin de son stage elle intègre le DESS de l'ARSEC. Elle est ensuite embauchée rapidement (sans temps de chômage) par une compagnie de danse de Lyon, sur un poste de chargée de diffusion puis chargée de communication (de 2005 à 2010). Elle est au départ sur un contrat aidé d'un an renouvelé une fois et ensuite un CDI (elle gagne 2 000 € net *"ce qui est pas mal dans ce milieu"*). C'est une compagnie structurée avec plusieurs emplois permanents. Elle travaille 40 h avec des temps de récupération, etc. (sans trop de travail gratuit). On lui propose de travailler à la Biennale de la danse ; elle est un peu augmentée (2 100 € pour 2 000) mais surtout passe d'un CDI à un CDD mais elle accepte car cela correspond à une étape de sa carrière. Après la Biennale, elle se retrouve 5 mois au chômage. Elle connaît une cadre de La Nacre avec laquelle elle a déjà travaillé dans une compagnie qui lui dit qu'il y a un poste à mi-temps qui s'ouvre à La Nacre

RA. Sarah

Sarah a 28 ans au moment de l'entretien. Elle est fille d'instituteurs et toute sa famille (ses sœurs, etc.) est dans l'enseignement. Elle fait des études de piano au conservatoire de sa ville. Jusqu'en seconde elle est une très bonne élève (elle a un an d'avance) mais à partir de la 1^{ère} elle arrête et se consacre à ses amis, à faire la fête. Elle passe son bac ES avec une moyenne de 10.

Elle démarre immédiatement des études supérieures dans la formation à l'administration culturelle, à Lille puis, en raison d'incidents de caractère privé, revient à Poitiers, puis repart à Arles puis Aix-Marseille. Au cours de ses études, elle fait un stage de 6 mois dans une importante structure artistique et culturelle dans laquelle elle trouve son premier emploi ; elle y reste 3 ans ½. Ensuite elle a plusieurs postes sur des responsabilités administratives, soit dans des compagnies indépendantes, soit pour une compagnie qu'elle a montée avec son compagnon de l'époque. Parallèlement à son activité dans la compagnie actuelle (à 80 %), elle assume des responsabilités administratives plus légères pour aider des amis à monter un festival et un autre ami pour qu'il restructure son association en la mettant en conformité avec les règles. Cette association est à l'autre bout de la France et elle fait cette gestion à distance. Pour l'ensemble de ces activités, elle bénéficie d'un revenu de 1 900 € à 2 000 € et dont l'essentiel (1 800 €) provient de son activité dans la compagnie inscrite à l'Atelier 26.

RA. Greta

Greta a trente ans. Ses parents étaient médecins, son père étant médecin hospitalier en radiologie. Elle a passé un Bac S (mention bien) en 2000. Elle fait une année de prépa scientifique puis passe à Sc Po Lille car elle veut devenir journaliste. Elle ne suit pas ceux qui lui conseillent de faire ses deux ans de prépas. Elle veut passer à l'IEP et passe le concours et suit les 4 années de formation (stage de 3^{ème} année dans un pays étranger car elle a envie de découvrir une culture étrangère). Au cours de cette formation, elle se dirige plutôt vers le secteur culturel car elle découvre certaines disciplines. Ses parents l'emmenaient peu au théâtre, mais au moment du lycée elle avait commencé à découvrir le théâtre et le théâtre de rue. A l'étranger, elle est en stage à l'Institut culturel où elle commence à découvrir les différentes dimensions de la production artistique. Elle met en place une revue de presse en direction des publics venant à l'Institut culturel, un "salon" concernant les revues françaises de sciences humaines. De retour en France, elle fait un stage au festival d'Aurillac (son projet d'orientation se précisant) Elle fait sa 4^{ème} année mais pas sa 5^{ème} année car elle ne se plaît pas à l'IEP

"Ce qui m'a beaucoup déçu après l'hypocagne ou j'ai eu vraiment l'impression qu'on nous apprenait à

réfléchir, et à l'IEP j'ai eu l'impression que c'était le contraire, que c'était un peu de la pensée prémachée, et du coup à part voilà, quand on a compris le fonctionnement, il n'y a plus rien de vraiment surprenant. Mais je sais que je suis minoritaire, il y a beaucoup de paires qui aimaient beaucoup. Après, tout n'était pas....c'était quand même intéressant...si c'était à refaire je ne le referai pas forcément"

A sa sortie, elle ne passe pas les concours type ENA (cela ne l'a "même pas effleurée une seconde") et reste marquée par son expérience de stage à la direction du festival d'Aurillac. Même s'il lui est difficile d'expliquer les raisons, elle souligne qu'elle a découvert dans le théâtre de rue, un monde où elle se sent bien et à sa place - "*C'est difficile d'expliquer, je me sentais bien à ma place, le contact était facile en fait aussi*" - alors qu'elle ne se sent pas à sa place au sein du festival d'Avignon et, de manière plus générale, dans le champ théâtral, plus "guindé", "institutionnel".

En sortant de l'IEP elle postule sur plusieurs masters (elle est refusée à Dauphine) et est acceptée au master de l'ARSEC (M2). Elle fait un stage à Lille pour être avec son compagnon (il est instituteur, pour la suivre ensuite à Lyon, il accepte un poste de directeur d'école. Pour sa part, à un autre moment, pour rester avec lui, elle abandonne toute perspective de travail à l'étranger). Elle trouve ensuite un emploi à Lyon sur la base du réseau ARSEC ; elle y est embauchée sur la production d'un événement (CDD de 4,5 mois). Elle travaille ensuite avec la compagnie actuelle (au moment de l'Atelier 26). Au départ elle est sur un emploi de CAE et au bout de deux ans elle devient administratrice de la compagnie.

RA. Frida

Frida a 32 ans. Son père est directeur commercial et sa mère institutrice. C'est une bonne élève, elle passe son bac avec un an d'avance, mais les dernières années du lycée elle ne fait rien ; elle préfère faire la fête avec ses copains qui sont souvent (déjà) des musiciens, des artistes plus ou moins professionnalisés. En conséquence, elle a le bac B à 10 de moyenne en passant l'oral. Après le bac, elle fait un BTS d'action commerciale et suit une 3^{ème} année de commerce international. A 20 ans, elle commence à travailler comme déléguée médicale dans un très gros laboratoire médical. Cette expérience de 6 mois se passe mal en raison des conditions de travail et de la faible considération dont jouit ce métier.

Elle part ensuite travailler en Floride et y découvre le management (brutal) à l'américaine. A cette occasion, elle fait un peu de théâtre avec des amis. A son retour, en France, à 22 ans, elle cherche du travail et s'inscrit en même temps à un atelier théâtre. Elle retrouve du travail, plus agréable, dans un laboratoire d'analyses médicales. Elle se déplace beaucoup. Elle y travaille pendant 4 ans en faisant du théâtre en amateur. Elle est très bien payée dans cette période (1993) ; "*c'était énorme*" et se souvient d'avoir payé 23 000 francs d'impôts. Par cette activité amateur elle découvre l'activité d'une compagnie et se rend compte de leur incompétence administrative et des perspectives qui lui sont offertes ; "*(...) quand même qu'ils avaient un gros problème. Ils étaient incapables de parler d'argent, et c'est là j'ai commencé à me dire : « tiens et si tu changeais de secteur ? Tu pourrais toujours faire la même chose. » Parce que moi j'aimais bien être commerciale, ça me plaisait bien.*". Au bout de 4 ans, elle est enceinte, quitte le laboratoire avec un licenciement négocié et, à la suite de la discussion avec un chorégraphe rencontré à l'occasion d'un stage amateur, elle prend en charge un travail de chargée de diffusion car elle veut quitter son milieu professionnel avec lequel elle se sent en rupture.

Elle sait qu'en passant dans le champ artistique elle sera moins bien rémunérée pour davantage de travail ; "*D'avantage..... oui, forcément, mais en étant quand même plus souvent chez moi. Cela change un peu la donne. C'est pas les mêmes implications, le temps passe autrement, plus vite*". Elle intègre donc un milieu avec lequel elle a déjà beaucoup de liens, et auquel appartiennent des amis ainsi que son compagnon.

Parallèlement à cette activité de chargée de mission à mi-temps, elle engage une formation de Master à Lyon II – ARSEC. Elle fait la licence, le master mais ne va pas jusqu'au bout car

elle ne rend pas le mémoire. A partir de là, elle occupe une série de postes dans différentes structures publiques ou artistiques en multipliant et diversifiant les expériences. Certaines sont dures ; elle quitte ainsi une structure car "*c'était une question de santé... On est tous partis... On est tous tombés malades (...) c'était de l'ordre de la maltraitance*". La dureté de ces expériences et des relations est aussi lié à l'intensité des engagements. Elle intègre ensuite la compagnie avec laquelle elle est présente dans le cadre de l'Atelier 26.

RA. Sonia

Sonia a 27 ans. Ses deux parents sont ingénieurs en génie civil. C'est une bonne élève. Elle est dans la filière littéraire et prépare 3 langues (Allemand L1 + anglais + Russe). Elle suit en même temps un atelier théâtre et, principalement, avec sa mère a de nombreuses sorties culturelles. Elle joue pendant plus de 11 ans du piano classique et, au moment de l'entretien, n'en fait pas du tout, car elle vit dans un petit appartement. Dans sa ville, elle participe au conseil consultatif des jeunes et participe à la rédaction d'un journal.

Après le bac, elle intègre une CPGE littéraire dans un lycée de province. A la fin de la première année, elle passe le concours de l'école du Louvre qu'elle réussit mais elle n'intègre pas l'école, en partie en raison de l'intervention des parents qui privilégient la poursuite des études en CPGE. Elle passe le concours de l'ENS mais en "*dilettante*" car elle n'avait pas envie de rester dans "*ce système là*" et voulait "*aller voir autre chose*". Elle part à Lyon 2 qui propose une double licence Lettres et Histoire de l'art (L3). Il n'y a pas de double master art / lettre. En conséquence, elle choisit un master d'histoire de l'art en se spécialisant sur l'art africain ; elle relie cet intérêt à une histoire familiale, ses parents ayant vécu là-bas deux ans dans le cadre de leurs activités professionnelles et ayant manifesté un intérêt pour cette culture (elle fait référence à des objets dans la maison familiale).

A la fin de ce Master, dans cette période d'incertitude statutaire, elle anticipe les faibles possibilités de débouchés dans l'enseignement et la recherche procurées par la filière et la spécialité. Elle découvre un peu par hasard la filière de formation aux métiers des arts et de la culture qui lui paraît combiner plusieurs dimensions (ouverture sur le monde, formation professionnelle). La formation a une dimension théorique qui fait écho aux enseignements de khâgne qui avaient une forte dimension de philosophie de l'art, ainsi que des dimensions pratiques (droit, etc.) qui étaient nouvelles pour elle. Dans cette période elle a une série d'engagements bénévoles dans de petites structures de production artistique.

A sa sortie du master, à 25 ans, elle cherche du travail pendant 8 mois ce qui se révèle assez compliqué soit parce que les postes proposés ne lui conviennent pas (chargée de diffusion) soit parce que, en ayant eu une formation généraliste, elle ne correspond pas à des postes très spécialisés. A la fin de cette période, elle est employée en CAE par la compagnie actuelle, présente dans l'expérience de l'Atelier 26. Elle "bénéficie" d'un CAE malgré son niveau de diplôme car elle réside dans une ZUS (Zone Urbaine Sensible) et a moins de 26 ans au moment de la signature du contrat. Elle est employée pour 24 h, l'État mettant 80 % du salaire et la compagnie les 20 %. Elle est payée au niveau SMIC ce qui fait qu'elle coûte 250 € / mois à la cette compagnie (20 % du SMIC à mi-temps). Elle a un salaire de 750 € / mois et continue d'être aidée par ses parents, "*à 27 ans*" dit-elle. Elle est obligée de faire attention aux moindres dépenses.

RA. Julia

Julia a 34 ans. Ses différentes propriétés sont en rupture avec celle des autres responsables administratives étudiées. Ses deux parents sont ouvriers. Bonne en français, en théâtre (elle est inscrite dans un atelier théâtre et suit l'option obligatoire de théâtre au collège), en dessin mais "mauvaise" en mathématiques, Julia connaît, au collège, une scolarité difficile. A la sortie du collège, elle envisage de postuler dans une filière théâtre dans un lycée de Lyon. Elle participe aux journées portes ouvertes mais ne se présente pas car elle se sent démunie. Elle

ne se voit pas se présenter devant un jury (elle a le sentiment de n'avoir aucune aisance) et ne sait pas quel extrait de texte choisir (car elle ne connaît rien à la littérature classique) et elle n'a même pas l'idée, l'initiative de solliciter ses professeurs du collège afin qu'ils puissent l'aider.

Elle est donc orientée, en fin de 3^{ème}, vers une formation en lycée professionnel, une formation de dessinatrice d'exécution en publicité qui correspond aujourd'hui à un CAP communication graphique. Mais sa formation, réputée à l'époque, est déstabilisée par l'arrivée de photoshop qu'elle ne prend pas suffisamment en compte. Pour des raisons financières familiales, après son diplôme, elle ne poursuit pas en BTS. Par l'intermédiaire d'une surveillante de son internat, elle rencontre un artiste qui travaille sur la sérigraphie. Elle est intéressée et il accepte de l'embaucher sur un contrat emploi solidarité. Autour de cet artiste politiquement engagé, il y a un petit groupe de lycéens politisés, collant les affiches de ce dernier dans la ville, dénonçant par exemple les expulsions de l'église Saint-Bernard (1995). Avec ces jeunes, ils fondent une association, organisent des petits concerts dans des petits squats qui sont nombreux à l'époque, et dont certains sont en lien avec des squats berlinois. Ces squats "*étaient un vrai refuge des mis au banc de la société*". Ces squats ne sont pas des fiches industrielles et ne sollicitent pas de subventions publiques, du moins pas tous dit-elle. Au bout d'un an et demi, elle en a assez d'être une apprentie, passe son Bafa et travaille alors dans les divers lieux de l'animation socioculturelle, au départ sur de petits contrats (le mercredi).

Leur association culturelle se développe. Ils font des compilations de musique. Ils squattent une grande maison et organisent des concerts, des repas gratuits. Ils y vivent en communauté. Ils accueillent des étudiants, des sans papiers polonais (jeunes qui avaient refusé de faire leur service militaire) mais ce sont des gens "*plus durs*" qu'eux qui sont jeunes et naïfs. Ils vivent dans des conditions difficiles (ils ont un seul ballon d'eau chaude de 2,5 litres pour 25 personnes). Ils se heurtent aux SDF qu'ils accueillent et notamment à leur "*chef de groupe, chef de meute*" qui refuse leurs règles et vise à imposer les siennes en organisant un rapport de force physique (il peut sortir un couteau). Ils ont, en même temps, plusieurs procès avec la ville qu'ils gagnent. Malgré cela, les jeunes fondateurs, les "*littéraires*", comme elle dit, partent pour fonder un autre squat dans un lieu (une immense friche) déjà en partie squatté et cette expérience (ils font des concerts dans des conditions d'engagement non professionnel : pas de salaire, etc. mais il y a un peu d'argent car ils tiennent un bar) se termine vite.

En même temps, son travail d'animatrice ne rapporte pas beaucoup et elle fait les saisons dans les stations de ski. Ils continuent de vivre en groupe et bénéficient collectivement des aides que certains des parents (cadres) versent à leurs enfants. Cela dure 2 – 3 ans. Les membres du groupe s'éloignent des uns des autres. Elle quitte son copain et s'investit dans son activité d'animatrice ; elle veut quelque chose de plus "*normal*" d'autant que, comme animatrice, elle doit fixer des cadres. Cela lui permet de se restructurer.

Elle abandonne l'activité d'animation dans les stations ; elle veut un boulot à temps plein. Elle a du mal à trouver et fait un BEATEP financé par Pôle emploi. Mais elle a fait un mauvais choix en prenant une option "tourisme et environnement" et se trouve en concurrence, sur le marché du travail, avec des personnes qui ont un BTS dans la même spécialité (ou approchant). Elle s'aperçoit qu'il lui faut une meilleure formation. Elle prépare alors, à 25 ans, sur 2 ans, et par cours du soir, le DAEIEA (diplôme d'accès aux études universitaires) car elle veut être "*dans les clous*". Elle ne veut pas, en même temps, une formation trop universitaire qui serait trop théorique. Elle passe une VAE. Elle postule à un DEUST "métier de la culture – option tourisme" à Limoges et directement en 2^{ème} année. Elle est acceptée. Elle y passe une bonne année et y rencontre des gens passionnant ; elle apprend un grand nombre de choses. Elle découvre la vie d'étudiante et y trouve un grand intérêt d'autant qu'elle sait pourquoi elle est là ; il y a du confort, c'est chauffé (l'opposant

implicitement à la vie des squats). Pour vivre, elle bénéficie du chômage mais elle est aussi un "écureuil" et met de l'argent de côté même quand elle gagne peu.

Avec la réforme du LMD, son DEUST n'a plus de valeur. Elle se présente alors à deux IUP et est reçue à Lyon. Elle va jusqu'au M2, mais sans rendre le mémoire. Elle a une bourse, une aide au logement, et a encore des économies quand elle débute. Elle a un petit héritage. De toute manière elle vit de peu ("*moi avec 3 000 euros je vis super longtemps*") et, comme étudiante, bénéficie de nombreux services gratuits.

A la fin de sa formation elle cherche du travail et s'aperçoit qu'elle a fait une "*erreur stratégique*" [Elle semble penser qu'elle en a fait beaucoup]. En effet elle a fait plusieurs stages à l'étranger (Tunisie, Maroc) mais non dans la région lyonnaise et elle s'aperçoit que c'est ce qu'elle aurait dû faire car ses stages à l'étranger n'intéressent pas ses interlocuteurs potentiels. Par ailleurs, elle n'est pas identifiée à une esthétique et un courant. Elle fait médiatrice M'Ra pour la région (elle va dans les établissements scolaires expliquer le dispositif) et d'autres petites missions. Elle fait du renfort en animation. Elle est éligible au CUI et au RSA. Elle est enfin employée par la compagnie présente dans l'Atelier 26 sur un emploi CAE.

2 - Les directeurs artistiques : un groupe moins engagé dans l'expérience

a. Les directeurs artistiques en lutte contre le déclassement social

Les directeurs artistiques étudiés ont globalement le même type d'origine sociale que les responsables administratives en étant issus des mêmes fractions des professions intellectuelles supérieures et/ou appartenant à l'univers de la fonction publique ainsi que du travail social, c'est-à-dire d'espaces sociaux qui s'inscrivent dans une extériorité relative à l'égard de la régulation marchande et se réclament de l'intérêt général.

En revanche, leur réussite scolaire est plus faible et limitée que celle des responsables administratives ; plusieurs d'entre eux ont suivi des formations techniques courtes. Ce type de parcours se manifeste même, chez certains, par une plus faible maîtrise de la langue avec des fautes classiques (accord du participe passé avec l'auxiliaire avoir), ce qui les conduit d'ailleurs, parfois, au cours des ateliers collectifs, à se faire "reprendre" par quelques responsables administratives.

Cette propriété implique une dimension autodidactique plus marquée. Fondé sur la dimension vocationnelle de l'activité, cet autodidactisme est souvent revendiqué par les artistes. Mais, en réalité, il masque, non moins souvent, un niveau plus important du capital scolaire et culturel²⁰⁸. Dans le cas présent, la description des parcours des directeurs artistiques concernés confirme la réalité d'un autodidactisme relatif. La plupart d'entre eux ont eu certes

²⁰⁸ Voir par exemple les remarques de PM Menger concernant les comédiens. Menger PM, 1997, *La profession de comédien, Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris, ministère de la Culture et de la Communication.

un parcours scolaire classique limité sans avoir suivi de véritable formation artistique et ils se sont formés au fur et à mesure de leur entrée et de leur insertion dans des champs artistiques. Mais cet autodidactisme reste néanmoins limité car, d'une part, ils s'appuient sur un capital scolaire et culturel préexistant et, d'autre part, certains sont conduits, notamment chez les musiciens, à reprendre, à des phases ultérieures de leur parcours, des études.

Leur difficulté à suivre des études dans les filières artistiques repose aussi sur une série de dispositions anti institutionnelles, plus marquées que chez les responsables administratives, qui les conduit à refuser de s'inscrire dans des fonctionnements, dans des manières d'être, qui paraissent caractériser ces formations déjà marquées par la compétition.

"J'avais tenté l'entrée aux Beaux-Arts à l'époque où je sortais du bac, mais en terme de milieu comme on appelle ça, c'est au même titre d'ailleurs que les arts dramatiques, les conservatoires. J'ai quitté ces milieux là car moi, humainement, je ne m'y retrouve pas. Il y a une telle course aux gagnants, une concurrence permanente. Tout le monde se regarde en chien de fusil. C'est pour moi insupportable. Moi je suis complètement dans le côté collectif, associatif. J'aime travailler avec des gens et pas contre des gens. Donc pour moi c'était invivable de ce côté. Donc pour moi, que ça soit Beaux Arts, conservatoires et tous ces milieux là. Je me suis un peu frotté au milieu des galeries, art contemporain et tout. Et à chaque fois que je mets les pieds dedans, je m'amuse à faire les faire les choses. J'ai adoré faire du théâtre, faire du conservatoire, faire du théâtre et jouer avec les gens. J'ai adoré faire mes études d'arts car j'aimais travailler avec d'autres personnes. Mais dès lors qu'il s'agissait d'être en concurrence avec les gens pour moi c'était rédhibitoire, ça me cassait tout envie." (DA)

On peut aussi expliquer par ce faible capital scolaire général et spécifique (à leur champ artistique de référence) la raison pour laquelle ces artistes sont présents dans des espaces artistes en formation, pour lesquels les droits d'entrée restent encore limités, dans la mesure où ils ne sont pas confrontés à une histoire spécifique marquée par l'accumulation de débats théoriques et esthétique ni à des œuvres artistiques dont l'interprétation constitue un enjeu central et une épreuve décisive ; faire de la musique Kletzmer, du théâtre de rue, de la musique traditionnelle même revisitée, etc., c'est ne pas être obligé de se confronter à la nécessaire interprétation de quelques grands œuvres de la musique classique ou du répertoire théâtral classique qui nécessitent la mobilisation d'un important capital scolaire et culturel.

C'est d'ailleurs pourquoi la description de la plus faible maîtrise initiale d'un capital scolaire et culturel par les directeurs artistiques des compagnies de l'Atelier 26 (et notamment par rapport aux responsables administratives) ne peut être généralisée à l'ensemble des compagnies et de leurs directeurs artistiques dans les différents champs du spectacle et peut d'ailleurs constituer une des raisons essentielles à ce qui apparaît être leur position dominée (faiblement reconnue esthétiquement et professionnellement) dans leurs champs de référence. En effet, dans les champs artistiques, compte tenu de l'intense intellectualisation du travail artistique, la maîtrise d'un important capital scolaire et culturel est devenue des conditions essentielles à la légitimité artistique et à la reconnaissance professionnelle. Elle explique la

coupure, parfois radicale, entre les compagnies en émergence et des compagnies confirmées, voire les plus légitimes (et leurs directeurs artistiques) et qui se manifeste par la rapidité de la reconnaissance par les pairs et les institutions. On peut de ce point de vue distinguer les directeurs artistiques des compagnies de l'Atelier 26 qui sont tous âgés d'au moins trente ans de certains des directeurs artistiques les plus reconnus qui, après avoir suivi des formations scolaires les plus légitimes et/ou suivi des formations artistiques supérieures, se sont retrouvés, au même âge, à diriger des institutions ou produire des spectacles célébrés.

Après des études en CPGE et une formation à l'ENSATT, Olivier Py propose *La servante*, à 30 ans, au festival d'Avignon et est nommé à la direction du CDN d'Orléans à 32 ans.

Issu d'une famille relevant des fractions intellectuelles les plus savantes, Stéphane Braunschweig, après des études à l'ENS de Saint-Cloud et une formation à l'école du Théâtre National de Chaillot (dirigée par A Vitez) et une série de spectacles, est nommé, à 36 ans, à la direction du TNS.

Disposant d'un plus faible capital culturel initial ou d'une formation scolaire faible, au regard des normes des champs artistiques, les directeurs artistiques des compagnies de l'Atelier 26, sont "condamnés" à tenter de combler ces "manques", ce projet étant jamais véritablement abouti et faisant l'objet de dispositions contrastées. Un directeur artistique oppose ainsi l'attitude d'un autre artiste de sa compagnie, qui apparaît relativement dégagé des prescriptions institutionnelles et des formes académiques de l'apprentissage tout en faisant montre d'une soif inextinguible de savoir, à sa propre difficulté à se confronter à la culture savante,

"Mais c'est un... Il est tellement... d'une gourmandise de savoir et de connaissance que... Il prend. Il attrape les choses et puis, même s'il ne lit pas en entier, il prend ce qu'il va l'intéresser et il est très souple avec ça, très à l'aise. Il a pas du tout de... Tu vois, c'est une force qu'il a de pouvoir piocher. Il a peur, il a peur de rien. Moi ça me... Je pense que c'est des peurs un peu naturelles quand on a pas fait d'étude. On a toujours des trucs qui traînent et qu'on se trainera toute la vie. On a peur de s'attaquer à un bouquin, de s'attaquer à une théorie, à un truc, de pas être au niveau, de voilà. Et lui non, il fonce."
(DA)

Ces propriétés expliquent aussi que le parcours de ces artistes apparaît nettement moins linéaire que celui des responsables administratives. Il est plus heurté, incertain et est peut-être condamné à cette incertitude, ne serait-ce qu'en raison des limites actuelles, au moins pour certains, de leur reconnaissance artistique et professionnelle.

*"Donc c'est une période comme vous le dites vous grenouillez. Vous ne savez pas donc pas ce que vous voulez faire et donc ça dure plusieurs années.
C'est vrai un peu que ça dure tout ma vie (rires)"* (DA)

Mais c'est aussi ce qui distingue les directeurs artistiques des responsables administratives. A la différence de ces dernières qui disposent de capitaux culturels et scolaires initiaux plus importants, ces artistes font montre de dispositions agonistiques plus importantes, refusent de se contenter des coulisses et montent sur le plateau et prétendent pouvoir être reconnus

comme des artistes en acceptant de se confronter aux regards et aux jugements des publics, des pairs, des experts et des financeurs publics.

b. Une domination interne reconnue et non discutée

Conformément au modèle général existant dans les champs artistiques constitutifs de *l'espace de la production artistique administrée*, les directeurs artistiques occupent la place centrale dans l'activité des compagnies. Ils sont considérés comme les créateurs des spectacles (et ce sont leurs noms qui y sont associés) et les subventions sont définies sur la base de leurs capacités artistiques et créatrices.

Cette place est d'ailleurs non discutée par les responsables administratives. Au cours d'une RMIE, afin d'expliquer leur position et, dans une certaine mesure, de rassurer les directeurs artistiques sur l'absence de volonté des responsables administratives de prendre la direction des compagnies à leur place, une de ces femmes est conduite à répéter à plusieurs reprises en direction des hommes : "*nous sommes à votre service*", ce qui est une manière de reconnaître (voire de rappeler) la double situation dans laquelle elles se trouvent en tant que responsables administratives vis à vis des artistes et en tant que femmes vis à vis des hommes. Dans les entretiens, les responsables administratives reviennent à diverses reprises sur leur illégitimité

"Je n'ai pas de légitimité là-dessus donc c'est plus donner mon avis comme n'importe qui pourrait le donner. Mais je ne pense pas que ça a forcément plus d'intérêt que ça. Mais c'est vrai que, des fois, ça m'arrive, alors pas forcément sur des spectacles qui n'ont pas été créés parce que ça, c'est vraiment tellement fragile que je me sens vraiment encore moins légitime à donner mon avis mais plus sur des spectacles qui sont déjà créés. Et des fois je trouve qu'il y a des choses qui ne fonctionnent pas bien, ça je le dis. Mais je le dis pas beaucoup parce que j'ai l'impression que c'est très mal reçu. Alors je ne sais pas si j'ai la mauvaise manière de le dire. Je lui ai dit l'autre fois « j'ai l'impression qu'à chaque fois que je te dis un truc... » voilà je ne sais pas....et ça je trouve ça un peu dommage.

C'est difficile de le dire ?

C'est difficile de le dire parce que sens qu'il y a qu'on arrive pas à dialoguer là-dessus et ce que je trouve dommage parce que je sais bien que je n'ai pas de légitimité artistique, etc... que je ne suis pas metteur en scène. Mais, par contre, après lui je suis la deuxième personne qui a plus vu les spectacles. Donc je les vois avancer. Donc j'ai quand même je pense mon mot à dire... Mais au moins qu'il écoute. Après, je comprends c'est tellement fragile. Le problème c'est qu'un travail artistique c'est tellement fragile puis il y a aussi beaucoup de gens qui donnent énormément leur avis, les directeurs de machin, les trucs. Et donc il y a un moment où les artistes se reçoivent tout dans la tête comme ça alors qu'ils soient positifs ou négatifs et à un moment faut qu'ils gardent aussi leur identité et leur ligne de conduite. Et donc il faut pas qu'ils soient trop traversés non plus. C'est important de réussir.... Donc je trie sur le volet moi ce que j'essaie de faire passer mais voilà ce n'est pas forcément...

Et le fait que ce ne soit pas forcément écouté, vous le vivez comment ?

(...) Je trouve ça un peu dommage parce que je pense franchement que parfois on pourrait améliorer des choses. Voilà, sans.... et d'ailleurs des fois il entend les choses et il les modifie après parce qu'il y a tellement de gens qui lui ont dit un truc que... Mais c'est 6 mois après. C'est déjà trop tard, c'est dommage. J'ai pas forcément toujours raison. C'est pas ça, mais oui je pense que c'est un regard quoi, je trouve ça un peu dommage, mais voilà après je le comprends en même temps, mais c'est toujours ce qui est un peu compliqué c'est de trouver sa place..." (RA)

Dans ces compagnies, on voit combien les relations inégales sont fondées sur la combinaison indémêlable de l'illégitimité de la position d'administrateur et de la domination masculine.

c. Une plus grande distance à l'égard de l'expérience

Les directeurs artistiques occupent une position centrale puisque c'est bien leur activité qui fonde l'existence des compagnies et la reconnaissance artistique attachée ou non à cette activité qui permet, par l'activité de diffusion et l'attribution de subventions, la création d'emplois. Mais dans le même temps, même si, notamment vers la fin de l'atelier, certains reconnaissent l'intérêt qu'ils y ont trouvé, ils manifestent de diverses manières, et avec une intensité inégale en fonction des personnes, des compagnies et des moments, un plus faible engagement dans l'Atelier 26.

"En fait, je pense par rapport à l'idée qu'on avait au début, on pensait que se serait plus facile, qu'on bougerait plus facilement, qu'on viendrait plus facilement souvent ici travailler dans les bureaux. (...) Ça n'a pas marché comme ça et à plein de moments on venait à La Nacre en trainant des pieds, mais on finissait toujours par être content parce que y'a toujours des choses intéressantes qui se passent. Mais on a tous ce truc en commun, je pense, ce qui n'est pas forcément un bon... qui peut être un très mauvais réflexe de : « pendant qu'on fait ça, pendant qu'on est à La Nacre, on est pas en train de travailler sur les spectacles, on est sur autre chose quoi ». Y'a eu un petit peu ça.

Vous avez eu le sentiment parfois de perdre votre temps ?

Ben on a eu le sentiment... On a eu le sentiment ouais. De temps en temps. On finit toujours par trouver quelque chose qui nous nourrisse. On finissait toujours par se dire « y'a eu des fois où c'est vraiment chiant où quelques réunions, on est vraiment venu pour rien ». C'est-à-dire que moi, j'ai rien pris. Ça nous est arrivé quelque fois" (DA)

Cet engagement mesuré se manifeste par leur inégale participation aux différentes activités (il est arrivé que quelques séances soient annulées en raison de l'absence prévisible des directeurs artistiques) ainsi que, au cours de diverses séances, des expressions publiques, langagières principalement, par une ironie, non agressive, à l'égard du dispositif ou du contenu de certaines discussions. On retrouve là leurs capacités à maîtriser la relation spécifique entre l'intervenant et l'auditoire, à sentir une situation liée en particulier au fait que beaucoup viennent du théâtre de rue ou de situations où la relation avec le public est centrale, où il y a un dialogue avec ce-s public-s, un savoir faire dans les interactions.

La distance manifestée par les directeurs artistiques tient, en premier lieu, aux conditions de constitution de la candidature de "leur" compagnie. Les différents partenaires rencontrés et interrogés soulignent tous que ce sont les responsables administratives qui ont surtout été à l'initiative de la candidature.

"C'est [la responsable administrative] qui nous en a parlé au début, qui avait vu que le projet de l'Atelier 26 se montait. Donc au début on était un peu..... On s'est un peu posé la question de savoir quel serait l'intérêt pour nous, autre que matériel, autre que le fait d'avoir un bureau ici puis une photocopieuse au bout du couloir. Et on avait un peu du mal à voir en fait. Elle envisageait beaucoup mieux comment ça pouvait se passer et qu'est ce que ça pouvait donner par son parcours à elle qui vient justement d'une formation universitaire, d'un IUT et tout ça. Elle avait déjà envisagé qu'est ce que ça

pourrait nous apporter. Nous c'était beaucoup plus flou, et du coup c'est vraiment dans ces premières réunions entre septembre et décembre qu'on a mieux compris de quoi il s'agissait." (DA).

Ce sont d'abord elles qui connaissent la mise en place de l'atelier ne serait-ce que parce que, en raison de leurs intérêts personnels, de leurs relations avec certains cadres de La Nacre, au moins à l'occasion des stages qu'elles suivent, elles savent qu'un tel projet est en cours d'élaboration. Ensuite, compte tenu de leur activité elles sont les plus susceptibles d'être immédiatement les plus intéressées par le contenu de ce dispositif. La place décisive occupée par les responsables administratives repose aussi sur les conditions concrètes de l'élaboration du dossier de candidature. Une responsable administrative interrogée raconte qu'elle a été conduite, après l'accord de principe des directeurs artistiques, à constituer le dossier en une semaine et sans la participation de ces derniers qui étaient en résidence.

Même si, à l'incitation des responsables administratives ils donnent leur accord pour candidater, ils n'en mesurent pas véritablement toutes les conséquences pour eux-mêmes, notamment en terme d'engagement²⁰⁹. C'est ce qui explique d'ailleurs que, dans un cas, alors que l'expérience est déjà mise en œuvre, les cadres de La Nacre sont obligés de repréciser le contenu des activités, les implications pour les directeurs artistiques ainsi que ce qu'ils ne peuvent en attendre ; l'Atelier 26 ne vise pas à constituer un label²¹⁰, n'implique pas une meilleure image auprès de Pôle emploi et ne constitue pas un "levier à financement"

"« Olala mais dans quoi elle [la responsable administrative] nous a embarqué ? ». Donc, ils sont venus aussi pour savoir un peu à quoi ça les exposait entre guillemets, comment ça allait les solliciter. Donc on avait fait beaucoup de rendez-vous un peu plus..... Pas tendu mais... Attention, on avait un peu l'impression nous un peu de tout recommencer. Mais on a tout recommencé en disant « voilà ça va impliquer ça, ça, ça. Faut que vous vouliez jouer le jeu sinon c'est pas la peine ». Et eux ils ont dit : « ben on va réfléchir, mais en fait oui pourquoi pas ? ». Et du coup ils ont du se réapproprier le projet en cours de route et se réorganiser en interne pour être présent. Donc ça leur a été dit là puis ça leur a été redit au bout de 2/3 mois où ils étaient pas là comme il fallait sur les réunions collectives ou les réunions pour le projet. Et là ça y est ça roule. Ils ont vite rattrapés moi je trouve par rapport à la pluralité du groupe, à l'hétérogénéité du groupe et tout ça." (Nacre)

Dans une autre compagnie, ce n'est qu'après avoir été retenus, après la première phase, que les directeurs artistiques ont commencé à s'interroger sur le contenu de cet atelier et des dangers potentiels qu'il pouvait recéler pour leur autonomie artistique

"(...) à un moment où les artistes sont revenus de résidence, qu'on leur a dit : « voilà on a passé un entretien. On a été présélectionné. On a rencontré le jury ». Il y a eu des questions suite à ça, et des peurs énormes tout de suite, très vite, et notamment d'autonomie et de garder une autonomie de gestion de la [compagnie] dans les décisions qui étaient prises. Il y a eu une angoisse quand même assez importante sur les prises de décisions et sur la manière dont pouvait, entre guillemets, s'immiscer La Nacre là

²⁰⁹ "Nous (...) on s'est dit « oui c'est une super bonne opportunité en fait ». Et eux, ils étaient d'accord oui. Au départ, ils n'avaient pas vu tout ça derrière, et puis c'est quand on leur a expliqué qu'effectivement ça allait leur demander d'abord beaucoup plus de présence, est ce qu'ils allaient pouvoir s'y tenir ? Parce que ça fait partie du deal, qu'ils viennent ici pour qu'ils soient présents pour les réunions mensuelles. Et leur faire ressortir tous les points positifs qu'il y avait à ça donc ils ont très, très vite compris." (RA)

²¹⁰ Le processus n'est en rien "un label « qualité » ou une reconnaissance institutionnelle", NACRE, *Schéma d'accompagnement proposé dans le cadre de l'Atelier 26*, version du 1^{er} septembre 2011, 3 p.

dedans. Donc suite à ça, l'administratrice avait pris rendez vous début juin avec Bernard Guinard, le directeur de La Nacre, et elle est allée à ce rendez vous avec deux artistes, ou voilà ils ont posé les questions qu'ils avaient envie de poser. Et en tout cas ils avaient besoin d'être rassuré là dessus. Donc ça a été quand même un gros débat. Il y a eu un moment avant qu'on ait la réponse d'ailleurs où ça a été vraiment, avant qu'on ait la réponse d'ailleurs, très chaud, en tout cas remis en question. Et puis bon, suite à ce rendez vous là, je pense qu'ils ont été rassurés en tout cas sur les effectifs et sur la manière dont ça allait être mais en place, c'est à dire : « on va pas prendre de décision à votre place. On va vous donner des orientations. On va vous suggérer des choses. Après, si vous en avez pas envie, vous le faites pas. Les prises de décisions restent à votre niveau » et ça je pense qu'ils avaient vraiment besoin de l'entendre" (RA)

La plus faible présence des directeurs artistiques s'explique, en second lieu, par une série de contraintes matérielles notamment spatiales. En effet, alors que l'activité des responsables administratives est spatialement centrée sur leur bureau, celle des directeurs artistiques est éclatée entre divers lieux pour les représentations, les activités sociales et éducatives, etc. L'absence de lieux de répétition, alors que ce moment occupe un temps important de l'activité artistique, contribue fortement à cet éloignement des artistes. C'est d'ailleurs pourquoi les cadres de La Nacre qui, au moment des recrutements sont bien obligés d'accepter et de croire les engagements pris (« *on viendra quand même quoi qu'il arrive (...) On sera là régulièrement* »), qu'ils le soient de bonne ou de mauvaise foi, peuvent difficilement critiquer ce qui pourrait s'apparenter à un non respect de ces engagements.

Il existe, en troisième lieu, au sein des champs artistiques, une critique permanente de la bureaucratie et les artistes sont les plus prompts à critiquer régulièrement certains traits vécus comme une manifestation de ce processus.

L'usage régulier des post-it, dans les activités, devient assez rapidement l'objet de remarques ironiques récurrentes. La critique de la multiplication des réunions (autour d'une table) est relié, par certains, à leur distance à l'égard de l'institution scolaire et à ses exigences d'ascétisme corporel. Un directeur artistique déclare ainsi "*dès que je suis autour d'une table* (provoquant un rire général). *Moi, je suis pas du tout scolaire. J'ai toujours refusé d'être assis pendant des heures*" ce à quoi une responsable administrative d'une autre compagnie déclare rétorque "*et nous est de bons élèves*"²¹¹. Au cours d'un RMIE, alors qu'une responsable de La Nacre montre les fiches préparées en vue de la journée, deux artistes se prennent (théâtralement) la tête dans les mains, manifestant leur souffrance à venir. Au cours d'une autre séance²¹², alors que les cadres de La Nacre présentent des consignes relatives à un atelier, un artiste déclare "*ça me rend dingue*" et un autre : "*là, j'avoue que je décroche... dès que les phrases sont trop longues avec plus de 10 mots*" (rires). A la fin d'une séance de RMIE, alors que les participant discutent des semaines futures et des différents rendez-vous

²¹¹ Observation. 11 juin 2013.

²¹² Observation. 1^{er} mars 2012.

ainsi que des contraintes des uns et des autres, un des artistes indique, sur un ton faussement neutre, qu'il faudrait réfléchir à mettre en place un dispositif pour réfléchir à la manière de prendre les décisions pour décider de ces dates de réunion.

Cette bureaucratisation est d'autant plus criticable et inutile qu'elle apparaît relever de l'univers des responsables administratives ; comme le dit un directeur artistique, "*les réunions c'est utile pour les administratives mais en tant qu'artiste je ne vois pas à quoi ça sert*"²¹³. En effet, du point de vue des artistes, de nombreuses préoccupations leur paraissent inutiles car ne relevant pas de leur responsabilité. Il leur paraît inutile de comprendre les composantes d'un budget. Ce qu'ils souhaitent savoir c'est le résultat final et les budgets disponibles en fin de processus

"(...) La Nacre nous a fourni de nouveaux outils, il faudrait remplir toutes ces cases. Alors il y a des tableaux, ils sont grands comme ça. Ça sépare le net, le brut, les cotisations patronales et tout ça. Et d'un côté, je me dis : « on s'en fout. Nous ce qu'on veut c'est le chiffre final, quoi ». C'est ça qu'on a besoin de savoir, c'est de savoir où on en est dans nos comptes. C'est le fait de savoir combien on cotise à l'URSSAF, je m'en fous mais éperdument. C'est super bien leur système de calcul, leurs tableaux sont super léchés, c'est très intéressant mais quand on s'y intéresse." (DA)

L'ironie est aussi manifeste à l'égard de ce qui apparaît comme une trop grande intellectualisation de l'activité. Les références théoriques, intellectuelles provoquent quasi inmanquablement immédiatement une série de réactions que ce soit de l'ordre du sourire en coin ou de l'interjection. Au cours d'un débat consacré aux raisons pour lesquels les personnes présentes se sont engagées dans les activités artistiques, un court échange, entre un cadre de La Nacre et un directeur artistique, porte sur Freud et le désir de mort ; "*ouahh*" disent un ou deux autres participants²¹⁴.

Cette distance ironique, même non totalement partagée²¹⁵, à l'égard des références (trop) intellectuelles (surtout vécues comme telles), s'exerce particulièrement à l'égard d'un des cadres de La Nacre qui, par son histoire, sa formation et ses responsabilités, tend à mobiliser les savoirs qu'il a acquis dans ses études antérieures et ses diverses responsabilités. Confronté à ces résistances implicites, et peut-être à des remarques des autres membres de l'équipe, il tente de mettre un frein à ses dispositions personnelles. Au début d'une réunion, il indique ainsi qu'il ne compte pas employer trop de concepts : "*je ne veux pas trop prendre la tête et on ira davantage vers l'opérationnel*"²¹⁶.

La distance critique et ironique des directeurs artistiques (ou de certains d'entre eux) renvoie certes à une critique, commune aux champs artistique, de la bureaucratisation et à leur

²¹³ Observation. 19 juin 2013.

²¹⁴ Observation. 4 octobre 2012.

²¹⁵ Pour certains de leurs spectacles, des directeurs artistiques sont conduits à s'appuyer sur des références historiques notamment.

²¹⁶ 1^{er} mars 2012

plus faible maîtrise technique de nombreux aspects des discussions et des contenus des divers ateliers, voire à un leur capital scolaire limité. Elle s'explique aussi par le renversement radical des positions auquel conduit ce dispositif qui rompt avec la centralité des artistes

D'une part, il y a une contradiction entre les exigences normatives et les dispositions mobilisées, d'un côté dans l'activité artistique et, de l'autre, dans les tâches administratives et techniques. Alors que la position d'artiste exige un renouvellement permanent, une revendication à l'originalité²¹⁷ voire une disposition à la transgression (qu'elle soit plus ou moins importante, vraie, ou reconnue, importe peu ici), la position d'administration exige un ajustement et un respect des normes, la routinisation des pratiques, etc.

Document 1. La centralité du tableau (et des post-it)



Photo : Serge Proust

D'autre part, la position d'artiste implique une position de centralité dans l'ensemble des relations puisque l'activité est théoriquement organisée autour du projet artistique, imposant l'alignement des autres agents celle-ci. Cette centralité se manifeste dans la relation spectaculaire où les regards convergent vers la scène et les artistes. Elle implique une position de surplomb que les artistes peuvent manifester, vérifier et accentuer dans l'organisation du spectacle, quand ils interpellent le public, l'entraînent dans certains rythmes, dans certaines

²¹⁷ Dans les documents de candidature, les compagnies revendiquent toutes, à des degrés divers, et dans des combinaisons variables l'originalité de leur démarche artistique, soit parce qu'elles créent un "concept original", celui de la "polyphonie slam" (la TV), soit parce qu'elles combinent des formes esthétiques déjà existantes, etc.

postures et, de manière générale, maîtrisent la relation scène – salle. Or, Dans les activités de gestion et dans les diverses activités de l'Atelier 26, ils perdent cette position de centralité et doivent s'ajuster à des normes que d'autres maîtrisent mieux. On peut ainsi voir une extraordinaire rupture entre les spectacles où leurs corps exultent et constituent le centre de l'attraction collective et les séances de l'Atelier 26 où leurs corps restent confinés, de longues heures, sur une chaise et autour d'une table, le tableau rempli de post-it devenant parfois le lieu central de l'attention.

d. Des parcours

DA. Bob

Bob a 52 ans. Il sort d'une famille relevant des fractions intellectuelles supérieures mais manifestant des dispositions marginales. Sa mère est directrice d'un centre équestre pour enfants plus ou moins handicapés. Son père est ingénieur, mais surtout un inventeur un peu "artiste" (un peu "fêlé") qui invente des tas d'objets mais sans avoir le sens des affaires ; *"il montait ses boîtes et il les coulait lui-même"*. Très tôt, ses parents l'emmènent au festival d'Avignon. Il connaît une scolarité difficile qu'il explique en faisant référence à sa dyslexie mais aussi par le fait qu'il ne *"rentrait pas dans le truc"* ; il n'a pas le bac. Compte tenu d'une situation familiale difficile et de ses difficultés scolaires, il passe ses quatre années de lycée dans un pensionnat particulier où, en raison de ses difficultés financières, il assume plusieurs heures par semaines, les fonctions de standardiste. D'une part, ce lycée et son pensionnat accueillent des enfants de la bourgeoisie iranienne, anglaise, etc. D'autre part, ce lycée l'emmène voir de nombreux spectacles au TNP (Roger Planchon) et à la Comédie de Saint-Etienne et il suit pendant ses 4 ans les activités d'un atelier théâtre. A la sortie du lycée, une de ses connaissances (amie d'enfance de ses parents qui les avait connus dans l'atelier théâtre de Jean Dasté), le fait engager comme factotum dans une maison de la Culture. Il travaille dans tous les secteurs et se rend utile aux personnes qui ont *"besoin d'un coup de main"* et découvre le fonctionnement du plateau, les dispositifs techniques du son, de la lumière, etc. Il découvre les jeunes danseurs de l'époque (Dominique Bagouet) et s'investit complètement dans l'ensemble des stages de danse. A un moment donné il fait un stage avec L'Attroupement, à l'époque dirigée par Denis Guénoun et Patrick Le Mauf *"et là j'ai eu la révélation, je me suis retrouvé à faire du théâtre avec des gens, je me suis dit bon c'est avec eux que j'aimerais faire du théâtre"*. Il s'engage dans les activités de cette troupe, en devient salarié par l'intermittence, notamment avec un spectacle accueilli dans le In d'Avignon et il apprend le métier : jouer tous les jours, s'adapter aux différents plateaux ; etc. Il se remet à lire, à participer à des discussions esthétiques et théoriques, à rencontrer des universitaires participant au travail de la troupe. A partir de là, il multiplie les expériences et ce n'est qu'après plusieurs années qu'il décide de créer sa compagnie.

DA. Barbara

Barbara à 39 ans. Sa mère est professeur de français mais a surtout consacré son temps à élever ses enfants tout en ayant d'intenses pratiques artistiques. Elle fait aussi beaucoup de musique en amateur, solitaire chez elle. Elle compose même des morceaux ; cela avait une dimension *"thérapeutique"*. Son père est chercheur en physique des particules. Elle est une bonne élève et a eu le bac S avec mention AB. Elle fait ensuite un DEUG MASS (Mathématiques appliquées aux sciences sociales) car elle s'intéresse aussi à la sociologie (et moins à l'économie) ; elle est d'ailleurs la meilleure en sociologie et est proche de ses enseignants en sociologie (souvent des thésards). Après sa licence, elle suit une maîtrise de

sociologie en Erasmus en GB (elle parle déjà anglais couramment). Elle revient à Lyon et fait un DEA "*mais j'étais complètement paumée, plus du tout dedans et les profs en fac me l'ont bien fait comprendre que c'était pas dans cet état là que je pouvais peut être envisager de faire une thèse, qu'il fallait que je me ressaisisse, que je choisisse un sujet, que je m'accroche à un truc. Donc j'ai demandé une année sabbatique et je ne suis jamais revenue*²¹⁸, voilà, et entre temps j'ai découvert l'accordéon"

Elle échappe au destin universitaire qui semble s'ouvrir à elle en réinvestissant les dispositions artistiques qu'elles avaient intériorisées depuis son enfance. En effet, elle fait de la musique dès l'âge de 5 et, au moment du collège, elle est plus passionnée par la peinture et le dessin. A la fac elle fait de la guitare (en autodidacte) et cela d'autant plus qu'elle vient d'une famille critique à l'égard de l'institution musicale.

Bonne élève, Barbara est donc en double rupture avec l'institution universitaire et artistique. Elle a le sentiment d'échapper au destin de fille d'intellectuels en versant dans le champ artistique qu'elle fréquentait quand même intensément. Au cours de ses études universitaires elle va à tous les concerts, rencontre de nombreux artistes et vit en colocation avec des étudiants qui sont eux-mêmes dans les champs artistiques. Cela l'a conduit à rompre avec ses parents qui ne l'ont pas accompagnée dans ses choix alors qu'ils la voyaient ingénieur (ses deux autres frères sont d'ailleurs ingénieurs).

Elle se met à l'accordéon en opposant explicitement cet instrument populaire, joué dans un cadre collectif, joyeux et festif à la pratique instrumentale solitaire de sa mère, renforçant sa rupture avec les dispositions et pratiques valorisées par ses parents. Mais elle s'est toujours refusé à faire de la musette, "*l'horreur absolue*".

En même temps, elle n'a pas de véritable formation musicale et a longtemps travaillé à "*l'oreille*" ce qui fait que la moindre erreur la perturbait pour de longues minutes. Elle entre progressivement dans le métier dans des activités précaires, fragmentées et se retrouve, à 25 ans, au RMI, "*donc la honte totale pour mon père et ma mère*". Initialement, elle ne perçoit pas son activité comme un métier mais, progressivement, à différents signes objectifs (l'intégration dans l'intermittence), l'expérience aidant, ses propres dispositions se transformant et la conduisant à rompre avec son autodidactie (relative) en prenant des cours, elle perçoit alors (15 ans plus tard) cette activité comme un métier, y compris en se conformant au modèle général et nécessaire du musicien – enseignant.

Elle reprend des formations (mais non diplômantes) qui accentuent sa rupture avec la musique d'accordéon dans ses formes les plus populaires ou les plus proches de la variété de bal. Elle joue dans deux directions : d'une part, la musique savante (musique classique avec Scarlatti ou contemporaine) et d'autre part, les musiques traditionnelles françaises et européennes. Elle multiplie les expériences avec différents artistes (musiciens, comédiens) parfois dans une logique militante. La découverte des musiques européennes lui permet aussi de redonner une cohérence à toutes ces années passées en reliant ses activités de musicienne avec des musiciens tsiganes à ses intérêts universitaires anciens pour l'ethnologie.

DA. Benjamin

Benjamin a 31 ans. Son père est dessinateur industriel mais formé aux anciennes techniques sur la planche à dessin et il a eu du mal à suivre le tournant de l'informatisation. Après différentes périodes de chômage, il est devenu libraire. Sa mère est infirmière. Il définit ses parents comme des "*soixante-huitards sur le tard*". Ils ne sont pas vraiment politisés mais manifestent des dispositions artistiques (son père joue de la guitare et sa mère aime raconter

²¹⁸ Il apparaît dans la suite de la discussion qu'elle était davantage intéressée par l'ethnologie et propose des sujets en décalage par rapport aux objets sociologique du laboratoire de recherche.

des histoires) avec un fort libéralisme culturel et scolaire en souhaitant que leur enfant fasse ce qu'il a envie de faire.

Il passe un bac S - SVT avec une option facultative cinéma. Il a redoublé la seconde (il n'était pas un "*super élève*") ce qui lui a permis de rentrer en S en 1^{ère} du fait aussi de la pression des profs de sa seconde 2^{ème}. Dès le lycée, il commence à écrire et suit un atelier d'écriture hip hop à l'extérieur du lycée avec Marco Casimiro de San Leandro, le fondateur du slam à Lyon ; ce sont des séances en tête à tête avec ce dernier (une fois par moi).

Après le bac, il hésite à s'inscrire à un BTS audiovisuel mais son dossier scolaire n'est pas assez bon. Il s'inscrit à la fac en arts du spectacle (option cinéma et photo) à Lyon 2 car il ne veut pas poursuivre des études scientifiques. Il veut faire du cinéma et plus précisément de la réalisation et non de la technique ; il veut "*raconter des choses*". A la même époque, il commence le slam et décroche vite de la fac. Il double la L1, puis la L2 et abandonne en L3 "*car je ne voyais pas trop où ça me menait*". C'est, pour lui, trop universitaire même si cela lui a permis d'apprendre beaucoup de choses, et de découvrir des vieux films qu'il ne serait pas allé voir autrement. Mais il voit mal le lien avec la réalisation de film ; "*c'était plus universitaire c'est à dire se mettre de côté et regarder ce qu'il est en train de se faire et moi ça ne m'intéressait pas. Je préférais passer à quelque chose de réalisation, de l'action quoi plutôt que de regarder*". Il évoque aussi des difficultés familiales pour expliquer le refus de ce parcours universitaire.

Il rentre dans l'espace artistique local par l'intermédiaire du slam qui est à la fois un espace peu professionnalisé (avec de faibles barrières à l'entrée) qui valorise non pas la maîtrise d'un capital scolaire objectivé mais une série de dispositions personnelles : "*Ce qui se met en jeu, ce sont les dispositions, la maîtrise de la langue et les jeux avec la langue, le corps des slameurs.*"

Il vit de petits boulots (mise en rayon, chantiers, intérim) mais assez rapidement (3 – 4 ans) il devient intermittent en 2008-2009 après aussi être passé par le RMI-RSA. Outre son activité spécifiquement artistique, il a un grand nombre de sollicitations pour des interventions et des animations (cafés, bars, MJC, SMAC).

DA. Brigitte

Brigitte a 32 ans. Son père est contrôleur de gestion mais fait beaucoup de théâtre et sa mère est artiste peintre. Les parents sont assez libéraux et lui laissent faire les études qu'elle souhaite, partir du moment "*où on y allait franchement*". Pendant ses études secondaires, elle a de nombreuses activités artistiques et s'intéresse à l'art. Elle passe un bac arts appliqués (anciennement F12) mais s'oriente ensuite vers le théâtre en suivant en parallèle une licence des arts du spectacle et les enseignements dans un conservatoire d'arrondissement à Paris. Au bout de 3 ans, elle abandonne et trouve un boulot "*cool*" dans un cinéma, sort beaucoup et participe à la "*débauche parisienne*". Elle découvre une compagnie de marionnettes dont l'esthétique lui plaît. Elle va les voir, se fait embaucher comme stagiaire et y reste 2 ans. Elle fabrique les décors et voyage beaucoup avec eux. Mais elle les quitte à la fois pour des raisons personnelles (sentimentales) et pour des raisons davantage professionnelles. Au bout de deux ans, elle est toujours stagiaire sans être payée mais elle a encore un petit boulot puis bénéficie de prestations chômage. La compagnie est d'accord pour lui "*faire son statut*" mais "*en balayant et en rangeant l'atelier*" alors que c'était "*la conception et la réalisation des pièces que je voulais car je voulais en faire ma profession.*" Elle les quitte et s'installe à Lyon. Elle s'installe dans une friche et multiplie les expériences dans les arts plastiques, le graf, mais éprouve les plus grandes difficultés à vendre ses productions, ce qu'elle explique par son incapacité à vendre et à "*se vendre*". Elle rencontre un musicien et se met à apprendre un instrument (à 29 ans), fonde un groupe et engage des études sérieuses musiques dans un conservatoire municipal. Elle a en même temps d'autres petits boulots. Elle est restée au RSA pendant plusieurs années ; elle a aussi eu un CAE pendant 6 mois. Au moment de l'entretien,

et parce qu'elle a eu une importante activité de technicienne, elle est intermittente depuis 3 semaines alors que, comme elle le souligne elle est dans le milieu depuis 10 – 15 ans.

DA. Bernard

Bernard a 37 ans au moment de l'entretien. Son grand-père et son père sont bouchers. Ses études primaires et secondaires se passent mal si bien qu'il est orienté vers un CAP puis un BP de cuisine. Il fait de la musique depuis son plus jeune âge (il fait du piano classique au moment de l'adolescence) mais a du mal "*à comprendre les professeurs, comment il faut travailler*". Une fois ses études terminées, il part à Paris pour étudier la musique et le chant lyrique dans différentes structures associatives ou dans un conservatoire municipal de Paris. Il paye ses études en s'appuyant sur sa formation de cuisinier et occupe un grand nombre d'emplois dans ce domaine. Il jette un regard positif sur sa formation de cuisinier car sa dureté est aussi "*une bonne école à la vie dure*". Il est ensuite professeur de chant et incorpore un groupe de chant musical et a différentes activités artistiques dans le domaine de la musique pendant plusieurs années. Il fonde avec d'autres artistes, qui sont des amis de collège, et qui suivaient parallèlement une autre formation artistique, la compagnie qu'ils co-dirigent actuellement depuis plus de 10 ans. Ils font du théâtre de rue qui s'avère être très dur, ne serait-ce que parce qu'il faut capter l'attention des passants. Il est actuellement intermittent depuis 10 ans, soit presque 10 ans après son entrée dans les champs artistiques.

DA. Bastien

Bastien a 40 ans. Il est originaire d'une petite communauté de communes (autour de 17 000 habitants) de l'est de la France avec une forte tradition industrielle. Son père est cadre commercial et sa mère secrétaire. Dès l'âge de 18 ans, il fait des piges pour le journal régional. Après une année d'étude à la fac, il entreprend des études de journalisme mais au bout de deux ans, il abandonne et commence des études d'histoire qu'il poursuit jusqu'au DEA. Il s'inscrit en thèse mais se rend compte qu'il ne sera pas capable d'entreprendre sérieusement des études à ce niveau là. Il abandonne et perd son travail de surveillant. Pendant cette période, il travaille (bénévolement) dans une radio et interroge différents artistes. Il s'engage alors dans une série d'activités artistiques et s'appuie sur ses anciennes pratiques artistiques ; il écrit depuis l'âge de 14-15 ans (textes divers, poésie, mais ne tient pas de journal intime) et on lui a d'ailleurs toujours reconnu des qualités d'écriture. Au cours de ses années d'études et ultérieurement, il participe à différentes mobilisations (contre la loi Devaquet, etc.) mais sans être véritablement présent dans les organisations de celles-ci, "*j'étais un peu à la marge, j'y étais mais sans m'impliquer plus que ça*" par exemple sans participer à l'écriture de textes, tracts.

CONCLUSION

La proximité entre les cadres de La Nacre et les responsables administratives repose sur une diversité congruente de facteurs. Issues le plus souvent des professions intellectuelles supérieures ou de catégories relevant du secteur public, ces femmes ont connu des parcours scolaires réussis et engagé des études supérieures longues le plus souvent dans les formations à l'administration culturelle, et régulièrement interrompues au bout de 5 ans, au profit de divers engagements dans les champs artistiques. Par leurs différentes pratiques artistiques amateurs, elles démontrent aussi l'existence d'un fort capital culturel. Ces groupes de femmes ont aussi connu des parcours professionnels identiques caractérisés par les mêmes contraintes

de flexibilité. La distinction entre les responsables administratives des compagnies et les cadres de La Nacre repose donc sur les incertitudes relatives des carrières individuelles, et la plupart de ces femmes auraient pu échanger leurs positions. On voit bien d'ailleurs que certaines des cadres de La Nacre continuent d'avoir des engagements dans des structures de production et de diffusion.

Elles occupent globalement la même position dans les processus de production et de diffusion artistique qui est, fondamentalement, une position symboliquement dominée et cela d'autant plus que le fait d'être des femmes implique une série commune de propriétés et de contraintes dans les champs artistiques (ou non). Elles partagent donc les mêmes dispositions professionnelles, le dispositif *In situ* accentuant cette proximité.

A l'inverse, on voit que ces mêmes différents facteurs contribuent à "isoler" les directeurs artistiques. Cela expliquerait la réaction de certains d'entre eux qui, selon une des cadres de La Nacre, à plusieurs reprises, leur aurait reproché de "monter" les responsables administratives contre eux, de "comploter" contre eux avec ces dernières. C'est d'ailleurs pour ne pas reconduire le clivage directeurs artistiques / responsables administratives qui est aussi un clivage genré que les cadres de La Nacre n'ont pas renouvelé les RDA (réunion direction artistique) et les RFA (réunion sur la fonction d'administrateur) même si les responsables administratives ont voulu créer des temps spécifiques entre responsables administratives²¹⁹

Pour les responsables administratives, il existe une logique de "marché professionnel" avec un lien fort entre leur formation et les propriétés de leur emploi (qui marque en même temps un déclassement) alors que pour les hommes artistes, il n'y pas de lien fort entre leur formation et leur position occupée tout en marquant un reclassement social²²⁰.

Les proximités entre les deux groupes d'administratrices n'impliquent pas qu'il y ait une totale transparence ne serait-ce parce que chacun de ces groupes défend aussi les intérêts spécifiques de son entreprise ; c'est le cas des cadres de La Nacre mais aussi de chacune des responsables administratives des compagnies. Les cadres de La Nacre sont exclus de certaines discussions et ne peuvent tout savoir de ce qui se passe à l'intérieur des compagnies. A l'inverse, les responsables administratives ne sont pas tenues au courant de certains débats et tensions internes à La Nacre que ce soit les tensions nées des différences de tradition issues des deux organismes qui ont fusionné pour donner naissance à La Nacre (ARSEC et AMDRA) et/ou celles conduisant au départ d'un directeur.

²¹⁹ Observation. 3 avril 2013. Comité de pilotage

²²⁰ Sur ces liens entre spécialité de formation et type d'emploi, voir Chardon O, 2005, "La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers", *Economie et statistique*, 388-389, 37-56.

Chapitre 3. La professionnalisation des compagnies et de leurs responsables

Les différentes activités de l'Atelier 26 ne concernent pas véritablement le contenu précis des projets artistiques et des spectacles concernant le choix des textes ou leur écriture, celui des comédiens, le style des chansons, les caractéristiques esthétiques des décors, des vêtements, etc. Si ces aspects sont évoqués à différentes reprises, ils sont laissés à la responsabilité directe des directeurs artistiques des compagnies et de leur équipe administrative. L'atelier ne concerne donc que les dimensions organisationnelles, économiques, budgétaires, politiques, etc., qui permettent, conditionnent encadrent la préparation et l'organisation des projets artistiques. Il n'y a donc pas de séparation entre les dimensions spécifiquement esthétiques et celles qui lui sont externes mais les premières ne sont pas véritablement interrogées et encore moins remises en cause. Le contenu des séances concerne donc les règles et les conventions qui, dans *l'espace de la production artistique administrée*, définissent ces différentes dimensions organisationnelles ainsi que l'ensemble des compétences que doivent mobiliser les différentes responsables administratives et les directeurs artistiques.

Alors que, pour comprendre ces processus, la professionnalisation est devenu, pour les sociologues, un concept opératoire, cette notion est d'un usage limité parmi les membres des champs artistiques qui font d'abord référence aux notions de structuration et d'accompagnement aussi bien dans les différents documents produits par les compagnies que par les structures comme La Nacre²²¹. Cette dernière, décrivant un de ses principaux programmes, évoque l'« accompagnement des politiques publiques » ou l'« accompagnement des acteurs ». Au moment de la discussion du projet d'étude le terme même de professionnalisation que je proposais a fait l'objet de discussions et de réticences de la part de responsables de La Nacre qui préféraient la notion de structuration alors que, par ailleurs, les mêmes et les textes qu'ils proposaient multipliaient les références aux "entreprises artistiques et culturelles". C'est pourquoi, sans revenir sur les réticences, précédemment évoquées, des membres de *l'espace de la production artistique administrée* à utiliser le registre lexical de la profession, il est apparu nécessaire de préciser la démarche de La Nacre (I) avant d'analyser le contenu de l'Atelier 26 (II).

²²¹ Dans son préambule, la convention d'objectifs entre La Nacre, l'État et la Région pour la période 2010-2012 évoque la nécessité de disposer d'un "outil d'observation, de structuration et de soutien.". Cette convention définit La Nacre comme une "structure d'**accompagnement du spectacle vivant**"

I. QUELLE DEMARCHE POUR LA NACRE ?

Comment comprendre les réticences des membres des champs artistiques (dont celles des cadres de La Nacre) à utiliser les références au processus de professionnalisation alors que, par ailleurs, celles relatives à l'existence d'entreprises artistiques et culturelles sont moins prononcées (notamment au sein de La Nacre) ? Ces réticences, comme je l'ai déjà précisé (p. 44 et suivantes), sont l'expression de la suprématie du registre vocationnel et du refus des processus de bureaucratisation. L'usage de termes tels qu'accompagnement et structuration apparaissent alors davantage comme la manifestation de l'euphémisation d'un processus qui ne dit pas son nom que comme une rupture réelle avec la professionnalisation de structures que l'on continue de considérer comme des entreprises ou que l'on vise à constituer comme telles.

1 - Accompagnement et structuration : un processus qui ne dit pas son nom

Privilégier "l'accompagnement" et la "structuration" est donc pour La Nacre, qui revendique son appartenance à l'économie sociale et solidaire, l'expression de sa volonté de manifester son refus politique, éthique de se conformer aux règles des mondes marchands et bureaucratiques.

La difficulté à faire référence à la professionnalisation repose aussi sur les propriétés (floues et incertaines) des compagnies intégrées dans les différents dispositifs "d'accompagnement" ainsi que sur la difficulté à juger de la "réussite" de ces derniers. D'une part, de manière générale, on ne peut appliquer aux champs artistiques, et notamment aux structures du pôle associatif et de la "petite production culturelle", les critères habituels d'évaluation des dispositifs de professionnalisation et/ou de qualification. On ne peut, à l'inverse des jugements habituels pour le BTP, l'agriculture, etc. estimer la réussite d'un dispositif GEIQ dans le spectacle au taux de stagiaires qui trouvent un CDI, l'intermittence constituant le débouché le plus positif²²². D'autre part, l'intégration (même modeste) dans les champs artistiques ne se fait pas selon les critères habituels d'une profession et/ou de la professionnalisation. Ainsi, les agents peuvent parvenir à se maintenir dans les champs artistiques, sans toujours respecter certaines de ses règles fondamentales. Principalement dans le pôle de la petite production artistique, l'intégration dans les champs artistiques avec le cumul d'une série d'indicateurs (comme l'appartenance au régime de l'intermittence,

²²² Proust S, 2012, "L'impossible transfert des règles de la société salariale dans les champs artistiques ; l'exemple d'un dispositif de qualification dans le spectacle vivant", *Formation Emploi*, 119, p. 65-81

l'obtention de subventions publiques, etc.) s'accompagne du non respect d'autres règles comme celles qui ont trait aux conventions collectives ainsi que d'un jeu permanent avec les règles, y compris celles de l'intermittence. Pour les groupes considérés, de ce point de vue, la professionnalisation n'est jamais totale et reste incertaine, toujours à faire et toujours menacée, à la merci de l'échec d'un spectacle, de la baisse des subventions, d'un mauvais calcul dans la gestion des cachets.

L'usage de ces termes a aussi, probablement, une dimension tactique. Par un processus que l'on repère dans maints autres champs sociaux, leur usage est une manière euphémisée de désigner le même processus que ce que les sociologues désignent par professionnalisation. Accessoirement; il permet aussi de marquer une distance supplémentaire à l'égard de la sociologie toujours suspectée de ne considérer que les dimensions les plus triviales de l'activité artistique, les artistes privilégiant la dimension artistique²²³. Or, quand on examine les activités, préoccupations, outils techniques - administratifs, dimensions normatives et principes de jugement qui sont recouverts par le terme de structuration, on s'aperçoit qu'il s'agit bien du processus de professionnalisation tel que le décrivent les sociologues et tel que j'en préciserai les formes concrètes dans le dispositif de l'Atelier 26.

a. L'accompagnement : un processus voulu par les bénéficiaires

La notion d'accompagnement a proliféré dans de nombreux champs sociaux (travail social, formation, santé, justice, travail, etc.) et se prête à une grande diversité d'interprétations²²⁴. On peut néanmoins souligner plusieurs traits communs aux diverses pratiques recouvertes par cette catégorie.

Elle désigne une relation spécifique entre un professionnel et un "marginal", ce qui correspond à la situation homologue de la plupart des compagnies retenues et de leurs directeurs artistiques, qui vise à transformer les personnes dans une série d'interactions au sein desquelles les pairs jouent un grand rôle en privilégiant, dans des situations de maïeutique, la parole car "dire c'est faire".

"Je dirai que c'est le fait [la notion d'accompagnement] de nous aider à nous réaliser, pas personnellement, mais par rapport aux projets de la compagnie. Enfin moi je le vois vraiment comme plus un rôle de regard extérieur, de conseil, de suggestions, de mise en relation, pour pouvoir trouver notre voie, vraiment c'est comme ça que je le vois. C'est comme ça que je trouve que ça se met en place. Je suis assez contente, à part sur la question de (...). J'aurais bien aimé qu'on aille un peu plus vite mais

²²³ En présentant un dossier consacré à la scénographie, Guy Claude François remarque qu'il lui a été très difficile d'obtenir des indications sur les coûts des spectacles et de leurs auteurs, et pourtant dit-il, "pendant leur mise en œuvre, on entend plus parler d'argent que d'art" G. C. François, "Présentation", *Actualité de la Scénographie*, n° 48, juillet - août 1990, p. 51.

²²⁴ Voir pour une synthèse de cette notion d'accompagnement dans ces différents champs sociaux, Paul M, 2009, "L'accompagnement dans le champ professionnel", *Savoirs*, 2009-2, n° 20, p. 11-63.

en même ça ne me surprends pas outre mesure, sinon je suis très contente de la façon dont ça se déroule actuellement." (RA)

Le terme d'accompagnement est aussi très présent au sein des politiques publiques concernant l'emploi et le travail. Il s'agit là d'inscrire les chômeurs et plus généralement l'ensemble des salariés dans des processus jugés comme nécessaires mais aussi inéluctables. Dans les politiques de l'emploi, l'accompagnement "devient modèle d'action pour des intermédiaires publics (ou des prestataires privés agissant par délégation) chargés de mener à bonne fin les parcours professionnels de leurs usagers en puisant dans une vaste gamme de prestations-ressources (diagnostic, bila, orientation, conseil, formation, validation, aide à l'embauche). (...) Accompagner, c'est éclairer, pourvoir, encourager, mais aussi contrôler, rappeler à l'ordre, sanctionner. Ou encore tempérer les attentes de l'accompagné, fut-ce au prix du déclassement."²²⁵

Si on considère plus spécifiquement l'Atelier 26, cette référence à l'accompagnement a plusieurs dimensions complémentaires.

Les cadres de La Nacre appréhendent (ou acceptent de considérer) les processus en cours comme ayant une origine interne aux compagnies, qu'ils viendraient de la volonté autonome des directeurs artistiques et des responsables administratives, La Nacre se contentant de répondre à une série de demandes²²⁶. Ils tendent à sous estimer le caractère exogène (aux compagnies) du processus dans la mesure où ces dernières (et leurs différents responsables) n'ont pas le choix, leur participation aux dispositifs de professionnalisation conditionnant très largement leurs possibilités de reconnaissance et d'intégration dans l'espace de la production administrée ; ainsi, les collectivités publiques sont d'autant plus réticentes à verser des subventions (et cela d'autant plus que leur volume croît) qu'elles considèrent que les capacités de gestion des entreprises artistiques sont limitées et que, notamment dans le contexte actuel, ces dernières respectent peu l'ensemble de la réglementation sociale (ou que leur jeu avec la règle est trop évident, mal fait et trop susceptible d'être soumis à critique par divers organismes).

Il s'agit donc pour La Nacre de souligner qu'elle n'impose pas de l'extérieur mais qu'elle aide à faire advenir ce qui est déjà là, à faire réaliser des potentialités, l'atelier permettant

²²⁵ Dayan Jean-Louis, "Conclusion générale", in Béthoux E, Koster JV, Monchatre S, Rey F, Tallard M, Vincent C, *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès, p. 329, p. 323-334

²²⁶ "Face à une demande individuelle de conseil croissante (80 en moyenne par mois), la réponse de La Nacre est de mettre à disposition au maximum des outils consultables par tous, d'organiser des séances de travail par groupes, plus ou moins importants, et avec ou non une entrée métier (comme administrateur par exemple)." La Nacre, Bilan d'activités 2011, multigraphié, document pour l'AG du 11 juin 2012, p. 2.

simplement de dégager du temps permettant aux directions des compagnies de réaliser ces potentialités

"Alors pour moi c'est donner les moyens à ces équipes d'avancer et de faire avancer leur projet. En fait pour moi, c'est principalement leur donner du temps. Arriver à les extraire de leur quotidien de leur speed, comme on est tous la tête dans nos trucs, et de pouvoir leur proposer un temps de pose, vraiment un arrêt sur image. Là, vous avez deux ans, alors vous n'allez pas vous arrêter pendant 2 ans, mais pour vraiment prendre le temps de prendre du recul, de se poser. En fait, pour moi, l'accompagnement il est principalement dans forcer des temps et provoquer des rencontres avec d'autres personnes et tout ça mais les réponses c'est eux qui les ont, c'est clairement pas moi qui peut accompagner au sens donner des réponses. C'est plutôt donner les moyens, les outils pour que les compagnies puissent répondre à leur problématique du moment. En général ce sont des problèmes d'orientation de projet : est-ce que je pars comme ça ou comme ça ? Est-ce que le fonctionnement collectif nous va bien ? Finalement, ça fait quand 10/15 ans qu'on fonctionne en collectif mais ce qui nous réunissait au départ est-ce que c'est encore là ? Est-ce que ça a pas évolué ? Est-ce qu'on pourrait pas aller plus loin ? Est-ce qu'on pourrait pas mutualiser ? Parce que c'est aussi beaucoup d'incitation à la mutualisation sur des choses qui peuvent être mise en périphérie pour se recentrer sur un projet plus artistique ou plus d'export... Enfin voilà, c'est essayer de voir avec eux de quoi ils ont besoin et où ça se trouve." (Nacre, c'est moi qui souligne)

Un document de La Nacre²²⁷ décline les dimensions de l'accompagnement des acteurs et tous les verbes utilisés soulignent bien que l'on n'est pas dans l'ordre de l'imposition. Cette perspective est congruente avec un des principes fondamentaux de sélection des compagnies qui est de sélectionner des compagnies en "émergence" qui manifestent la volonté / le désir de se développer.

Document 2. Les dimensions de l'activité d'accompagnement

Document 3. Les différentes dimensions de l'activité d'accompagnement des acteurs
 "Volet 2 Accompagnement des acteurs
 Valoriser les ressources, accompagner la diffusion, favoriser les échanges et la coopération artistiques et culturelles
 Favoriser la viabilité économique des secteurs artistiques et le renouvellement des approches managériales des entreprises culturelles
 Guider les parcours professionnels et participer à la consolidation de l'identité professionnelle des acteurs
 Accompagner les acteurs dans le développement de nouveaux espaces de concertation et de coopération
 Contribuer à la transmission des œuvres et enseignements artistiques ; patrimoine du spectacle vivant
 Structurer l'offre d'information et de documentation, adapter les méthodologies de travail aux nouveaux systèmes de communication"²²⁸

b. Une tentation interventionniste

La référence à l'accompagnement présuppose donc qu'il existe, au sein des compagnies, des questions et des potentialités que le dispositif, par l'ensemble des interactions langagières qu'il organise, doit simplement permettre de faire émerger et se réaliser en permettant les transformations de certaines pratiques (les directeurs artistiques prendront des décisions en consultant au préalable les responsables administratives ; les directions des entreprises rédigeront des profils de postes précis et cohérents avant de recruter une nouvelle administratrice ; etc.).

²²⁷ NACRe, *Regard sur les activités 2010*, multigraphié, non daté, 20 p.

²²⁸ NACRe, *Regard sur les activités 2010*, multigraphié, non daté, p. 3.

On peut néanmoins faire remarquer que dans un espace social où les professionnels sont nombreux à faire référence aux "tutelles", c'est à dire à la capacité de différentes instances politiques d'intervenir dans les champs artistiques pour subventionner, définir des orientations, décider de nominations, etc.²²⁹, cette notion d'accompagnement renvoie aussi à la structuration inégalitaire des échanges entre de nombreux agents et à son acceptation par ces derniers.

Quoi qu'il en soit, la perspective non hiérarchisée des relations d'émergence est relativement adaptée à l'état de certaines compagnies au sein desquelles, non seulement les responsables disposent d'une expérience et de compétences qui les conduisent à maîtriser et préciser leurs interrogations, mais leur organisation interne (marquée par une répartition relativement claire et apaisée des responsabilités) les conduit aussi à mettre en œuvre certaines des solutions esquissées.

En revanche, dans d'autres cas, les cadres de La Nacre se font nettement plus interventionnistes, se conformant davantage au "modèle" de l'injonction à la professionnalisation, en désignant de manière normative ce que les responsables administratives et les directeurs artistiques sont susceptibles de faire à différentes occasions précises. En effet, dans ces compagnies, les niveaux de compétence administrative se révèlent plus faibles, les réticences à l'égard du projet de l'atelier sont plus manifestes et les diverses tensions internes sont telles qu'elles interdisent tout progrès, du moins aux yeux des cadres de La Nacre. Au début de l'expérience, à la fin d'une réunion spécifique à une compagnie²³⁰, c'est un des cadres de La Nacre qui fait la synthèse des différents points abordés en résumant les questions à examiner et régler par la compagnie (prendre contact avec des diffuseurs ; définir le poste du futur salarié et le recruter ; etc.). C'est lui qui définit les tâches de la responsable administrative, assumant ainsi les tâches du directeur /ou du président de l'association gestionnaire. A la fin de cette réunion, une fois les divers responsables de la compagnie retirés dans leur bureau, un autre cadre de La Nacre lui fait d'ailleurs remarquer qu'il les a trop "*pris en charge*", ce qu'il semble admettre. Mais, trois mois plus tard, avec la même compagnie, le même cadre se retrouvera dans la même configuration en raison de la

²²⁹ "Quand nous disons : après tout, les tutelles « nomment, contrôlent, révoquent », il faut que premièrement les tutelles se donnent les moyens d'évaluer les cadres financiers qui permettent les nominations justes, deuxièmement qu'elles se donnent les moyens adéquats de contrôle - donc des problèmes de compétence, troisièmement enfin, qu'elles prennent la responsabilité de sanctionner et de révoquer s'il s'avère qu'il y a faute grave ou laxisme du directeur." P. Guinand, "Le SYNDEAC, pour un dialogue tripartite", *Acteurs*, n° 75-79, janvier - février 1990, p. 96.

²³⁰ Observation. 20 décembre 2011.

difficulté à abandonner cette posture et cela d'autant plus que cette compagnie est confrontée à une série d'importantes difficultés.

Il existe donc une difficulté dans le positionnement des cadres de La Nacre. En effet, ces derniers ont intériorisé, par leur parcours et leur position, les normes et exigences de la professionnalisation. Ils savent (ou pensent savoir) quelles sont les conditions de la réussite professionnelle des compagnies. Mais, ils sont confrontés à des agents (ou à certains des participants à l'expérience) qui n'ont pas intériorisé ces mêmes exigences et/ou qui, pour diverses raisons, s'y refusent ou ne peuvent le faire. Ils sont alors conduits à s'interroger sur leur positionnement sachant que s'ils ne possèdent aucun pouvoir hiérarchique sur ces compagnies et leurs responsables, ils maîtrisent l'accès à un certain nombre de ressources matérielles et symboliques qui intéressent fortement ces derniers et expliquent leur participation à l'expérience. Néanmoins, ils peuvent d'autant moins être dans l'injonction permanente qu'une telle posture serait en contradiction avec la primauté affichée de l'accompagnement

"Ce qui est plus compliqué dans l'Atelier 26 c'est qu'on est là pour les accompagner, pour, entre guillemets, les guider. Alors, des fois, on se laisse un peu porter par eux. On sent qu'ils veulent ça, alors on les suit. Et puis, des fois, nous, on leur propose quelque chose ; ils n'ont pas envie d'y aller. Alors qu'est ce qu'il faut qu'on fasse ? Qu'on les force un peu ou qu'on aille toujours dans leur sens. C'est ça qui est hyper compliqué, dans cette posture. Est-ce qu'on doit toujours ? .C'est ce qu'on dit dans le groupe projet : est-ce qu'il faut être plus dans l'injonction ? : « Maintenant on te dit c'est ça qu'il faut faire » Ou est-ce qu'il faut dire : « Qu'est ce que t'en penses ? Qu'est ce que tu veux faire, tu veux aller là-bas ? On va y aller avec toi. Peut être que c'est pas la bonne solution, mais on ira avec toi dans un premier temps. » On sait pas en fait. C'est ça qui est compliqué. Donc, c'est l'intérêt d'être à 4 sur ce projet-là, c'est qu'au moins ça discute quoi" (Nacre)

Les cadres de La Nacre sont conduits à définir, par tâtonnement, un positionnement (flou lui aussi) entre ce qu'il leur est possible de faire (en intervenant dans l'activité interne de la compagnie) et ce qui leur est impossible. Ils peuvent être ainsi conduits à souligner la nécessité de construire des fiches de poste pour de futurs recrutements (incitant donc les compagnies à mener un travail préalable de réflexion sur les tâches demandées, les compétences nécessaires, le régime d'emploi, etc.), voire à participer à l'élaboration de cette fiche, mais à ne pas participer au jury de recrutement soit parce qu'ils s'y refusent, soit parce que les/des responsables des compagnies le refusent

"Ils nous ont posé la question. Eux disaient que cela pouvait être intéressant. Nous, on leur a dit que c'était quand même vraiment quelque chose qu'ils devaient faire eux, et que ça nous semblait pas forcément pertinent qu'on participe concrètement aux entretiens, puisque c'était des gens qui allaient travailler avec eux et qu'il fallait avant tout que ce soit leur choix, leur critère. Nous, on les a vraiment aidés à construire justement les critères qu'ils pouvaient avoir et on les a aidés à définir ce qu'ils attendaient d'un chargé de diffusion. Par contre après il nous a semblait que c'était vraiment à eux de recruter la personne." (Nacre)

Cet interventionnisme mesuré est donc aussi limité par les politiques des compagnies qui peuvent décider des questions et des décisions pour lesquelles elles ont besoin de La Nacre et

de celles pour lesquelles elles ne souhaitent pas faire appel à cette dernière ; c'est particulièrement le cas pour ce qui concerne les recrutements. Pour certaines compagnies, La Nacre a ainsi été exclue des jurys mais aussi des différentes phases du processus de recrutement de responsables administratives.

Sans pouvoir mesurer les pratiques réelles et les fonctionnements concrets de chacun des rendez-vous individuels des cadres de La Nacre avec chacune des compagnies, la lecture des différents mémos concernant les compagnies met en évidence que ces cadres accèdent progressivement à une connaissance fine du fonctionnement de ces dernières, même si dans les entretiens ils soulignent que, en raison de leur volonté comme du fait du positionnement des compagnies (ainsi que pour des contraintes de temps qui impliquent qu'ils ne peuvent suivre l'activité au jour le jour de ces dernières), il reste des dimensions de l'activité qui leur restent inconnues (c'est le cas des relations entre ces responsables et les dirigeants officiels des associations support). Néanmoins, en examinant et débattant précisément et parfois de manière détaillée de différentes dimensions de l'activité de ces compagnies (budgets, des prix de vente officiel et/ou réels, état des mailings de diffusion, régime d'emploi des uns et des autres, etc.), ils obligent les responsables des compagnies à aborder des discussions que ces derniers n'ont pas forcément envie de mener ou qu'ils ont tendance à négliger, ne serait-ce qu'en les confiant à leur responsable administrative.

c. Une démarche empirique

Au sein du groupe projet de La Nacre, il existe une discussion sur la démarche. Doit-elle être empirique, partir des expériences des responsables des compagnies ou doit-elle partir d'une série d'hypothèses ? Cette interrogation est l'expression de discussions internes au groupe au sein duquel un des cadres est conduit à développer des prises de positions vécues comme étant (trop) théoriques. Elle renvoie aussi aux attitudes et dispositions des responsables des compagnies, et notamment des directeurs artistiques, qui ont tendance à développer des points de vue anti intellectualistes.

Il y a donc une demande essentiellement empirique et pratique de la part des responsables de compagnies qui veulent disposer d'une série de compétences et d'outils. Les cadres de La Nacre définissent le contenu des ateliers à partir des expériences pratiques des compagnies et des jugements que les responsables de ces dernières portent sur ces expériences (mais aussi de

leur propre expérience antérieure à La Nacre) et leur retranscrivent de manière formelle ou informelle²³¹.

Cet ajustement est d'ailleurs le résultat de diverses remarques qui leur sont adressées au début de l'expérience (au cours des mois de septembre et octobre 2011) concernant précisément le caractère trop théorique du contenu des premiers ateliers et/ou de leur présentation initiale ce qui implique d'abandonner un rapport pédagogique de "maître d'école"²³² en conformité avec ce qui relève des logiques actuelles d'accompagnement.

On peut aussi considérer que la référence à l'expérience pratique des responsables des compagnies est la voie la plus directe et immédiate pour justifier le projet et leur faire comprendre l'intérêt de la maîtrise du fonctionnement administratifs de leurs structures. Pour des directeurs artistiques, qui ont parfois financé sur leurs fonds personnels les budgets des compagnies, quand celles-ci connaissaient un moment difficile, la référence à l'expérience a probablement davantage de poids que les discours, plus ou moins abstraits, sur la nécessité d'une bonne administration.

La démarche empirique vise donc à fournir des outils aux dirigeants des compagnies mais sans être jamais sûrs, d'une part, que ces outils soient utilisables par ces derniers (qu'ils aient la compétence technique minimale pour cela) et, d'autre part, qu'ils se décident à les utiliser. Cette interrogation est surtout présente au début de l'expérience quand les cadres de La Nacre découvrent progressivement le fonctionnement des compagnies (qui apparaît opaque, au moins pour certaines) et le niveau de compétence réel, mesuré par leur maîtrise des outils et des règles administratives, des responsables administratives. Ces cadres se heurtent aussi au fait que l'usage de certains de ces outils est difficile non pour des raisons techniques mais dans la mesure où ils peuvent mettre en évidence des traits des compagnies que leurs responsables ne veulent pas voir, ou ne veulent pas révéler.

2 - Constituer et reconnaître les entreprises artistiques et culturelles

a. Un usage récurrent du champ lexical de l'entreprise

Alors que dans les champs artistiques, il existe un refus, plus ou moins larvé, de l'économie marchande et des entreprises, et de manière en partie contradictoire avec leur refus d'évoquer

²³¹ On peut ainsi noter que, sur la durée de l'expérience, il n'y a pas eu de véritables interventions "théoriques" (sous diverses formes de conférence, etc.) développées et structurées, donnant lieu à des prises de notes, sur les champs artistiques, les politiques publiques. De la même manière les références bibliographiques sont rares, voire inexistantes.

²³² Comme le dit un cadre de La Nacre "(...) *il ne faut pas jouer le maître d'école*". Groupe projet. Compte rendu d'observation, 24 avril 2012.

la professionnalisation, les cadres de La Nacre font une référence systématique à l'existence d'entreprises. L'appel à candidature multiplie l'usage des expressions relevant du champ lexical de l'entreprise. Il mentionne la volonté de développer une "approche managériale approfondie.", utilise des acronymes tels que la "GRH" et évoque "la diffusion à l'international".

Affirmer et revendiquer ce caractère d'entreprise artistique et culturelle est une manière délibérée de souligner les transformations en cours dans les champs artistiques en direction de directeurs artistiques qui, dans leurs références, peuvent faire référence à un état ancien des champs du spectacle et qui, à ce titre, sont plus ou moins heurtés par cette référence systématique à l'entreprise. Il s'agit pour les cadres de La Nacre de constituer et de faire reconnaître par les directeurs artistiques que les structures qu'ils dirigent sont inscrites dans un environnement spécifique (précarité des emplois, caractère central des subventions) et qu'elles doivent se constituer comme des entreprises confrontées à des contraintes spécifiques et devant assumer une série de responsabilités.

b. Du porteur de projet au chef d'entreprise

A ce titre, s'adressant davantage aux directeurs artistiques qu'aux responsables administratives qui en sont nettement plus convaincues, il s'agit d'aider et d'inciter les premiers à considérer la nécessité dans laquelle ils se trouvent de maîtriser de nouveaux principes de jugement, y compris en rompant avec un passé proche au cours duquel les exigences de compétences administratives pouvaient apparaître faibles. Décrivant la fondation d'une compagnie, un des directeurs artistiques les plus anciens souligne ainsi l'absence de toute véritable formalisation juridique.

"Ouais alors à l'époque on mettait des potes, ça se faisait à la table de la cuisine et voilà, on faisait les statuts en s'amusant, en tapant à la machine et je sais plus c'était un pote qui m'avait fait les statuts parce que je savais pas ce qu'il fallait mettre et puis voilà, à l'époque c'était vraiment pas compliqué."
(DA)

Pour l'équipe de La Nacre, comme pour les cadres des collectivités publiques, il s'agit de souligner que ces directeurs artistiques ne sont donc pas seulement des artistes, ni même de simples porteurs de projets mais aussi des entrepreneurs, gérant des budgets, des personnels, des structures. Ils sont donc incités à combiner ce qui relève de l'art et du projet artistique (qui s'inscrit dans un temps court, dans des configurations variables avec des équipes artistiques et techniques flexibles) et ce qui relève de l'organisation d'une entreprise, permettant ces projets successifs, mais qui doit être fondée sur une permanence et la maîtrise d'une série de compétences spécifiques.

"Donc je pense que la logique d'entrepreneuriat elle se fait là. C'est à dire, à un moment, on a voulu

aussi repositionner les structures en leur disant : « Vous êtes des structures de la culture, du secteur culturel, certes. Mais vous êtes quand même avant tous des entreprises, parce que vous êtes des employeurs. Aujourd'hui, vous embauchez des gens. Vous êtes responsables. Vous avez une responsabilité d'employeur. Vous avez des budgets à gérer. » Donc tout ça fait qu'à un moment on s'est dit : il faut les remettre dans cette dimension là, parce que le projet artistique il fait pas tout." (Nacre)

"L'idée c'est quand même de, sur un territoire, d'être capable de suivre les artistes dans la durée de leur parcours, et donc ce qui fait que moi, à chaque fois, moi je leur disais : « bon c'est bien vous avez un projet artistique. Vous vous considérez comme un artiste. Vous êtes peut être un artiste, mais l'association loi 1901 que vous avez déposé pour créer votre compagnie, c'est une entreprise. Il faut que vous ayez une démarche d'entreprise. Elle se construit dans le temps ; il y aura des moments où ce sera un peu difficile. C'est un travail de relation. C'est un travail de fédération autour de ça, mais sachez bien que ça n'est pas votre projet que je vais juger, qui pourra être formidable ou médiocre, peu importe, c'est sa capacité à évoluer dans le temps. Et donc là j'irai voir votre spectacle. On peut en parler. Peu importe, mais j'aimerais bien qu'on en parle au bout du deuxième ou du troisième véritablement, pour se reposer la question de où vous voulez aller. Faire un spectacle génial ça peut être très bien mais si vous avez envie d'en faire pendant 20 ans, c'est pas le spectacle génial d'aujourd'hui qui va vous aider à tenir pendant 20 ans, ça marchera pas.»" (Tutelle)

Ces chefs d'entreprise ne sont pas destinés à faire des profits redistribuables (ne serait-ce que parce qu'ils sont pour la plupart dans le régime associatif) mais, s'ils veulent durer et ne pas se limiter à un seul spectacle, ils doivent assumer des responsabilités organisationnelles, règlementaires, sociales. De ce point de vue, les relations avec les salariés de l'entreprise, employés pour les projets, constituent, à entendre les cadres de La Nacre, une contrainte et une difficulté beaucoup plus permanente et décisive que la constitution des budgets.

L'intérêt porté aux personnels de ces entreprises et aux relations entre les directeurs artistiques et leurs salariés repose, en premier lieu, sur l'expérience personnelle de ces cadres qui, par leur passé (en tant qu'anciens salariés d'entreprises artistiques et culturelles) et leur expérience actuelle de chargés de mission rencontrant de nombreux membres de différentes compagnies et structures culturelles, ont éprouvé dans leur chair et connaissent la violence, voire la cruauté, des relations internes à de nombreuses entreprises artistiques.

Outre leurs propres dispositions personnelles et systèmes de croyance, cet intérêt repose, en second lieu, sur l'appartenance revendiquée de La Nacre à l'économie sociale et solidaire. Il leur faut alors manifester le fait que cette appartenance ne relève pas de la simple opération de communication, ajustée à une série d'actuelles injonctions politiques, mais s'accompagne d'un intérêt réel pour certaines des dimensions fondatrices de cette économie.

"Nous, on pense qu'en tant qu'artistes et porteurs de projets, parce que vous êtes pas simplement des artistes, vous revendiquez d'être des porteurs de projets, vous allez mobiliser des ressources humaines, financières, pour arriver à mettre en œuvre votre projet, et qu'il faut assumer la paternité de votre projet. C'est ça l'idée de fond, quand je dis mettre des artistes sur des logiques entrepreneuriales, c'est pas les mettre sur des logiques où ils vont aboutir à des bénéfiques. Mais c'est essayer de les faire réfléchir aux conditions de réussite de leur projet. Qu'est-ce qui peut merder et est-ce que, finalement, il faut pas qu'ils essaient d'influer sur des paramètres qui peuvent être des points de fragilité quoi. Donc pour mettre en œuvre mon projet j'ai besoin de personnels. Mais de quelle compétence tu as besoin ? Tu as besoin de personnel administratif mais pour faire quoi, qu'est-ce que tu vas chercher comme personnel administratif ? Puis tu as besoin de techniciens mais tu veux des techniciens qui t'assistent sur quoi, et puis etc..."

Mais est-ce que le fait qu'ils aient besoin de techniciens, de choses comme ça pour leur projet, vous pensez qu'ils n'ont pas déjà ce genre de préoccupations ?

Si ils pensent qu'il leur faut un technicien, mais après, ils pensent pas à la relation avec le technicien. Ils pensent pas la relation avec le personnel administratif. Les questions que vivent certaines équipes ou plutôt certains salariés, c'est bientôt la fin de mon contrat et je deviens quoi ? Bah je suis désolé mais on peut pas dire que ça été bien anticipé, bien assumé, alors après c'est chacun fait selon ses capacités. Moi j'ai pas à porter un jugement en disant ils sont mauvais. Mais j'estime qu'ils n'ont pas été sur une logique entrepreneuriale. En tout cas pas comme moi je vois la vision entrepreneuriale, c'est à dire qu'il y a un moment on fait un choix, on fait appel à du personnel. On sélectionne certains types de contrat. Quand on sélectionne un type de contrat on pense quand même, mon postulat de base étant, j'ai oublié de le dire. Si on intervient sur ces questions de management, c'est qu'on part du principe, qu'il y a une convergence possible entre l'intérêt du salarié et l'intérêt de l'entreprise culturelle, l'intérêt de l'entreprise en général. Et ce qui suppose quand même que le chef d'entreprise soit prêt à prendre en considération la question de l'intérêt du salarié aussi, et puis que le salarié il prenne en considération la question de l'intérêt de l'entreprise dans les deux sens, c'est peut être un peu naïf mais encore une fois c'est ma culture de cathos de gauche, voilà chacun sa croix, donc moi je promène la mienne." (Nacre)

Considérer les compagnies indépendantes comme des entreprises conduit aussi les cadres de La Nacre à souligner que les responsables de ces dernières doivent accepter et rencontrer des agents extérieurs aux champs artistiques, les banquiers constituant une des figures emblématiques, extérieure au cadre de la production administrée. Cette rencontre est d'ailleurs souvent une nécessité en raison de la faiblesse des fonds de roulement et de l'existence récurrente de découverts à l'origine d'agios parfois importants (ces découverts étant parfois le résultat de versements tardifs de subventions que, outre leurs difficultés propres, leur méconnaissance du fonctionnement de l'État ne leur a pas permis d'anticiper). La discussion avec les cadres bancaires ne relève pas des dispositions spontanées des directeurs artistiques et des responsables administratives. Il faut maîtriser un vocabulaire spécifique, issu de l'univers marchand et bancaire, ainsi qu'un registre argumentatif rationnel qui puisse être compris par les responsables des agences bancaires²³³. C'est pourquoi cette capacité sera plutôt le fait d'une administratrice qui a de l'expérience "*qui sait qu'aller prendre un rendez vous avec sa banque c'est pas le truc auquel elles [les jeunes administratrices] vont penser tout de suite mais par contre ça peut leur assurer une sérénité sur l'année, ça va leur prendre deux heures mais il faut les outils qui vont bien.*" (Nacre)

Par leurs hésitations, leurs silences, leurs alternances entre le oui et le non, les directeurs artistiques manifestent, dans les entretiens, une certaine réticence, une difficulté à se percevoir comme des chefs d'entreprise, voire simplement travaillant dans une entreprise et, à ce double titre, soumis à une série d'exigences spécifiques. La difficulté de la réponse est d'autant plus flagrante que, compte tenu du poids des dispositions anti-institutionnelles, il s'agit souvent moins du refus de l'entreprise (répondant à des exigences marchandes, de toute manière

²³³ Une compagnie pourra ainsi être amenée à souligner le caractère saisonnier de l'activité en montrant que, en terme de bilan annuel, elle a une activité rentable. Elle peut donc négocier les conditions de gestion du budget pour éviter les agios importants dans les périodes de faible activité.

réduites dans leur champ d'activité) que du refus de toute forme d'organisation bureaucratique marquée par le contrôle sur les personnes et leur corps.

"(...) l'appel candidature parle d'un « pôle d'accompagnement et de coopération de l'entrepreneuriat artistique et culturel ». Est-ce que vous considérez la [compagnie] comme une entreprise ?

(long silence) Non.. enfin.... oui et non. C'est à dire que..... enfin... Pour en avoir déjà aussi parlé avec les artistes, enfin... Je pense qu'il y a pas d'opposition par rapport à... Enfin, il y a une certaine opposition par rapport à certaines dérives du monde l'entreprise, en tout cas quelque chose qui serait de l'ordre du flicage ou du pointage pour savoir : combien d'heures on fait ? Combien d'heures on a fait ? Si on était là à tel moment etc... Après dans un souci de développement de la [compagnie]. Pour l'instant, on est sur une forme associative. Si à terme ça fonctionnait comme on le souhaiterait, il y a quand même une envie, un désir collectif de passer sur un modèle de SCOP. Donc voilà d'être sur un autre modèle, plus sur l'association, mais il y aurait quand même une partage et quelque chose qui relèverait quand même d'un engagement social et solidaire et en tout cas ils le posent comme ça" (DA)

Même s'il doit "composer" avec ce qui fonde certaines dimensions de la critique artiste du monde social et des transformations des champs artistiques, la référence à la constitution des compagnies comme des entreprises et des directeurs artistiques en tant que chefs d'entreprise rencontre une approbation (mesurée) de certains des directeurs artistiques. Il existe néanmoins une tentation de continuer de détourner cette acceptation par l'euphémisation de ce qui constitue les dimensions organisationnelles, administratives, "bureaucratiques" de l'entreprise. Un directeur artistique accepte ainsi de se définir comme un entrepreneur en privilégiant la dimension créatrice, innovante :

"C'est à dire que moi..... Pour moi chaque spectacle est une petite entreprise, tu vois c'est entreprendre des choses. C'est ça qui m'intéresse c'est de créer un mouvement. C'est de créer une émulsion entre les gens de différents métiers, etc... C'est de créer un truc qui fait qu'à un moment donné paf... tu vois il se passe quelque chose, ça oui, ça.... ça m'intéresse beaucoup c'est pour ça" (RA)

En revanche, il existe d'autres directeurs artistiques, principalement ceux qui assument déjà certaines activités administratives en raison de la faiblesse des moyens de leur compagnie, qui acceptent complètement cette dimension entrepreneuriale car ils en mesurent, parfois quotidiennement, la complexité et la nécessité pour le maintien de leur compagnie. Ils peuvent ainsi faire référence à une série d'indicateurs tels que le volume du chiffre d'affaires, les obligations en matière fiscale, sociale, etc.

"Alors moins je n'ai aucun problème avec cette notion d'entrepreneuriat culturel. Je sais que [pour d'autres artistes] c'est pas du tout le cas. Alors pour expliquer ça, moi je dirai j'ai eu un petit regard justement... en fait c'est moi qui me suis occupé de faire le premier et le second recrutement d'(...). C'est moi qui me suis occupé de faire le suivi de la comptabilité et, entre guillemets, j'ai les mains dans le cambouis directement et je pense avoir un regard sur tout ce côté entreprise un peu plus poussé que les autres membres de la [compagnie] qui sont un peu détachés de ce côté-là du travail et du coup eux... Alors je ne vais pas parler en leur nom mais je pense qu'ils ne se reconnaissent pas dans cette notion d'entrepreneuriat culturel, moi je m'y reconnais totalement" (DA)

Un directeur en arrive même à une critique frontale de la position centrale de la place des artistes tout en reconnaissant que cette position serait vécue comme réactionnaire par ses pairs.

"et c'est en lien avec ce que je disais tout à l'heure, par rapport au statut de l'artiste dans la société. Je trouve que dans la société française l'artiste est mis sur un piédestal qui le distingue de tout ce qui est

entreprise. Entreprise c'est un gros mot et du coup moi je trouve que ça ne correspond en rien. Enfin l'artiste est sur ce piédestal grâce au système français d'intermittence du spectacle qui permet de le mettre sur un piédestal parce qu'il est pas dépendant d'autres structures pour vivre. Or, on voit que c'est en train de se modifier totalement, que ça a aura forcément un jour une fin vu la tendance que ça prend, et qu'il faudra envisager aussi notre travail comme une entreprise. Et du coup moi je me reconnais totalement là-dedans, ça ne me fait pas peur cette bascule de me dire qu'un jour il n'y aura plus d'intermittence ou de choses comme ça. Ça ne me fait pas peur du tout.(...) Je pense que je passe pour un réactionnaire en disant ça dans le milieu du spectacle. (rire)

Ah bon ? Parce que tu as déjà eu cette discussion ?

Ouais. Non mais j'entends le discours ambiant" (DA)

Enfin, la reconnaissance de la situation d'entreprise et d'entrepreneur repose sur une définition de l'activité d'artiste et de créateur qui en souligne les potentialités équivalentes à celle de l'entrepreneur libéral. Dans l'entretien qui suit, l'artiste concerné, en l'opposant apparemment paradoxalement au cadre d'entreprise inscrit dans une énorme organisation bureaucratique, souligne les dimensions de l'artiste en tant qu'entrepreneur libéral, maître de son destin, ne s'appuyant que sur sa propre énergie, sa créativité individuelle

Oui. Pour moi l'artiste c'est le modèle libéral type. Oui on est entrepreneur parce que... Même si c'est un mot connoté... On doit être créatifs et pas simplement poser des formes qui sont intéressantes. Donc on se base sur nos forces propres pour proposer quelque chose. On est... On est acteur de notre propre activité. On est notre propre patron. On ne peut compter que sur notre propre énergie, notre force, notre créativité. Donc et si t'entreprends pas, c'est à dire si tu crées pas, si tu proposes pas des formes artistique, si t'invente rien ben t'existe pas..... Et donc je dis le libéral type... Encore nous, avec le statut d'intermittent ça offre un petit coussin de sécurité. Mais dans l'absolu quoi, ton statut d'intermittent tu ne l'as pas si tu ne travaille pas ; on te donne le statut de chômeur si tu travailles. Tu travailles pour rester chômeur, mais bizarrement oui, pour moi, on est dans une espèce de profession libérale. Donc moi, ça me fait marrer quand tu vois des mecs qui appartiennent à des grands groupes, à des grandes multinationales ou des grands groupes, des grandes entreprises qui font des discours sur le marché, le truc libéral sachant qu'eux, ils sont dans des structures qui sont presque... enfin... C'est pas des fonctionnaires bien sûr, mais une fois que t'es dans des grandes structures comme ça voilà, t'as l'appui de ces structures là... Les mecs ils te donnent des leçons de libéralisme, de machin, ça me fait rire.

Vous pensez que vous vous êtes plus dans le libéralisme qu'eux ?

Ben Oui. En tout cas nous, on est pas. Je ne sais pas ce qu'il ya mais le cadre manager, executiv manager de McDonald qui va te faire tout un truc sur l'économie de marché, le machin, la concurrence, le libéralisme bon très bien.. Toi, tu tiens le discours depuis une place bureaucratique dans ta grande structure McDonald ; donc t'es bien protégé par tout ça même si on peut te virer. Tandis que voilà l'artiste, en tout cas dans une petite compagnie doit compter par ses forces propre, c'est à elle d'avoir des initiatives. Il faut avoir des initiatives. Faut créer, faut proposer, faut se montrer" (DA)

Cette logique entrepreneuriale et créative conduit d'ailleurs, comme je le soulignerai plus loin, ces directeurs artistiques à s'opposer à leur responsables administratives, d'une part, parce qu'elles ne font pas preuve de la même créativité et même dépense énergétique et, d'autre part, parce qu'elles se comportent de manière plus "bureaucratique" en faisant référence à un ensemble de règles.

II. LE CONTENU DES ATELIERS ET DES RENDEZ-VOUS

En souhaitant accompagner les compagnies en émergence pour "développer et consolider" leurs projets, La Nacre s'appuie des "besoins" exprimés par les compagnies auxquels elle

souhaite répondre par une série d'apports permettant d'élever les compétences des équipes de direction.

1 - Qualification et compétences

a. La compétence et les qualifications

Dans l'analyse du travail, la référence centrale est longtemps restée celle du travail ouvrier industriel et taylorien tel qu'il se construit tout au long du XX^{ème} siècle jusqu'aux années post 1945 marquées par la croissance de type fordiste – keynésienne. Dans ce modèle, la sociologie souligne la place de la qualification basée sur les classifications officielles et/ou les certifications scolaires. Une part importante des salariés est jugée, mesurée, rémunérée à partir de ses qualifications c'est à dire une série de formations, d'épreuves et de jugements objectivés par des diplômes, extérieurs à l'entreprise, qui s'inscrivent dans des grilles de classification définies, au minimum, au niveau de branches professionnelles²³⁴

Depuis les années quatre-vingt, de multiples recherches soulignent la place prise par les compétences des salariés et plus généralement l'ensemble des actifs, voire des inactifs ou du moins ceux qui relèvent du travail invisible. La notion de compétence relève de ces "concepts flous" qui ont plusieurs traits : leur polysémie qui permet les ambiguïtés dans leurs usages ; leur utilisation opportuniste sert de support de financement pour les chercheurs ; derrière les stratégies de langage il existe des stratégies de groupes sociaux pour imposer un nouvel ordre social²³⁵. L'émergence de cette notion doit donc être contextualisée en référence à des situations d'entreprises et/ou des situations nationales et aux différents intérêts de divers groupes sociaux. Cette référence n'est pas seulement de l'intérêt du patronat ; des groupes sociaux, des membres d'un métier peuvent y voir la possibilité de transformer les modalités de leur présence dans une entreprise et/ou face à d'autres salariés.

On peut néanmoins souligner une des dimensions majeures qui n'est pas sans avoir de profonds échos au sein des champs artistiques. Alors que la qualification "associe à un poste, un cursus de formation, une position dans l'échelle de classification et une rémunération", le modèle de la compétence valorise une logique individuelle, la compétence étant attachée à l'individu. Ce modèle valorise les comportements et les savoirs non pas abstraits (certifiés par une formation antérieure) mais ceux qui sont empiriquement engagés dans l'activité ainsi que

²³⁴ "la « qualification » constitue la base d'un système de classification (...) qui définit directement la rémunération. Mais elle est aussi (...) un « jugement social sur la qualité des travaux », Dussuet A, Flahault E, 2010, "Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ?", *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50, p. 37

²³⁵ Freyssinet, 2013, "Introduction générale", in Béthoux E, Koster JV, Monchatre S, Rey F, Tallard M, Vincent C, *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale*, Toulouse, Octarès. p. 3-14.

l'intense mobilisation subjective des salariés, ce dernier trait étant une des caractéristiques centrales dans les champs artistiques qui explique la part du travail invisible et/ou gratuit.

D'une part, ce changement de perspective résulte des modifications de l'organisation productive (du taylorisme au post-taylorisme). Depuis une vingtaine d'années, les entreprises tendent à privilégier la notion de compétence au détriment de la qualification, cette dernière n'étant qu'une dimension de cette compétence, l'entreprise devenant le lieu central de l'évaluation et du jugement. Le MEDEF souligne ainsi que la "compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer."²³⁶ Il s'agit, pour les entreprises, de "réinternaliser" le jugement sur les salariés qui, avec la "rupture" avec les principes du taylorisme (moins profonde qu'elle n'est souvent proclamée)²³⁷, gagnent en autonomie tout en ayant une obligation de résultats et non de moyens : "Les compétences, à la différence des qualifications, sont en lien avec un résultat et donc, sont mortelles"²³⁸. Cela implique alors d'échanger une plus grande compétitivité des entreprises avec une attention portée à l'employabilité des salariés que, par-delà les discours officiels, ces derniers sont souvent seuls à devoir assumer ne serait-ce que parce qu'ils sont susceptibles de pouvoir la transférer au profit d'une autre entreprise.

D'autre part, il résulte des transformations au sein des recherches académiques qui sont devenues plus attentives aux formes diverses du travail et d'engagement des travailleurs. Pendant une longue période, dans leur analyse du travail industriel et ouvrier, les chercheurs ont souligné la manière dont le savoir ouvrier était soit refoulé soit approprié par l'entreprise²³⁹. Mais, "Abusés jusqu'alors par la norme taylorienne, les observateurs semblent enfin prendre conscience des astuces, des trucs et autres bricolages longtemps pratiqués clandestinement dans l'entreprise (...)"²⁴⁰. Sous différentes formes, les différentes recherches

²³⁶ Medef, 1998, *Journées internationales de la formation 1998*, « Objectif compétences ». Deauville, 12 tomes, in Reynaud JD, 2001, "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, 43.

²³⁷ Askenazy P, 2004, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, seuil, La République des idées.

²³⁸ Reynaud JD, 2001, "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, 43, p. 10-11

²³⁹ Voir par exemple, Linhart R, 1978, *L'établi*, Paris, Minuit, p. 155 et suiv..

²⁴⁰ Stroobants M, 1991, "Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail", *Formation emploi*, n° 33, p. 33.

tendent à reconnaître les capacités cognitives des salariés, leur savoir-faire et leurs diverses compétences. Mais, Béatrice Zimmermann rappelle que les cadres collectifs (conventions, etc.) peuvent ne pas être incompatibles avec de tels processus à condition que les pratiques d'individualisation ne "soient pas appelées à servir la seule cause patronale de gestion de l'aléa économique."²⁴¹

b. Qualification et compétences dans les organisations artistiques

Dans les entreprises relevant de l'espace de la production administrée, et notamment au sein de l'univers des compagnies indépendantes, prévaut, même si elle n'est jamais théorisée en tant que telle, la logique de la compétence. Tout en s'appuyant sur des qualifications élevées, objectivées par la diversité, la durée et le haut niveau de formation générale et spécialisée de certains de leurs membres, les compagnies rassemblent des agents qui doivent manifester une série de compétences diversifiées qui n'ont de sens que dans des situations professionnelles précises.

Premièrement, l'économie du projet, même avec l'existence d'une série de réseaux, demande une adaptabilité permanente et incertaine de ses différents participants à un environnement instable.

Deuxièmement, la faiblesse de la division du travail et la croissance de la polyactivité et de la pluriactivité nécessitent de prendre en compte les distinctions entre les savoirs et les savoir faire mobilisés, qu'ils soient formels et/ou informels ainsi que les décalages entre le travail prescrit, défini par les postes de travail et les désignations officielles (dans les documents des compagnies, dans les DADS par exemple) et le travail réel effectué²⁴².

Troisièmement, avec l'inscription dans une économie artistique administrée, les entreprises, leurs dirigeants et leurs salariés, doivent assumer une série de tâches artistiques, techniques, administratives mais aussi pédagogiques, sociales, politiques.

Quatrièmement, dans de nombreux cas, l'éclatement des lieux d'activités implique la faiblesse des interactions entre les membres des entreprises et une autonomie de ces derniers.

Pourtant, dans de nombreux cas, autour d'un noyau relativement stable d'artistes (directeurs artistiques, comédiens, chanteurs, musiciens), de responsables administratives, de techniciens, dont la part relative varie selon différentes modalités, de nombreuses entreprises se maintiennent dans la mesure où ces entreprises reposent sur un accord de qualification qui

²⁴¹ Zimmermann B, 2000, "Classification, logiques de compétences et dialogue social", *Travail et emploi*, 84, p 5-18. P. 5

²⁴² Stroobants M, 1991, *art. cit.*

permet ces appariements²⁴³. Cet accord de qualification repose sur une série de dispositions et principes de jugements communs à l'ensemble des entreprises relevant de cet *espace de la production artistique administrée* : prééminence des artistes et des directeurs artistiques (metteurs en scène, chorégraphes, etc.) et de la recherche artistique et formelle ; primauté accordée aux financements publics et nécessaire ajustement aux règles de l'administration publique ainsi qu'aux enjeux spécifiquement politiques ; importance de la démocratisation culturelle et des tâches qui en résultent ; intellectualisation du travail artistique.

Néanmoins, cet accord repose sur des situations à chaque fois spécifiques qui dépendent d'une série de variables telles que le degré de reconnaissance des directeurs artistiques, les propriétés relatives des différents membres de ces entreprises, les budgets disponibles, l'implantation spatiale, etc. Cet accord explique d'ailleurs, à la fois la stabilité, parfois sur plusieurs décennies, dans la constitution de nombreuses équipes, ainsi que la difficulté, outre le déséquilibre du marché du travail, pour de nombreux professionnels à changer de structures car cela implique une insertion dans une autre entreprise fondée sur un nouvel accord de qualification.

Les propriétés de *l'espace de la production artistique administrée* (et des entreprises qui la compose) ainsi que l'existence de cet accord de qualification et ses variabilités internes expliquent en partie la critique récurrente portée à l'égard des (jeunes) responsables administratives, dont on sait le haut niveau de formation, qui se voient régulièrement reprocher l'inadaptation de leur formation, ce qui implique, de leur part, une forme structurelle d'insécurité.

"Elle s'est fait piquer au vif parce que j'avais émis des réserves sur le côté opérationnel des étudiants en sortant du Master en lui disant : « Non il y a encore des choses à apprendre » (...). Je l'ai vécu, en sortant de maîtrise. (...) Je serais arrivé directement dans une boîte, je me serais fait massacrer : « Bon alors t'es sympa mon coco mais tu... Va faire la petite main et tu nous emmerdes pas. Tu vas pas nous apprendre la vie ». Alors que là, dans des structures comme ça, paradoxalement, un jeune qui sort d'un master, même si elle a un peu galéré entre temps. Mais elle arrive, elle est, entre guillemets, sur un poste où elle a beaucoup de possibilités. L'éventail quand même, le champs d'intervention est grand ouvert. Donc elle peut intervenir quand même sur des questions qui sont stratégiques, même si c'est une toute petite structure. Elle peut toucher à beaucoup de choses, et toucher à beaucoup de choses c'est bien mais il y a peut être quand même une dimension réflexive au niveau de la démarche. Qu'est ce que je fais ? Comment je me comporte dans mon environnement ? Où est ma place ? Pour qui je roule ? A quoi ça sert mon boulot ? Des questions de postures quoi. Et je pense qu'elle est passée à côté de ça." (Nacre)

Dans ce cadre, le contenu des rendez-vous individualisés par compagnie ou collectifs pour l'ensemble des compagnies de l'atelier ne vise pas, fondamentalement, à élever le degré de qualification administrative des directeurs artistiques et des responsables administratives dans la maîtrise technique des outils administratifs et gestionnaires utilisés ou utilisables par les

²⁴³ Proust S, 2012, "L'impossible transfert des règles de la société salariale dans les champs artistiques : l'exemple d'un dispositif de qualification dans le spectacle vivant", *Formation Emploi*, 119, p. 66-81.

compagnies. Les rendez-vous donnent certes lieu à la présentation de certains outils, mais cette dimension reste seconde. D'une part, il ne s'agit pas de former et de qualifier les directeurs artistiques sur des métiers administratifs. D'autre part, les cadres de La Nacre peuvent toujours orienter les responsables administratives manifestant le besoin de formations précises, ou acceptant de répondre à leur conseil sur la nécessité de mieux se former, vers des structures de formation ou vers des dispositifs internes à La Nacre comme le Groupe de travail Administrateurs du spectacle vivant.

L'Atelier 26 vise davantage à développer les compétences nées des transformations actuelles des champs de production relevant de l'espace de la production administrée, et corrélativement d'intérioriser un nouvel univers de pratiques et de jugements. Un des documents publiés par La Nacre présentant le projet et constituant un appel à candidature indique que l'expérience dure deux ans "de manière à disposer d'un temps suffisamment long, nécessaire aux réflexions de fond, à la construction d'orientations partagées au sein de ces structures et à l'évaluation des résultats de ces travaux.". Il indique aussi, à un autre moment, qu'il s'agit de travailler "sur des processus managériaux et des actions de développement (artistiques et culturels) innovants pour aider les entreprises artistiques à questionner leur projet et la manière de le mettre en œuvre."²⁴⁴

c. Une dynamique normative

La professionnalisation qui est ici étudiée ne vise donc pas à "construire" des groupes sociaux mais davantage à instiller, à introduire, dans des structures traditionnellement rétives, et disposant de moyens limités une diversité de compétences²⁴⁵ ainsi que des processus et des principes de jugement supplémentaires à ceux habituellement dominants – relevant de l'esthétique – qu'il ne s'agit pas de remplacer mais de compléter.

Ce processus, jusque là prioritairement organisé dans les institutions bénéficiant de fonds publics, se diffuse donc progressivement aux différentes strates de *l'espace de la production artistique administrée*. La circulaire du 5 mars 2007 du ministère de la Culture indique qu'il "importe de poursuivre la sensibilisation de l'ensemble des acteurs culturels aux enjeux du lien entre financement public et emploi, notamment dans le cadre des COREPS, de renforcer leur connaissance des obligations légales et conventionnelles applicables, de donner aux entreprises du spectacle vivant les moyens d'améliorer leur gestion de l'emploi, afin d'intégrer les problématiques de l'emploi dans les mécanismes de décision et de contrôle des

²⁴⁴ La Nacre, L'Atelier 26. Pôle d'accompagnement et de coopération de l'entrepreneuriat artistique et culturel, 1 p. recto verso.

²⁴⁵ Voir par exemple la liste des objectifs de la convention La Nacre – État – Région.

interventions financières de l'État."²⁴⁶ La circulaire définit d'ailleurs une série d'indicateurs imposant aux cadres de l'État de conditionner leurs aides au respect, par les compagnies, d'un ensemble de normes salariales.

Cette diffusion normative est d'autant plus présente qu'il existe un souci permanent, à partir de ce type d'expériences, d'aider et d'inciter au développement de "bonnes pratiques"²⁴⁷ conformes aux exigences actuelles nées des transformations intervenues dans *l'espace de la production artistique administrée*. Elle explique que l'Atelier 26 s'organise autour du couple directeur artistique / responsable administrative. D'une part, ces dernières ont de multiples intérêts à la diffusion de ces "bonnes pratiques" et, d'autre part, la professionnalisation des compagnies repose sur la manière dont ces deux agents s'organisent et collaborent (ou pas).

Cette dynamique normative se manifeste notamment dans une série d'activités qui visent à confronter les pratiques des compagnies de l'Atelier 26 avec un modèle (même si les cadres de La Nacre n'utilisent pas un tel terme) implicite de comportement et d'organisation conduisant leurs responsables artistiques et administratives à découvrir leur écart avec ce modèle afin qu'ils puissent davantage s'y conformer. La RMIe du 1^{er} mars 2012 concerne les métiers des administrateurs et leur degré d'autonomie, c'est à dire les caractéristiques de leurs liens avec les directeurs artistiques. Il s'agit donc de conduire les membres des compagnies à réfléchir sur ce que le groupe projet nomme "la grille de gouvernance"²⁴⁸. Ce groupe projet a défini une série d'items présentant le profil de postes d'administrateur et de chargée de diffusion. Pour chaque item, les dirigeants présents des compagnies doivent indiquer si l'administratrice assume cette tâche et quel est son degré d'autonomie (de 1 faible à 5 fort). Les participants se répartissent dans un premier temps par compagnie. La séance débute d'abord par une explication des termes : la notion de "tableau de bord" est incertaine, inconnue. En examinant les différents items, les responsables des compagnies débattent de ce qu'ils font et de ce que fait l'administratrice. Ils découvrent qu'ils ignorent une série de pratiques telle que "élaborer, pour une structure, des scénarios stratégiques et les décliner en plans d'action avec un souci de faisabilité". Sur l'item 15 ("Traduire le projet artistique..."), ils découvrent qu'il y a "*plein de choses qu'on ne fait pas*".²⁴⁹

²⁴⁶ Ministère de la Culture, Circulaire 2007/006 relative au financement public et à l'emploi dans le spectacle vivant, 5 mars 2007

²⁴⁷ "**Diffuser les bonnes pratiques**. La Nacre se devra de capitaliser les enseignements tirés de ces expérimentations, selon un processus impliquant toutes les parties prenantes. Ceux-ci seront ensuite diffusés via des rencontres professionnelles ou des éditions", *Note de présentation du PACO de l'entrepreneuriat culture*, David Berthelot, 10 mai 2010", p. 9.

²⁴⁸ Réunion du groupe de projet du 20-02-2012.

²⁴⁹ Observations. 1^{er} mars 2012.

Cet écart à la norme est aussi implicitement reconnu par les responsables des compagnies dans la description de leurs pratiques. Au cours d'un bilan collectif, ces responsables indiquent qu'ils travaillent dans "l'urgence", "à l'emporte pièce", "en manque de vision", "sans stratégie". Un directeur artistique indique : "on n'a pas d'objectifs de diffusion. On propose quelque chose [un spectacle] et si on le tourne c'est bien". Tout avance, "création après création", sans vision à long terme. Une responsable administrative indique que, dans sa compagnie, il n'y a pas de stratégie. Ce qui domine, c'est "l'humain", i e les dimensions affectives entre les artistes qui se connaissent, mais cela ne peut assurer la pérennité de l'entreprise. Elle poursuit : "c'est peut être parce que je suis plus âgée que vous, mais on ne peut pas continuer à travailler sur le fun."

Dans cette visée normative, les responsables de La Nacre contribuent et accentuent les processus de professionnalisation et les injonctions à la professionnalisation, mais ils ne peuvent ni ne veulent imposer des décisions, ne serait-ce que parce qu'ils ont conscience des contraintes dans lesquelles se trouvent les compagnies et cela principalement pour les régimes d'emploi utilisés par les compagnies. Quelles que puissent être les critiques qu'ils éprouvent à l'égard de l'usage massif de l'intermittence et des emplois aidés, ils sont conscients que, compte tenu d'une série de contraintes liées au masses financières disponibles et à la priorité budgétaire qui doit être accordée au projet artistique, ces régimes d'emploi sont destinés à perdurer.

2 - Les compétences liées à l'espace de la production administrée

a. Le projet artistique

La référence au projet artistique est récurrente chez les différents membres de *l'espace de la production artistique administrée* : artistes, responsables administratives, cadres de La Nacre et des administrations publiques. Les artistes fondent une partie de leur légitimité sur l'affirmation qu'ils défendent un projet artistique et cela d'autant plus qu'ils sont soumis à une interrogation permanente par les autres membres du champ : "quel est votre / ton projet artistique". Interrogés, ces différents membres de l'espace proposent des définitions inégalement élaborés de ce qu'est un "projet artistique". On peut néanmoins en souligner plusieurs dimensions qui sont vécues comme intrinsèquement liées et dont la cohérence constitue précisément le projet artistique.

Ce qui fonde et justifie l'existence d'un projet artistique ainsi que le soutien public est la volonté des artistes de proposer un bien artistique dont les artistes soulignent le caractère impérieux et immanent à ce qu'ils sont. C'est pour cette raison qu'ils multiplient les termes

psychologisant sur leur "désir", leur "envie" qui ne relève d'aucune stratégie mais de la simple nécessité irrépressible de manifester leur individualité créatrice.

"Quand je fabrique un spectacle je me dis pas : « Je vais faire ça parce que ça va m'amener ça, ça et ça ». C'est pas de la stratégie. C'est parce que ça s'impose à moi. A un moment donné, j'ai besoin de parler de ça et après j'enclenche le mécanisme qui va amener à un acte artistique, un objet artistique. Mais est-ce qu'il sera dans la rue, dans un musée, dans une voiture, un parking ou un plateau de théâtre, je n'en sais rien. Et ça quand t'es dans des périodes où on a besoin de classer les choses, de mettre les gens dans des cases etc., c'est assez compliqué. C'est dur de faire entendre..." (DA)

Cette dimension n'est jamais véritablement interrogée, au moins publiquement. L'Atelier 26 repose sur le présupposé selon lequel les compagnies et les artistes retenus sont capables de proposer des objets, voire des actes (qui se différencient des objets en ce sens qu'ils sont davantage éphémères) originaux, même s'ils ne participent pas de véritables révolutions artistiques, transformant radicalement les manières de percevoir le monde esthétique.

De ce point de vue, l'interrogation des cadres de La Nacre et des représentants des administrations publiques incite les artistes à dépasser la simple succession des spectacles pour construire une œuvre, démontrant leur capacité à construire une cohérence artistique globale, dans un processus ininterrompu de recherche permanente, et cela d'autant plus qu'elle est la seule véritable justification à une aide publique de long terme.

La seconde dimension est organisationnelle. S'il s'agit de construire une œuvre et pas seulement un spectacle, voire une succession désordonnée de quelques spectacles, les artistes doivent donc réfléchir aux conditions matérielles de mise en place et de réussite de cette œuvre qui ne peut être pensée (par les équipes artistiques) et perçue et soutenue (par les différents agents de l'espace) que sur le long terme.

"(...) se structurer dans l'artistique c'est dans le discours que je leur tiens : « Il y a un spectacle que vous faites et après il y a. Est-ce que ça construit une œuvre, au sens large du terme ? Peut être ou peut-être pas, mais si vous devez vous projeter dans le temps. Peut être que je me trompe, mais je pense que c'est la question de l'œuvre qu'on veut vous poser. » Et du coup, quand on est dans cette question là, le spectacle réussi ou raté il est aussi intéressant s'il permet d'avancer dans la question de l'œuvre qu'on s'est fixé comme un objectif comme ça à atteindre. (...) La structuration de l'artistique pour moi c'est ça ; c'est penser la globalité d'un projet artistique et pas sur l'événement du spectacle qu'on doit monter et sur lesquels on doit essayer de trouver des moyens de faire." (Tutelle)

Cette dimension organisationnelle concerne un ensemble de conditions qui assurent la viabilité du projet sur le long terme. Celles-ci sont économiques afin d'assurer des ressources financières les plus régulières possibles. Elles sont administratives, les entreprises devant être gérées en conformité avec l'ensemble des règles. Elles sont politiques car la construction réussie d'un projet implique l'inscription dans les politiques publiques, les "missions de service public" et l'usage du langage d'État. Elles sont cognitives, les directions artistiques et administratives doivent connaître, comprendre, maîtriser l'ensemble de ces conditions, ce qui

impose de rompre avec une vision enchantée des champs artistiques²⁵⁰ qui se caractérisent par une concurrence permanente et des "exclusions perpétuelles" (Tutelle)

"Si tu veux quand t'es metteur en scène que tu le veuilles ou non t'es un peu dans la compèt. Il y a une compèt quand même. Il y a d'autres metteurs en scène, d'autres spectacles, d'autres équipes etc. Et il y en a qui marchent mieux que d'autres à des moments et c'est toujours... Que tu le veuilles ou non, ça existe, et quand je disais tout à l'heure : « Mes spectacles, ils tournent pas assez. Ça marche pas assez ». Il y a plein de manières que ça marche ou ça marche pas. Mais par exemple, si tu veux, bon je joue pas à Paris. Je tourne très, très, peu hors région, presque pas. C'est pas normal, donc c'est aussi analyser ça. Pourquoi mes spectacles ils tournent pas plus ? Est-ce que ça veut dire que les spectacles sont pas bons ? Est-ce que c'est parce que je ne fais pas ce qu'il faut ? Comment tu changes de cercle ? Parce qu'on sait bien que ça fonctionne par cercle ; tu vois à avoir le... être introduit dans un cercle etc., etc. Et là on parle de relationnel, c'est ce dont on parlait tout à l'heure, ces histoires de relationnel, d'influence et machin. Quand t'as un peu de bouteille, c'est plus pareil que quand t'es un petit jeune, etc., etc. Tu vois comment ça fonctionne ce milieu. Et il y a des moments moi ça me... je suis très malheureux à des moments parce que j'ai l'impression que mes spectacles sont intéressants mais qu'ils sont pas vus, pas assez en tout cas. J'aimerais qu'ils soient plus vus et ça me désespère. Et tu dis : « Merde qu'est ce qu'il faut faire pour que ça tourne, que ça se voit, partager plus ? » C'est pas la reconnaissance. Ça en fait partie aussi mais oui que tu sois entre guillemets reconnu par tes pairs.

Mais tu as le sentiment de ne pas être reconnu para tes pairs ?

Ah ! C'est pas si évident que ça. Mais moi je reconnais pas tout à fait mes pairs, c'est ça le problème. C'est à dire que moi, Christian Schiarretti je l'emmerde... Ce qu'il fait c'est très bien, mais je trouve que ce monsieur, il va pas assez voir ce que font les autres tu vois, C'est le Roi Soleil, et je trouve ça très regrettable.

Toi tu vas voir ses spectacles ?

Oui je suis allé en voir deux trois (rires).

Et lui il ne va pas voir les tiens ?

Non c'est quelqu'un qui ne va pas voir le travail des autres, lui, c'est lui. Lui c'est Dieu." (DA)

Quand on considère la double dimension des projets artistiques on comprend alors mieux certaines remarques des cadres de La Nacre et des responsables administratives tendant à souligner que ce sont ces dernières qui ont davantage intériorisé les exigences de la construction d'un projet artistique (global). L'une d'entre elle déclare ainsi : "*des fois, les bras m'en tombent lorsque je me rends compte qu'ils sont moins engagés que moi sur leur projet...*" (RA – c'est elle qui insiste)

Cette situation, apparemment paradoxale, est inégale en fonction dans les compagnies et se rencontre d'abord dans les collectifs. Elle est l'expression de la faible cohésion des équipes artistiques composées d'artistes tendant à privilégier leurs priorités, développant des stratégies plus individualisées. Pour les responsables administratives, la préservation de leur emploi repose sur le maintien du projet collectif et les ressources afférentes. Elles ont aussi plus tendance à insister sur cette dimension parce qu'elles ont davantage intériorisé le discours managerial dans les champs artistiques qui insistent sur la constitution nécessaire / inévitable de projets et leur nécessaire professionnalisation alors que les artistes (ou certains d'entre eux et probablement ceux qui ont déjà et auront – surtout s'ils maintiennent cette distance - le plus

²⁵⁰ "(...) je crois, parce qu'on vit dans l'idée que c'est le monde de la culture, que c'est une grande famille donc c'est généreux, ça favorise la cohésion sociale pour tous, ça démocratise, c'est le principal soutien de la république. Voilà, à la fois cette utopie et parfois ce mensonge qu'il y a autour de ça" (Tutelle)

de difficulté à s'inscrire dans les champs artistiques) ont tendance à négliger différents indicateurs et contraintes comme la nécessité de mener une réelle politique de diffusion pour laquelle ils se sentent davantage démunis.

La dernière condition cognitive explique que, à différents moments des entretiens, les membres des compagnies soulignent l'intérêt de l'atelier qui leur permet, ou doit leur permettre, de "*faire une pose*", de "*poser les valises*", de "*faire le point*", etc., toutes expressions qui désignent la nécessité d'interroger leurs principes de jugement et d'action (esthétiques, politiques) ne serait-ce que parce que les artistes ne se perçoivent pas comme des agents rationnels mais plutôt comme des agents agis par leurs désirs et incapables de comprendre et de justifier les raisons de leur action ; "*Quand je démarre à travailler sur un projet, souvent, je sais pas pourquoi, c'est comme ça. Et à des moments t'as des idées de scènes, des idées d'intro et tout ça tu sais pas expliquer pourquoi. C'est au bout d'un moment que tu sais pourquoi tu voulais le faire.*" (DA).

A ce titre, les activités de l'Atelier 26 obligent particulièrement les directeurs artistiques des compagnies à s'interroger sur les raisons pour lesquelles ils travaillent ensemble, sur ce qui fonde l'unité la cohérence esthétique et organisationnelle du projet ainsi que le degré d'adhésion des différents responsables. C'est pourquoi, même s'il existait des facteurs préexistants, et sans que l'atelier en 26 puisse en être considéré comme le seul "responsable", pendant la durée du dispositif, deux compagnies ont connu des reconfigurations importantes avec le départ de certains de leurs artistes.

b. Le rapport à l'État

Les membres des compagnies, surtout les moins professionnalisées, découvrent, par l'intermédiaire de leurs interlocuteurs de La Nacre et des responsables des compagnies les plus professionnalisées ainsi que dans des cadres les plus divers (des réunions collectives aux réunions par compagnie en passant par les discussions informelles dans les couloirs ou au moment des repas), la structuration des champs artistiques, le poids des mots, la place et le rôle des institutions ainsi que les différentes étapes d'une carrière pour les agents individuels et collectifs, c'est-à-dire aussi la place centrale de l'État.

Reprenant Paul DiMaggio, Vincent Dubois souligne que le développement des fonctions administratives et des emplois culturels (non artistiques et techniques) repose sur un "effet d'« isomorphisme institutionnel » : les organisations en interaction tendant à adopter des

structures compatibles, orchestres, musées ou théâtres se rapprochent du modèle des administrations publiques ou des entreprises qui les financent."²⁵¹

Ce rapprochement n'est pas simplement le produit "spontané" de ces interactions. Il est aussi le fait d'une série d'incitations plus explicites des responsables publiques qui, par leurs remarques plus ou moins critiques, leurs financements spécifiques éventuels, etc., incitent les entreprises artistiques à se professionnaliser, à se conformer à un modèle organisationnel et administratif. Dans le cas français, des hauts fonctionnaires comme Bernard Faivre d'Arcier, Claude Mollard, définissent le modèle des métiers de gestion et de d'administration de la culture ainsi que des rhétoriques qui accompagnent ce processus.

De ce point de vue, l'Atelier 26 joue un rôle important qui conforte et systématise l'expérience précédente des différents responsables des compagnies. Que ce soit dans leur propre expérience ou dans celle qui leur est rapportée par différents interlocuteurs, les responsables des compagnies découvrent et/ou savent (en fonction de l'ancienneté de leur engagement et de leur degré de réussite) que, constitutivement à leur inscription dans l'*espace de la production artistique administrée*, la réussite ou l'échec de leurs projets dépendent largement de l'importance du soutien politique (symbolique et matériel) des différentes instances publiques.

L'Atelier 26 s'inscrit alors dans une politique générale de La Nacre qui aide les compagnies et leurs responsables à comprendre les politiques publiques, et parfois simplement à se repérer dans la profusion des aides et des dispositifs. La Nacre a ainsi édité un document de 164 pages et 140 fiches répertoriant les dispositifs de 13 collectivités publiques de la région Rhône-Alpes²⁵² pour le financement et l'accompagnement du spectacle vivant en direction des porteurs de projets²⁵³, sans donc considérer les différentes institutions ni d'autres aides possibles en direction des associations culturelles qui toutes constituent, à des degrés divers, des interlocuteurs des compagnies indépendantes.

Outre la compréhension des différentes aides possibles et de leur combinaison (avec des exclusions réciproques), l'Atelier 26 aide à comprendre les "temps de l'État". Des règles telles que l'annualité budgétaire (qui implique une incertitude structurelle dans la gestion du futur), la spécialisation budgétaire imposent différentes contraintes. Les compagnies, pour la plupart, ne peuvent se projeter dans l'avenir que si elles prennent en compte la possibilité pour l'État

²⁵¹ Dubois V, 2013, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, p. 33.

²⁵² La DRAC, le Conseil Régional, les 8 départements et 3 villes

²⁵³ La Nacre, 2013, Répertoire des dispositifs de financement et d'accompagnement du spectacle vivant en Rhône-Alpes. Edition 2013, 164 p.

de "revenir" sur ses engagements soit d'une année à l'autre, soit même, par les lois de finances rectificatives, pour une même année budgétaire.²⁵⁴

Espace de la production artistique administrée et capital politique

C'est dire que dans l'espace de la production artistique administrée, les responsables des compagnies doivent maîtriser un capital politique étendu et diversifié permettant d'assumer un travail politique en direction des responsables administratifs et politiques de l'État (ses différents segments et instances).

Il s'agit, de manière générale, pour ces responsables de prendre en compte et comprendre les propriétés des champs et espaces politiques nationaux et locaux, les luttes et enjeux spécifiques²⁵⁵ qui les traversent ainsi que les propriétés de leurs membres et notamment de ceux (responsables politiques et administratifs) qui sont en mesure de répartir les budgets publics. Ce capital politique est une condition d'une carrière réussie et n'a pas le même volume, et ne constitue par les mêmes contraintes, pour les directeurs artistiques dont la carrière se maintient dans les espaces locaux que pour ceux dont les carrières (vécues comme "ascendantes") s'inscrivent progressivement dans l'espace national et implique nécessairement des interactions avec le-la ministre de la Culture, le Premier Ministre, voire le Président de la République.

Les responsables des compagnies doivent comprendre, voire anticiper, les transformations des espaces et notamment dans les phases d'élection, dans la mesure, notamment, où les résultats peuvent conduire à une remise en cause, plus ou moins importante, des politiques culturelles jusque là mises en place que ce soit à un stade local, régional²⁵⁶ ou national. Les responsables des compagnies doivent s'adapter à de nouvelles équipes, c'est à dire à de nouveaux langages et de nouvelles priorités. Ils doivent reconstituer des liens avec ces responsables et quels que soient leurs préventions politiques. Ainsi, avant les élections de 2012, certains directeurs artistiques s'interrogent sur le maintien des emplois aidés et surtout

²⁵⁴ Face aux réactions de plusieurs directeurs artistiques qui découvrent la complexité des procédures, un cadre de La Nacre souligne que "*toucher des sous, c'est jamais simple*" Observation. 26 avril 2012.

²⁵⁵ Dès la première réunion de l'Atelier 26, les cadres de La Nacre soulignent que la Charte implique de mentionner dans une série de documents produits par les compagnies leur intégration dans La Nacre. Ces cadres demandent aux compagnies de "*jouer le jeu*" et de mettre ces indications dans les "documents stratégiques" ; les responsables des compagnies manifestement spontanément, immédiatement, une série de réticences.

²⁵⁶ "La théorie du marché politique élaborée par l'école du *public choice* (J. Buchanan, G. Tullock) conduit à tenir compte des cycles électoraux pour interpréter les relations entre élus et organismes subventionnés. De fait, si l'on écoute les administrateurs d'entreprises culturelles, la dépendance vis-à-vis des fluctuations du politique est l'un des principaux arguments avancés pour expliquer la précarité financière : ils sont à la merci d'un changement de majorité politique, à tous les échelons territoriaux auxquels ils perçoivent des subventions. Pour ne citer qu'un exemple, les turbulences qui ont agité le Conseil régional Rhône-alpin ont provoqué un traumatisme durable.", Bureau MC, 2001, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Document de travail, n° 8, CEE, 28 p.

leurs critères explicites ; ils mentionnent l'attentisme de pôle emploi dans la gestion de ce dossier et leurs propres incertitudes pour bénéficier dans le futur de ces emplois. Au cours de certaines discussions, des directeurs artistiques évoquent les élections municipales à venir dans les deux ans (2014) avec l'éventualité d'un changement d'équipe municipale ce qui pourrait les conduire à accélérer la signature de certaines conventions.

Cette attention au champ politique ne se réduit pas aux phases électorales. Les membres de cet espace doivent être attentif aussi bien aux orientations budgétaires et politiques de l'État et des collectivités publiques qu'aux conflits locaux entre organisations politiques et collectivités publiques (ou internes aux différentes organisations politiques et collectivités) comme aux changements des élus chargés de la culture ou aux propriétés des responsables administratifs des directions culturelles

"Parce que c'est quand même un secteur [musiques actuelles et le spectacle vivant en général] qui est quand même très politique, très politisé, très politique. Moi je trouve, depuis que j'y travaille. On est très attentif à savoir qu'est ce qui va se passer en haut de l'État. Là voilà, on arrive sur une échéance présidentielle et je sais qu'il y a beaucoup d'attentes là dessus. On s'aperçoit que les gens attendent de savoir ce qu'il va se passer : « Est-ce que c'est la gauche, est-ce que c'est la droite qui va passer ? » en se disant que si la gauche passe la culture va être... va redevenir l'élément central de la politique d'État. Mais voilà moi j'ai un peu des doutes là dessus" (Nacre)

Cette attention est encore plus complexe quand les compagnies sollicitent des aides de plusieurs collectivités publiques dirigées par différentes organisations politiques et/ou tendances internes à ces organisations. Il est parfois plus facile de bénéficier d'aides conjointes de municipalités de gauche et de droite que de plusieurs municipalités de gauche mais dirigées par des responsables politiques relevant de courants en lutte à l'intérieur d'un même parti. L'attention doit aussi être portée aux procédures administratives et politiques de chacune de ces collectivités dans l'élaboration de leurs budgets, aux propriétés des différents dossiers à remplir, toutes dimensions qui ne sont pas identiques d'une collectivité à l'autre (au cours d'ateliers les cadres de La Nacre sont ainsi conduits à rappeler ou à apprendre à certaines compagnies le fonctionnement de ces différentes collectivités) ; la DRAC n'aide pas les tournées dans les MJC "car ce n'est pas leur réseau" (Nacre) ; etc.

Au cours de l'élaboration et de la réalisation de leurs projets, les responsables des compagnies doivent entretenir des relations suivies avec les responsables de l'État (réunions de travail ; premières des spectacles ; etc.) qui obéissent à des règles implicites mais précises. Au cours d'une RMIE, une discussion porte sur l'attitude à définir à l'égard des chargés de mission des différents segments de l'État (DRAC ; Conseil Régional ; etc.). Les cadres de La Nacre et les plus expérimentés des compagnies soulignent plusieurs conseils. Avant tout envoi des dossiers, il faut discuter au préalable avec les conseillers du projet artistique ; il faut

affirmer sa dimension artistique et rien ne serait plus contre productif que de montrer que les artistes cherchent avant tout à rentrer dans les cases, donc à avoir de l'argent (c'est comme ces jeunes qui veulent être intermittent sans parler d'art). Il faut discuter avec eux bien en avant du dépôt du dossier pour avoir une idée de la somme, des lignes possibles en ayant une certaine souplesse : "*il faut arriver à...*" (en faisant un geste de la main qui ondoie) dit un cadre de La Nacre. Il faut les rencontrer régulièrement, mais c'est un monde opaque : "*c'est super dur de savoir où on met les pieds*" (DA)²⁵⁷. Les responsables des compagnies sont confrontés aux incertitudes du jugement des agents publics qui varie, non dans les orientations générales, mais dans ses modalités. Certains directeurs artistiques évoquent ainsi les évolutions des jugements de la DRAC et des aides en fonction de la nomination du directeur et/ou du chargé sectoriel ainsi que les divergences d'appréciation entre les collectivités

Ce capital politique inclut la maîtrise du langage d'État qui doit faciliter les interactions avec les cadres de cet État et faciliter l'inscription dans les politiques publiques et donc l'accès aux ressources publiques ; on voit ainsi que, dans de nombreux cas, les compagnies font référence aux "missions de service public".

Une ambivalence structurale à l'égard de l'État

Cette place centrale de l'État et des rapports à l'État (ses différents agents et segments) s'accompagne d'une ambivalence structurale à son égard²⁵⁸.

D'une part, cet État, et selon des formes variables en fonction des segments concernés et des interlocuteurs, est vécu comme un danger pour l'autonomie esthétique des artistes. Tout membre de cet espace est susceptible de rendre compte d'expériences, plus ou moins conflictuelles, avec différents types d'agents publics et leurs logiques esthétiques normatives les conduisant à vouloir faire rentrer les artistes dans ce que ces derniers dénoncent comme des "cases".

" Georges [c'est un ancien cadre d'une tutelle publique dont le prénom a été changé], lui, il avait du mal avec moi quoi. Il voyait bien que ça marchait, que le public abondait et le spectacle marchait etc... Mais bon, Georges il me disait : « tu fais pas du théâtre, tu fais plutôt de la danse. Ah non ! Tu fais pas de la danse, tu fais plutôt de la rue... ». Et je disais non : « Je fais des spectacles quoi ! Faut arrêter d'essayer de me mettre dans des trucs parce que tu y arriveras pas et, de toute façon, c'est pas ça qui m'intéresse - Oui mais tu manques de structuration. Tu fais pas des choix clairs. » Grosso modo, monte des textes et fais comme tout le monde. Et moi, je suis pas comme ça. J'y arrive pas et c'est pour ça, je pense aussi, ça a été pour moi ; c'est beaucoup plus lent que certains autres metteurs en scène parce qu'effectivement je fais pas ce qu'il faudrait pour réussir." (DA

D'autre part, les porteurs de projets sont conduits à reconnaître la nécessité de s'intégrer dans les dispositifs publics de soutien à la production artistique.

²⁵⁷ Observation 2 septembre 2012.

²⁵⁸ Au cours d'une réunion professionnelle (AG de La Nacre de décembre 2013), alors que la quasi totalité des présents à un lien plus ou moins direct avec l'État, un intervenant décrit son parcours et parle "*d'un lourd passé dans l'administration de l'État*". Un autre participant ajoute, sous les rires : "*c'est un lourd passif*".

"Et donc la convention tu as eu du mal à être dans le sujet ? Mais tu avais envie quand même d'être conventionné ?

Ba oui parce que ça permet quand même d'avoir.... Si tu sais que pendant trois ans t'as un financement, t'es pas obligé d'aller toquer tous les ans ou tous les deux ans. Et donc t'as une sorte de... je dirai de confort de travail. C'est un luxe, je reconnais, c'est un luxe... Et ça se mérite, mais qui permet d'y aller à fond, de prendre les risques maximums" (DA).

Les responsables des compagnies sont donc inscrits dans une tension permanente entre la revendication de leur autonomie esthétique et la nécessité de s'inscrire dans des dispositifs publics. Après avoir indiqué qu'ils souhaitaient faire un listing de l'ensemble des subventions possibles *"auxquelles ils pourraient prétendre, localement, régionalement, nationalement"* (ce dernier étant le plus méconnu) les directeurs artistiques d'une compagnie expriment leur besoin de bénéficier de retours d'expérience sur *"comment tourner la présentation du projet pour que cela rentre dans les cadres des aides."* Ils se demandent alors *"quel degré de concession artistique [consentir] et comment mentir entre guillemets"*. Ils évoquent les possibilités de *"censure"*²⁵⁹ et le fait que leurs activités et leurs spectacles ne rentrent pas forcément dans les cadres étatiques²⁶⁰. Au cours de la présentation d'un projet, un directeur artistique souligne qu'ils ont bien compris la nécessité de faire des dossiers de subvention en même temps que la création d'un nouveau spectacle, mais ils ne vont pas le faire [rires dans la pièce] car, dit-il, *"on veut être libres"*²⁶¹.

La dénonciation de ces exigences hétéronomes ne porte pas seulement sur l'activité artistique ; elle concerne un processus plus général de soumission des individus à des logiques et des agents qui leur sont totalement étrangers. Au cours d'une rencontre avec le directeur artistique d'une importante structure régionale, ce dernier souligne que *"plus ça va... le lien avec les politiques il est vital.... Malheureusement ils ne prennent que le train en marche... Il faut qu'ils en voient les intérêts... il faut être le plus près possible... les côtoyer dans tous les lieux possibles... marquer à la culotte les politiques... qui est influent, qui va nous aider"* (provoquant un long silence). Il ajoute que le travail de la compagnie sur le terrain est décisif pour gagner du crédit *"être présent sur le terrain de la scène publique. Peut être que je le présente de manière négative"*. A ce moment là, un des directeurs artistiques de l'une des compagnies intervient sur son habituel mode ironique pour dire que c'est super, c'est intéressant de *"discuter avec les mecs qui organisent nos vies"* provoquant une série de rires²⁶²

La crainte de cette dépendance est souvent implicite et les différents participants éprouvent souvent des difficultés à désigner des situations concrètes où la réalité de cette dépendance est

²⁵⁹ Sur un ton lassé, un cadre de La Nacre soupire : *"Je l'attendais cette question de l'indépendance"*

²⁶⁰ Observation. 6 septembre 2012.

²⁶¹ Observation. 6 décembre 2012.

²⁶² Observation. 11 juin 2013.

visible pour tous. Mais elle parfois manifeste, y compris sous la forme d'une impuissance. En septembre 2012, les cadres de La Nacre présentent les orientations nouvelles de la DRAC et du Conseil Régional et soulignent les incertitudes sur l'avenir de leur structure. Face à une responsable administrative d'une compagnie, qui souligne que les compagnies ont signé un contrat (sous entendant qu'il faudrait se battre pour le faire respecter en cas de fin prématurée de l'Atelier 26), un cadre de La Nacre l'interroge : "*bien sûr, mais que pourrais-tu faire ? Tu vas interpellé bruyamment Abraham Bengio ?*"²⁶³. Il ne reçoit alors aucune réponse, étant évident pour tout le monde qu'une telle interpellation est impossible.

Les ambiguïtés de l'action culturelle

Cette ambivalence est particulièrement manifeste à l'égard de l'action culturelle. Dans *l'espace de la production artistique administrée*, celle-ci constitue une composante essentielle de l'activité des compagnies et de leur projet artistique²⁶⁴.

Ses fondements sont divers. Elle repose sur l'histoire de la décentralisation culturelle et théâtrale avec l'histoire du théâtre populaire et l'autorité symbolique d'une série d'expériences et de figures (celles de Jean Vilar, Jean Dasté, Gérard Philipe, etc.). Elle s'explique par l'ensemble des croyances caractéristiques des sociétés démocratiques, croyances partagées par les membres de cet espace et qui trouvent une de leurs origines dans leurs parcours familiaux et personnels (cf. le nombre de ceux qui sont issus de milieux relevant de la fonction publique) qui concerne à la fois la nécessaire démocratisation des cultures savantes²⁶⁵ mais aussi la capacité réparatrice de la culture et des artistes qui pourraient reconstituer le "lien social"²⁶⁶. Elle est aussi liée aux exigences des collectivités publiques pour lesquelles la participation des bénéficiaires des fonds publics aux "missions de service public" est

²⁶³ Abraham Bengio a été plusieurs fois directeur régional des affaires culturelles de Rhône-Alpes, de 1996 à 2003. Au moment de l'enquête, il est directeur général adjoint du Conseil régional Rhône-Alpes, la direction de la culture étant sous sa responsabilité.

²⁶⁴ Bernard Guinard dans son texte d'orientation fait retour aux références de l'éducation populaire, de la charte des missions de service public pour le spectacle de C Trautmann. Bernard Guinard, *Projet pour La Nacre Rhône-Alpes. Centre de ressources du spectacle vivant*, multigraphié, juin 2011, 20 p.

²⁶⁵ En rendant compte des travaux de rénovation du TNP, la DRAC rappelle, dès la première ligne, que la politique théâtrale de l'État est initiée dès la Libération et que par la mise en place des CDN, "lieux de production et de diffusion confiés à des artistes, l'État a souhaité favoriser une irrigation large du territoire, concourir aux développements des publics dans une ambition de démocratisation culturelle et confier aux directeurs de ces institutions des missions d'intérêt public tant en termes de relations au territoire que de structuration et de développement", "Le théâtre en Rhône-Alpes. Une politique ambitieuse", in Lettre d'information électronique de la DRAC Rhône-Alpes. Novembre 2011 (lettre.ra@culture.gouv.fr).

²⁶⁶ "Sollicité par l'éducation nationale et populaire pour combler des manques, comme palliatif aux maux de la société et souvent au titre de ses soi disant vertus pédagogiques et thérapeutiques mais en général pour des raisons partiellement justes mais souvent erronées : le slam plairait aux adolescents, pourrait amener les jeunes issus ou non des « quartiers défavorisés » à libérer leur expression, davantage politiquement correct que le rap, il proviendrait de cultures urbaines, etc." (dossier de candidature d'une compagnie à l'Atelier 26, non paginé, pdf, mai 2011.)

nécessaire, en raison des croyances qui viennent d'être évoquées, des économies ainsi réalisées, et de la légitimité politique qu'acquière ainsi les politiques culturelles, notamment aux yeux des électeurs.

Pour ces diverses raisons, la participation aux actions d'action culturelle relève du travail politique qui vient d'être évoqué.

"Je caricature un peu mais on s'est construit comme étant la maison des artistes, le ministère de la Culture étant la maison des artistes et donc on aidait les artistes. Et puis, progressivement, quand même il y a eu cette transformation ou maintenant on serait dans un glissement qui fait que le bénéficiaire, qui était l'artiste des années 80, devient aussi aujourd'hui un peu par force dans la justification qu'on doit donner, le citoyen. Et si on donne des aides à des structures, c'est pas pour aider la compagnie ou le théâtre. C'est parce que ces aides doivent bénéficier au citoyen, qu'il soit spectateur ou non... Et quand je dis un peu contraint, un peu forcé, c'est que c'est aussi une façon aujourd'hui, et peut être la seule façon dans les années qui viennent, de pouvoir continuer à justifier des dépenses publiques sur ces secteurs qui concernent une frange de la population française" (Tutelle)

Dans la conjoncture actuelle et dans un processus d'euphémisation, caractéristique du langage d'État, il existe une référence récurrente aux "territoires" et moins à des populations précises et leurs propriétés sociales ; les "territoires" prennent ainsi la place des couches populaires.

L'action culturelle (quelles que soient ses différentes dénominations comme celle, plus actuelle, de médiation) et ses différentes dimensions dans divers espaces (champs scolaire du premier degré et second degré pour l'essentiel ; espaces du travail social et de l'animation) est une dimension fondamentale de l'activité des compagnies de l'atelier et, plus largement, de l'ensemble des compagnies bénéficiant d'une reconnaissance limitée et de financements artistiques tout aussi limités. C'est ce qui explique d'ailleurs que le dossier de candidature à l'Atelier 26 évoque cette dimension sous différents aspects : origine de certaines subventions (politique de la ville ; une compagnie mentionne le "Plan espoir banlieue 2009-2010") ; part que représente les activités de sensibilisation et d'éducation artistique et culturelle avec une demande plus précise concernant le travail pédagogique (le dossier demande précisément si les compagnies, ont été porteurs, les deux dernières années "d'un gros travail pédagogique").

Mais la participation à l'action culturelle ne va pas sans s'accompagner de la même ambivalence que celle précédemment soulignée dans le rapport général à l'État.

D'une part, l'action culturelle reste décisive pour de nombreuses compagnies car elle concerne une partie importante de leur activité et, corrélativement, une part essentielle des ressources collectives et individuelles, notamment dans la détermination des cachets.

Mais, d'autre part, de multiples manières, mais jamais explicitement et frontalement, ces mêmes compagnies manifestent des réticences diverses à s'engager dans ces activités. Compte tenu de l'illégitimité fondamentale de ces dernières – il suffit de rappeler le caractère

violemment disqualifiant du qualificatif de socioculturel et, à plus forte raison, de "sociocult" -, les directeurs artistiques établissent (ou essaient d'établir) une frontière floue et incertaine, objet de reconfigurations qui dépendent de différents paramètres dont les orientations politiques, et toujours sous contrainte budgétaire (souvent rappelée par les responsables administratives), entre l'acceptable et l'inacceptable. Une compagnie indique ainsi dans son dossier de candidature qu'elle "*souffre de son image d'acteur socio culturel plus que culturel*" et qu'elle n'est pas "*identifiée ou peu par rapport à sa proposition artistique*".

Le compromis entre l'action culturelle et la diffusion artistique dépend largement du degré de reconnaissance artistique et la difficulté, pour les compagnies les moins reconnues, réside dans le danger d'être enfermées dans une seule fonction pédagogique et sociale. C'est pourquoi, à plusieurs reprises, tout au long de l'expérience, ce dont rendent compte aussi bien les entretiens que les mémos de l'équipe projet ou les discussions dans les différents ateliers, les compagnies concernées débattent de la manière d'établir un compromis pertinent entre les nécessités politiques et budgétaires de l'action culturelle et la volonté de ne pas y être totalement identifié et de dégager du temps pour l'activité artistique.

Pour certaines compagnies, les cadres de La Nacre proposent alors de constituer des modules ou des packages, notamment en direction des établissements scolaires, intégrant une représentation et des dispositifs d'action culturelle. Ils leur conseillent de s'adresser aux directions de ces établissements et d'indiquer qu'ils sont prêts "*à aider les structures intéressées à aller chercher des financements pour payer ces actions culturelles, puisqu'un collège ou un lycée plutôt, un lycée n'a pas assez de fric pour faire un travail que les artistes estiment être un travail valable (...). Et ben ils ont repéré des financements, mais il faut aider aux printemps de chaque année les établissements scolaires qui sont intéressés à faire une demande de financement auprès du référent machin truc chouette.*" (Nacre). Au cours d'une RIO-RISC, les artistes de la compagnie concernée débattent des différents types possibles de module et proposent de distinguer, d'une part, le "forfait Découverte" (1 journée comportant un spectacle de la compagnie avec tous les artistes + un atelier d'écriture + un spectacle de présentation de l'atelier) et, d'autre part, le "forfait Initiation" (10 heures avec un seul artiste : écriture et spectacle avec l'artiste et les participants de l'atelier)²⁶⁷

Mais en même temps, les cadres de La Nacre rappellent à la "loi" des champs artistiques. L'intervention dans les institutions scolaires doit se faire dans les conditions les plus professionnelles. Ils sont ainsi heurtés, voire scandalisés, quand ils découvrent que certains

²⁶⁷ Mémo. 20 janvier 2012.

artistes encadrent gratuitement des ateliers scolaires pour n'être déclarés et rémunérés que pour le spectacle terminal. Cette activité ne peut être centrale et doit rester annexe. Un cadre de La Nacre déclare à l'occasion d'un atelier avec une compagnie : "*vous allez vous enterrer dans les lycées*"²⁶⁸, craignant que la compagnie fasse surtout de l'animation, de l'enseignement avec une part décroissante d'activités artistiques.

L'ambivalence à l'égard de l'État a ses fondements dans l'histoire des champs artistiques et leurs refus des exigences hétéronomes ainsi que dans les parcours individuels des responsables des compagnies dont les dispositions personnelles sont plus ou moins adaptées à cette obligation ou en permettent inégalement l'intériorisation progressive. Il reste que celle-ci est une des conditions essentielles de maintien et de réussite dans *l'espace de la production artistique administrée* et peut d'ailleurs expliquer, en partie, les écarts de carrière entre des artistes.

Cette ambivalence est enfin particulièrement manifeste dans la difficulté à appréhender explicitement la dimension politique du travail des responsables des compagnies inscrites dans *l'espace de la production artistique administrée*. Elle est ainsi quasi inexistante dans les dossiers de candidature que ce soit dans les items proposés par La Nacre²⁶⁹ ou dans les réponses des compagnies qui auraient pu y faire référence à différents moments du dossier. Le dossier de candidature propose un item "connaissance du secteur", permettant toutes les interprétations et tous les développements possibles, mais il est trop vague pour orienter vers des développements concernant les compétences politiques qui viennent d'être évoquées.

Même si elle fait partie des compétences pratiques nécessaires, la maîtrise d'un capital politique reste implicite car probablement trop antagoniste avec une vision idéale du métier d'artiste mais aussi porteuse de tensions avec les financeurs publics susceptibles de s'interroger sur les raisons pour lesquelles une telle dimension était aussi explicitement mentionnée.

c. La maîtrise technique d'outils budgétaires et autres

Un des objectifs centraux de l'atelier, et d'autant plus manifeste que l'on considère les compagnies les moins reconnues et professionnalisées, est de permettre la maîtrise progressive d'une série d'outils et de techniques gestionnaires.

²⁶⁸ Observation. 20 avril 2012.

²⁶⁹ Liste des items proposés dans le point 4 : juridique ; social ; paye ; diffusion ; production ; Ressources humaines (management) ; communication ; connaissance du secteur ; mise en réseau ; international ; relationnelle ; maîtrise des outils informatiques ; langue étrangère ; autres

Cela concerne, en premier lieu, la construction et la gestion du budget : budget prévisionnel qu'ils doivent apprendre à élaborer et à assumer ; plan de trésorerie mois par mois ; ventilation entre postes ; etc. La construction des budgets implique une attitude rationnelle de mesure des coûts et avantages (il faudrait ainsi pouvoir mesurer les bénéfices de l'action culturelle rapportés au temps qui y est consacré et au temps restant pour l'activité de création). Il leur faut aussi élaborer des "outils de simulation" qui permettent de mesurer le coût des différents types d'emplois, les recettes possibles (cf. la possibilité de bénéficier d'une aide de la Région pour un poste administratif mutualisé sur un CDI), le coût d'un poste en intermittence mais le temps qui pourrait être consacrée à la personne à la compagnie sachant que celle-ci pourrait être obligée de retrouver un autre emploi dans une autre compagnie

"C'est du sur-mesure, du calcul de... Les activités ce que ça coûte et ce que ça rapporte. Les statuts, ce que ça implique en coût et en disponibilité de la personne, c'est principalement ça... Et puis en trésorerie comment sont les rentrées d'argent sur l'année ?... Est ce qu'il faut mettre en place des créances auprès des banques pour payer les salaires ? ... Est-ce qu'il faut négocier ?.... avec... Comment il faut essayer de calculer ces dates aussi ? Mettre de l'argent de côté une année sur l'autre... Est-ce qu'on a un matelas ou est-ce qu'on n'a pas de matelas ? Si on n'a pas de matelas comment on fait? C'est ça, tous ces outils de gestion, gestion / comptabilité, que ces deux compagnies là n'ont pas. Où ont, mais qui ne leur permettent pas d'avoir une visibilité à 6 mois, donc c'est compliqué." (Nacre)

La compréhension de l'organisation d'un budget est sous tendu par le processus de rationalisation impliquant une distinction entre les budgets privés et les budgets des entreprises, dont Weber souligne que c'est un des aspects décisifs dans la constitution d'une économie capitaliste, et que les membres des compagnies sont amenés régulièrement à ne pas respecter. Au cours d'une rencontre organisée avec un directeur artistique, responsable d'un lieu, ce dernier a évoqué le long travail de la responsable administrative pour faire comprendre aux directeurs, aux permanents et intermittents, qui travaillent dans le lieu, qu'il fallait qu'ils payent leurs boissons, etc.

Cela concerne, en second lieu, la maîtrise d'outils qui ne sont nécessairement complexes. Ainsi, il existe des logiciels de gestion destinés aux associations qui apparaissent inutiles voire trop sophistiqués pour des compagnies dont la gestion peut être assurée par l'utilisation d'un tableur simple qui aurait en plus l'avantage de permettre la définition d'applications faites "sur mesure" et facilement accessibles aux responsables administratives.

Cela concerne, en troisième lieu, une connaissance minimale de l'ensemble de la réglementation qui tend à se complexifier et cela d'autant plus que les compagnies relèvent d'une série de champs sociaux et doivent appliquer les réglementations définies par plusieurs

ministères (ministère de la Culture, du Travail et de l'emploi, des finances) et organismes (URSSAF, Pôle emploi)²⁷⁰

d. La mise en place d'un collectif de direction

Les différentes activités de l'atelier visent à, et contribuent à, transformer l'organisation interne des compagnies ou, au moins, à souligner que les modes d'organisation de ces dernières soulèvent une série de difficultés qui doivent être désignées et résolues.

La plupart des compagnies, pour des raisons précédemment décrites, sont dirigées par des directeurs artistiques qui n'entretiennent pas de liens réguliers avec leurs responsables administratives. Ces dernières peuvent alors disposer d'une importante autonomie professionnelle, en même temps qu'elles peuvent être paralysées parce qu'elles ne sont pas associées aux débats et décisions que, à l'occasion d'une représentation lointaine et du déplacement que cela implique, les premiers peuvent prendre souvent de manière informelle, voire précipitée.

L'Atelier 26, à l'instigation directe des cadres de La Nacre (pour lesquels cela reste une pratique intériorisée), ou dans la logique interne de l'expérience, conduit à la définition tendancielle de moments au cours desquels les responsables artistiques et administratifs sont en situation de pouvoir débattre ensemble, sur de longues plages horaires, et non pas au téléphone ou entre deux répétitions, des diverses questions liées à la direction de leur entreprise. Ces moments sont parfois hebdomadaires dans le cas où ces responsables vivent et travaillent dans la même agglomération. Ils sont plus irréguliers si ces derniers sont davantage spatialement dispersés et/ou moins convaincus de la nécessité de telles réunions.

La constitution de véritables collectifs de direction émerge donc progressivement comme une nécessité, au fur et à mesure de la compréhension des différentes dimensions de ce qui est nommé "projet artistique" et de la complexité des tâches administratives.

Ce processus dépend aussi bien des relations entre les responsables administratives et les directeurs artistiques que des relations, dans le cas de collectifs artistiques, entre les différents artistes. En effet, si ces collectifs artistiques ne conduisent qu'à la simple accumulation de projets personnels ou, à l'inverse, à la mise en place de projets successifs, à chaque fois le résultat d'un travail commun de ces collectifs, la mise en place d'une direction collective (artistique et administrative) se pose en termes spécifiques, ne serait-ce que parce que les responsables administratives n'ont pas à gérer les tensions internes au groupe des artistes.

²⁷⁰ Voir par exemple le site de Hors les murs donnant un ensemble de liens avec les multiples organismes sociaux ou de contrôle : <http://www.horslesmurs.fr/Controles-sociaux-et-fiscaux.html>, récupéré le 1^{er} juillet 2013.

L'équilibre interne aux collectifs artistiques, qui a des effets sur la constitution de collectifs de direction, repose sur des propriétés qui ne sont jamais formalisées (il n'y pas de postes spécifiés avec des responsabilités clairement établies) et est susceptible d'évoluer pour de multiples raisons qui tiennent à l'évolution des relations entre les artistes, à la part prise par la vie privée de chacun de ces derniers et les arbitrages auxquels ils procèdent.

Outre la mise en place de réunions régulières, les responsables des compagnies évoquent différentes techniques permettant des échanges permanents et réguliers entre les directeurs artistiques et les responsables administratives : dropbox²⁷¹ ; Google agenda là aussi accessible à différentes personnes ; Doodle pour organiser les rendez-vous.

La mise en place (ou le processus de mise en place) de ce collectif de direction permet une division plus précise des tâches entre les responsables administratives et les directeurs artistiques moins tentés d'intervenir sur des domaines qui ne sont pas de leur responsabilité directe. Elle permet la mise en place (ou, plus progressivement, la mise en débat) de ce qu'une responsable administrative nomme "*un schéma décisionnel*".

"C'est un peu des formules encore, mais on se sent un peu plus concerné pour, je dirai même c'est même presque de la délégation. C'est à dire qu'on délègue beaucoup plus maintenant que ce qu'on faisait avant ou on était vachement impliqué dans le projet. Mais ou du coup c'était parasité par rapport au travail de l'employé et maintenant on essaie de se consacrer beaucoup plus à notre travail artistique mais toujours en regard avec ce que peut faire un employé et la production justement de chaque projet quoi. C'est à dire qu'on sait comment se passent les échanges financiers, on sait que c'est pas à nous de construire l'emploi du temps mais on donne nos disponibilités à [la responsable administrative] pour qu'elle les construise, du coup les tâches sont beaucoup mieux réparties en fait." (DA)

La constitution d'un tel collectif doit permettre de définir des processus de décision davantage impersonnels, évitant des prises de position individuelles se révélant sans valeur pour les autres artistes. Dans une des premières réunions, une compagnie signale ainsi que, précédemment, c'est une artiste qui, de manière isolée, a défini la plaquette de présentation de la compagnie selon sa vision, cette plaquette se révélant d'autant plus inutilisable que cette artiste a vite quitté la compagnie²⁷²

e. La diffusion

La diffusion et les difficultés de diffusion des spectacles produits par les compagnies constituent une autre des préoccupations centrales de l'atelier. On voit d'ailleurs que le dossier de candidature consacre une série de questions (et de modalités) concernant aussi bien la réalité de leurs pratiques de diffusion que leurs souhaits. Une première question est ainsi rédigée : "Sur quel territoire votre projet s'inscrit-il à l'heure actuelle ?" avec les modalités

²⁷¹ Service informatique dans le Cloud qui permet, à partir de n'importe quel ordinateur, de stocker et surtout de partager / synchroniser les mêmes fichiers entre plusieurs utilisateurs qui sont amenés à procéder à des modifications successives.

²⁷² Mémo F.001. 29-09-2011.

suivantes : "local ; régional ; national ; international ; autre". Une seconde question est ainsi rédigée : "Souhaiteriez-vous le développer vers" avec les mêmes modalités : "local ; régional ; national ; international ; autre". Ce type de questionnement induit, dans le contexte actuel des champs du spectacle, les réponses qui, toutes, désignent le niveau "national" et "international" comme l'idéal, et cela d'autant plus que ces compagnies ont surtout, voire exclusivement, un niveau de diffusion local ou régional.

Cette préoccupation a plusieurs fondements. La rencontre avec les/des publics est une des dimensions de l'activité de spectacle sinon la représentation "se change alors en répétition supplémentaire"²⁷³. Même si ce n'est pas posé en ces termes par les professionnels interrogés, elle interroge la "rentabilité" de l'investissement public quand des compagnies subventionnées ne diffusent que rarement leurs spectacles. Cela étant, ces compagnies bénéficient de faibles subventions publiques et la diffusion de leurs spectacles doit leur permettre de viabiliser économiquement leur entreprise et de la rendre moins dépendante des financements publics. Par ailleurs, la faible diffusion de nombreux spectacles est vécue comme participant à la faible démocratisation de la culture. Enfin, cette faible diffusion limite la visibilité politique des collectivités publiques (et de leurs dirigeants) qui soutiennent les entreprises artistiques et culturelles.

De manière générale, les directeurs artistiques interrogés disposent d'une connaissance suffisamment précise de la situation pour mesurer à la fois la faible diffusion de leurs spectacles comme la situation problématique ainsi posée au regard des principes constitutifs des champs artistiques mais surtout des jugements des responsables politiques et administratifs de l'État.

Cette difficulté n'est que rarement envisagée sous l'angle de la faiblesse de la qualité esthétique de leurs spectacles qui expliquerait leur faible diffusion. A l'inverse, les directeurs artistiques et les responsables administratives n'envisagent pas que les propriétés de leurs spectacles, ou de leur œuvre, en rupture esthétique radicale avec les principes dominants, ne peuvent que "condamner" leurs productions à rester totalement minoritaires. Il n'y a pas de véritable posture des directeurs artistiques se vivant comme des "artistes maudits". Un de ceux-là, face aux difficultés de diffusion des spectacles, se refuse précisément à "*tomber dans ce panneau*".

"c'est là ou je me méfie justement. Je travaille là dessus, sans devenir le metteur en scène aigri.... « Personne ne me reconnait je suis un génie mais personne me reconnaît » si tu veux. Tu vois ; ça, je veux surtout pas tomber dans le panneau" (DA)

²⁷³ Badiou A, 1990, *Rhapsodie pour le théâtre*, Paris, Imprimerie Nationale, 1990, p. 9.

Ces difficultés sont vécues comme étant principalement d'ordre technique, les solutions étant donc d'abord envisagées comme étant techniques.

La première vise l'intégration dans les réseaux. Le discours sur la place des réseaux est permanent. Il tend à expliquer les carrières réussies et/ou accélérées comme la diffusion de certains spectacles. Cette nécessité apparaît aussi beaucoup plus décisive pour des esthétiques et des formes artistiques en constitution et qui ont des positions à construire sans pouvoir s'appuyer sur des réseaux préexistants, objectivés dans des lieux et des bâtiments. Ainsi, pour des formes comme le slam, le hip-hop et les formes dites de "musiques actuelles" les positions se sont construites par une (inéga)le rupture avec l'espace de l'animation et du sociologie-éducatif, etc., au profit, avec l'aide de l'État, de nouveaux lieux, de nouveaux types de professionnels et cela d'autant plus que ces formes esthétiques n'ont quasiment jamais été acceptées par les institutions des formes savantes instituées.

Si la construction des réseaux et l'inscription parmi ces derniers apparaît difficile, le maintien en leur sein est aussi incertain. Il n'y a pas d'engagements définitifs entre les compagnies du pôle de la petite production et les lieux de diffusion. L'éviction peut résulter de ce qui apparaît comme un affaiblissement esthétique de la production des directeurs artistiques. Elle peut résulter d'un changement d'orientation des diffuseurs, à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle équipe et des transformations esthétiques et sociales intervenant dans *l'espace de la production artistique administrée*²⁷⁴. Elle peut aussi résulter d'un refus de la routinisation des pratiques et des échanges.

"Comment faire en sorte que les gens, en tout cas les gens qui sont entre les spectateurs et moi, soient toujours dans le désir de travailler avec moi ? Parce que, de temps en temps, tu vois un mec comme (...) qui bosse à (...) me sort, il y a deux ans : « j'en ai marre de ta gueule quoi. Ils sont bien tes projets, mais j'ai envie de bosser avec d'autres ». Tu te prends ça dans la tronche tu te dis : « bon d'accord... Quand est ce que tu prends la retraite ? »" (RA)

Cette justification par les réseaux peut d'ailleurs dériver vers une explication (plus ou moins) "policrière" du monde par l'action des "cliques" et "mafias" diverses désignées par leur origine spatiale (la référence au poids des "grenoblois" est assez régulière dans les années 1980, notamment au sein du ministre de la Culture) leurs appartenances sexuelles (cf. les références au poids des homosexuels dans les champs du spectacle, notamment pour les nominations aux postes de direction) ou leur position de pouvoir qu'elles visent à conserver (certains interlocuteurs dénoncent alors les solidarités entre des groupes de directeurs d'institutions qui échangent leurs spectacles et se refusent à en montrer d'autres ; au cours

²⁷⁴ Une cadre de La Nacre conseille ainsi à une compagnie de lire les textes des directeurs successifs du TNP "C'est un vrai travail de recherche que vous devez faire... il faut qu'à un moment de votre lecture, ça puisse faire tilt". Observation. 21 mars 2012.

d'une rencontre professionnelle, un ancien directeur du théâtre et des spectacles dénonce ainsi le poids, non des réseaux, mais des "clubs d'échangistes"²⁷⁵).

Les professionnels interrogés soulignent leurs difficultés à intégrer ces réseaux, ou certains d'entre eux, en raison de leur méconnaissance de ces derniers, voire de leur incompetence à le faire (même si ce mot n'est pas prononcé), cette dernière pouvant être décrite comme le résultat de leur refus des compromissions nécessaires pour cette intégration auxquelles ils ne se résolvent pas.

L'Atelier 26 est alors perçu non pas comme une manière d'entrer directement dans des réseaux, même si cet espoir n'est jamais totalement absent, malgré ce que peuvent souligner les cadres de La Nacre, mais comme un moment de maîtrise de certains outils et d'apprentissage de dispositions plus politiques, c'est à dire des outils pour apprendre "comment te positionner, la posture à avoir pour parler avec ces gens là...pour être politique ou pas." (RA)

La seconde nécessité technique est de développer des outils de communication sous différentes formes : documents papier ; site Web ; etc. C'est une préoccupation récurrente des cadres de La Nacre qui incitent les compagnies à produire de la communication, à l'améliorer. Certaines compagnies ont, en leur sein, des directeurs artistiques et/ou des responsables administratives disposant des compétences et ou des intérêts pour produire et gérer ces outils, alors que d'autres en sont démunies. Certaines compagnies (ou les mêmes) ont les moyens financiers pour appel à des prestataires extérieurs, alors que d'autres en sont démunies.

La spécialisation d'un poste de chargée de diffusion apparaît comme une étape importante dans les logiques de professionnalisation. Elle doit permettre de comprendre la demande (non pas la demande privée des ménages, mais, dans cet espace, la demande des responsables des institutions en situation d'interpréter et de construire cette demande privée) et d'expliciter auprès de ces responsables quelle est la valeur et la signification du spectacle proposé et, plus largement, quel est le projet artistique des directeurs artistiques concernés. Cette position d'intermédiaire, que l'on retrouve aussi parmi les responsables de l'État²⁷⁶, apparaît d'autant

²⁷⁵ Avignon. Maison du Off. Jeudi 17 juillet 2014.

²⁷⁶ "Il y a à la fois la connaissance des réseaux et on sait bien notre rôle, ici, parfois, des compagnies, c'est aussi un rôle de maquignon. C'est à dire, quand ils viennent nous présenter un projet, il faut être capable de leur dire : « Je pense que c'est plutôt vers tel ou tel directeur qu'il faut aller en parler. Lui ça ne l'intéressera pas. Lui c'est pas dans sa couleur de programmation ; c'est pas ce qu'il fera. Pas cette année parce qu'il a d'autres projets ». Les amener à avoir aussi une gestion prévisionnelle de leur projet en fonction des opportunités qu'ils peuvent trouver. Pas seulement d'avoir un projet que je veux imposer. Il faut ensuite être parfois à l'écoute, d'aller vendre un projet et puis, finalement, de s'apercevoir que celui là ne passera pas mais qu'un autre, que j'ai pas en tête tout de suite, marchera auprès de ce directeur là, et qu'au fond, si je mets un pied dans la porte là, je pourrai faire d'autre chose après. Il faut être un peu plus souple. Voilà en terme.... c'est peut-être

plus nécessaire que les programmeurs, qui jouent un rôle central pour toutes ces compagnies qui n'ont pas de lieu de diffusion, sont suspectés en permanence de prendre des décisions qui n'obéissent pas à des considérations esthétiques ; "nos amis les programmeurs" dit sur un mode ironique un directeur artistique²⁷⁷

Cette spécialisation (ou, au moins la volonté de spécialiser un poste) manifeste (et est vécue comme telle par les pairs et les professionnels comme les cadres de La Nacre), de la part des directeurs artistiques, leur compréhension de la place occupée par cette exigence de diffusion. Cette spécialisation implique des coûts budgétaires supplémentaires. Elle est suspendue à la reconnaissance artistique des compagnies concernées comme à la capacité de la chargée de diffusion d'augmenter la diffusion à la hauteur (au moins) des coûts induits par la création de son poste. Cette contrainte financière est néanmoins dépendante du type de poste ; elle est nettement plus réduite dans le cas de la création d'un CAE alors qu'elle est nettement plus importante s'il s'agit d'un CDI. Mais, dans le même temps, créer un poste sur un CAE ou sur un CDI présuppose des écarts significatifs de compétence et d'expérience parmi les titulaires, si bien que l'emploi d'une chargée de diffusion sur un CDI peut être aussi "rentable" que sur un CAE.

La création d'un poste de chargée de diffusion implique aussi une série de tensions entre la titulaire du poste et les directeurs artistiques qui ont néanmoins tendance à se désintéresser de la diffusion²⁷⁸. En effet, cette dernière introduit une série de préoccupations et contraintes nouvelles que les artistes tendent à nier dans la mesure où, dans les champs artistiques, les spectacles ne peuvent qu'être ajustés à minima aux propriétés de la demande. Cet ajustement est esthétique en fonction des perspectives professionnelles des artistes et donc des réseaux dans lesquels ils veulent s'inscrire. L'ajustement exige un renouvellement des spectacles et les compagnies doivent pouvoir combiner, comme le font toutes les entreprises de production, un répertoire qui permet de bénéficier de recettes régulières (au même titre que le fonds littéraire pour les éditeurs) avec des productions nouvelles. L'ajustement exige de comprendre les rythmes professionnels des espaces de production et de diffusion, donc par exemple de proposer des créations nouvelles suffisamment tôt afin que les diffuseurs puissent envisager de retenir ces spectacles dans la saison suivante.

"Et sur le métier de diffusion quels sont les différents postes principaux ? Le temps que tu consacres quand tu fais la diffusion c'est quoi ? Les activités principales, ça se décompose en quoi ?

déstructuration. Il faudrait plutôt déstructurer les gens parce qu'ils sont structurés d'une certaine façon qui est souvent pas la bonne pour réussir à travailler efficacement dans la durée." (Tutelle)

²⁷⁷ Observation. 4 avril 2013.

²⁷⁸ Voir mémo 3P.001 du 27/09/2011.

Cela se décompose essentiellement en..... faire du réseau, entretenir son réseau. Concrètement ça veut dire aller voir. Très clairement aller boire des coups avec les programmeurs.

Donc il y a l'alcoolisme qui menace ? (rires)

Oui, ou la prise de poids. Justement je suis revenu d'Aurillac avec deux kilos et demi parce que j'ai trouvé un très bon restaurant parce que je mange dans les restaurants des programmeurs tant qu'à faire et c'est un restaurant où on mange des pâtes au foie gras et mon corps me l'a un petit peu reproché, je suis au régime !" (RA)

Les compagnies sont confrontées à la définition de leur prix de vente qui doit tenir compte de leurs coûts de production, des possibilités des structures de diffusion dans leurs espaces artistiques respectifs, de la nécessité d'accumuler un volume minimal de cachets et/ou d'heures, mais aussi du signal qu'elles envoient à ces diffuseurs et à leurs pairs si elles acceptent de baisser leurs prix au risque de ne pas pouvoir se rémunérer.

Dans un espace hyperconcurrentiel, surtout pour les compagnies du pôle de la petite production artistique, les directeurs artistiques sont tentés de proposer des prix de vente au-dessous de leur coût de revient. Une compagnie affiche ainsi des spectacles à 1 500 € mais les vend à 1 000 €, au strict minimum pour 5 cachets, avec peu de reste pour la production. Un directeur artistique d'une autre compagnie déclare, au cours d'une séance de l'Atelier 26, que s'ils ne jouent pas, de temps en temps, avec des prix au rabais, ils jouent trois fois moins.

Mais ces compagnies découvrent, notamment par les discussions avec les cadres de La Nacre, que les rabais auxquelles certaines avaient consenti, s'ils avaient pu, dans un premier temps, leur permettre d'être repérés et identifiés, menacent aussi leur pérennité comme leur reconnaissance artistique et professionnelle.

Par cette stratégie, les compagnies participent à une spirale déflationniste qui peut être sans fin, par une mise en concurrence effrénée entre toutes les entreprises de production placées dans ce même pôle et disposant du même degré de reconnaissance. Cela ne peut que déboucher sur des difficultés économiques grandissantes, les compagnies n'ayant plus de moyens de productions satisfaisants et étant conduites à réduire, au maximum, leurs coûts fixes en privilégiant les formes les plus précaires et flexibles d'emploi. Les cadres de La Nacre et la confrontation avec les autres compagnies de l'Atelier 26 obligent les responsables concernés à remettre en cause leurs politiques de prix trop faibles mais il reste qu'ils sont confrontés à une série de difficultés pour vendre leurs spectacles et qu'il leur est difficile de rompre avec leurs pratiques antérieures, leurs acheteurs étant habitués à certains niveaux de prix

"(...) ça a été très bien pour nous permettre une visibilité. Mais ce qu'il y a, c'est que ça nous enferme aussi un petit peu. C'est à dire qu'à partir du moment où on joue pour les prix modulables et puis en dessous de ce que ça coûte, je dirai presque qu'il n'y a aucun raison que des programmeurs nous payent plus cher pour faire la même chose quoi. Donc du coup, c'est l'Atelier 26 qui nous fait prendre conscience de ces choses-là. Après, il y a un contexte économique ambiant qui est pas facile. Mais en tout cas, c'est dans cette direction qu'on va essayer de pousser le plus possible.

Quand vous dites que c'est l'Atelier 26 qui vous fait prendre conscience de ça, c'est à dire ? Vous avez discuté à l'Atelier 26 et ils vous disent que vous les vendiez [les spectacles] pas assez cher ?

Pas comme ça. Mais alors, d'une part, les réunions avec La Nacre, au sein de l'Atelier 26, quand on voit en tête à tête (...), c'est des sujets qu'on a abordé frontalement, directement en disant : « Combien vous demandez pour le spectacle ? C'est pas assez. Regardez, ça vous coûte ça et puis vous acceptez que ces prix-là ». Mais aussi en voyant, par exemple, le fonctionnement des [autres compagnies de l'atelier] qui eux sont à des étapes plus avancées de leur parcours artistique je dirai quoi, qui arrivent à se vendre au prix que ça leur coûte et puis avoir un vrai fonctionnement budgétaire. C'est tout ça qui nous faire prendre conscience.... Parce que d'un côté il y a X [cadre de La Nacre] qui nous dit : « Si ! Vous devez vous vendre plus cher ! ». De notre point de vue on dit : « Oui, on est d'accord mais c'est pas très faisable ». Et puis quand on voit les [autres compagnies] on dit si au final c'est totalement faisable (...) Vraiment ça change un peu notre point de vue.

Ca change votre point de vue, mais depuis que votre point de vue a changé est-ce que vous avez discuté avec des diffuseurs et est-ce que vous avez augmenté vos prix ?

Alors disons que c'est pas aussi tracé que ça parce que le point de vue a pas changé, changé du jour au lendemain. C'est toujours des questions qu'on se pose mais le prix en tout cas du filon du spectacle a pas changé. Avec [leur nouveau spectacle] on va demander plus, enfin en tout cas le coût du spectacle tel que nous on l'a calculé. Et c'est plus à partir de la rentrée prochaine qu'on va essayer de lancer sur ces nouvelles bases budgétaires. C'est vraiment depuis la rentrée, depuis l'intégration de l'Atelier 26 qu'on se pose toutes ces questions qui s'achèment au fur et à mesure quoi. C'est pas encore tout à fait acquis mais c'est en voie de l'être". (DA)

Ces activités et discussions visent donc à élever la qualité technique de la diffusion des compagnies et les compétences des chargées de diffusion. Dans un espace concurrentiel, c'est une manière de favoriser certaines compagnies au détriment d'autres, ce qui ne peut d'ailleurs qu'exacerber cette concurrence et qui n'a d'effet sur ces compagnies que si les autres ne bénéficient pas d'un tel avantage. En effet, si nous imaginons que cette élévation de la qualité technique de la diffusion est générale, cela ne fera que déplacer la difficulté sans résoudre le déséquilibre du marché des biens artistiques.

e. La gestion des emplois

La définition des emplois (régime d'emploi ; définition des salaires ; conditions et procédures de recrutement) ainsi que les différentes prises de position des différents groupes engagés dans ce dispositif constituent une des dimensions les plus problématiques et polémiques de l'expérience. On peut considérer que cette interrogation reste lancinante durant ces presque deux années, sans qu'il y ait eu de véritables modifications dans les pratiques des compagnies et il n'est d'ailleurs pas certain que quelque modification que ce soit aurait pu être apportée, ne serait-ce que parce que la définition de ces relations sociales dépend très fortement d'une série de variables exogènes.

Les usages de l'intermittence

De manière générale, les compagnies, et notamment celles qui sont inscrites dans le pôle de la petite production, ne peuvent exister et subsister que si, à des degrés divers, elles jouent avec l'ensemble des règles sociales qui encadrent le fonctionnement des champs artistiques. Ce jeu avec la règle est particulièrement manifeste dans les usages du régime de

l'intermittence²⁷⁹ car il est à la fois systématique, généralisé, évolutif et implique la quasi totalité des agents inscrits et/ou bénéficiant du régime (salariés, employeurs, financeurs publics). En ce sens il n'est pas véritablement vécu comme une déviance même s'il n'est pas sans poser de véritables problèmes éthiques et politiques, voire des souffrances plus psychiques, à la plupart des membres des champs du spectacle.

"Je dormais pas (rire). Je mettais beaucoup de temps à m'endormir parce que je réfléchissais à tout ce que j'avais pas fait, tout ce que j'avais fait, mais est ce que je l'avais bien fait ? Au fait chaque fois que je parle de... là exactement, je suis enregistrée. Je parle de choses qui sont illégales, que j'ai pu faire illégalement, illégalement au yeux de la loi, légalement selon moi parce que sinon on vit pas et on se retrouve tous au RSA, s'il y a personne pour le faire. Que de toute façon ce système là, nous impose d'être dans l'illégalité que se soit le système associatif ou le système d'intermittence c'est pareil. Si on est pas subventionné on ne vit pas. Combien de compagnies ne sont pas subventionnées ? Je dirais plutôt, on ira plus vite en comptant les compagnies qui sont subventionnées, qui arrivent à être dans les clous parce qu'elles sont si peu nombreuses que... et même les plus grosses compagnies ne sont jamais dans les clous. C'est impossible. C'est impossible. Du coup, tout ça m'a filé la boule au ventre et puis voilà, d'être salarié et pis en même temps de faire sous couvert de l'administration" (DA – artiste qui a assumé, un temps, des fonctions administratives)

C'est d'ailleurs pourquoi ces derniers, dans certains cadres informels, n'hésitent pas à évoquer les "magouilles", ou de manière plus mesurée des "bidouilles", dont le caractère déviant, au regard des règles et de leur nécessaire respect, est inégal, du simple ajustement technique (bidouille 1, bidouille 2) à de véritables actes ne respectant pas les règles sociales et susceptibles de sanctions importantes (bidouille 3, bidouille 4) – voir Document 4, p. 178.

Ce jeu avec les règles a une double dimension.

D'une part, il a une dimension collective en permettant le maintien de la viabilité économique des entreprises par l'externalisation des coûts salariaux tant en ce qui concerne les coûts de fonctionnement des entreprises que les coûts de production des spectacles.

D'autre part, il a une dimension individuelle (exemple des intermittents qui achètent un ou deux cachets pour atteindre le seuil minimal d'éligibilité) en permettant le maintien dans les différents champs artistiques de nombreux agents (artistes, techniciens et administratifs) qui ne peuvent bénéficier de revenus importants.

Pour l'essentiel, ces bidouilles sont le fait des responsables administratives. Plusieurs raisons à cette place particulière. Elles ont la charge directe et permanente d'assurer la viabilité économique de l'entreprise ; elles sont les seules à maîtriser les règles techniques du régime et ses subtiles interprétations et variations ; elles ont souvent elles-mêmes un intérêt direct avec ce jeu avec la règle.

²⁷⁹ Paradeise C, 1998, *Op. cit.*

Document 4. Exemples de "bidouilles"

Bidouille 1. En tant qu'intermittents, les artistes ne sont déclarés comme salariés en activité que certains jours (peu nombreux en nombre) et le reste du temps ils sont chômeurs et reçoivent des prestations. S'ils procèdent à des achats (quelconques en terme de prix et de volume, mais à plus forte raison si les prix sont élevés) les jours non déclarés et que la compagnie les rembourse, l'URSSAF pourrait décider que c'est du salaire pour travail dissimulé et donc leur faire payer les charges afférentes avec en plus des pénalités. Une responsable administrative interdit ce type de pratique et d'achat. S'il y avait un permanent, ce type de difficultés n'existerait pas car il aurait le droit d'acheter tout le temps.

Bidouille 2. L'administration de la compagnie ne peut pas non plus rembourser les déplacements des artistes les jours où ils ne sont pas déclarés (y c pour aller à des réunions professionnelles, de travail, etc.). L'administratrice rémunère les artistes en liquide. Pour obtenir ce liquide, plusieurs possibilités. Ainsi quand elle se déplace pour de longs déplacement, elle est remboursée sur la base URSSAF / convention collective, pour un coût réel moindre. Elle garde pour elle ce qui correspond aux frais réels et conserve dans une comptabilité parallèle la différence pour rembourser les artistes pour des frais qu'ils ont engagés dans un cadre professionnel.

Bidouille 3. Certaines compagnies font peu de représentations (donc produisent peu de cachets) mais beaucoup d'action culturelle. Elles facturent les actions culturelles aux lieux et reçoivent des sommes. L'administration retient 20 % de cette somme pour les frais de structure et garde les 80 % en ouvrant des comptes individuels aux différents artistes. Les compagnies déclarent ensuite des cachets et des activités artistiques qui n'ont pas eu lieu et des dates pour des activités fictives. S'il y a un contrôle URSSAF, cela apparaîtra vite.

Bidouille 4. Si les chargé-es de production sont les seul-es à pouvoir être déclarés comme intermittent-es, car leur activité est attachée à un spectacle précis et non une activité permanente, ce n'est pas le cas des administratrices qui doivent relever du régime général, donc représenter un coût salarial plus important. Il suffit alors de déclarer ces administrateurs comme chargés de production. Dans ce type de bidouille on peut intégrer le cas des "permittents", intermittents avec un seul employeur qui pourrait l'employer sur un CDI mais qui recherche là une externalisation du "coût salarial".

Ce jeu est sans véritables sanctions, du moins à la hauteur de son caractère massif et récurrent. Il y a certes quelques contrôles de différents organismes (inspection du travail, URSSAF, ASSEDIC) mais ils restent limités ne serait-ce que parce que ces derniers ont d'autres priorités et ne peuvent consacrer la totalité de leurs moyens à ce seul secteur (après tout, il y a peu d'accidents du travail mortels et ce ne sont pas des emplois délocalisables qui sont concernés). Les contrôles du ministère de la Culture sont aussi limités car, sans être dupes du fonctionnement réel, les agents de ce dernier connaissent très bien les intérêts de ce dernier. De toute manière, les sanctions s'expliquent moins par la mise en évidence du jeu avec la règle que par l'incompétence des responsables des compagnies concernées qui n'ont pas su mieux cacher leur jeu ; une des dimensions de la compétence des responsables administratives est précisément cette capacité à maîtriser les conditions de ce jeu qui résulte de leur expérience, des conseils des pairs ou de diverses institution²⁸⁰

Au même titre que l'ensemble des membres des champs du spectacle et des observateurs, et parce qu'ils ont eux-mêmes éprouvé et maîtrisé ce jeu dans des phases précédentes de leur carrière, les cadres de La Nacre connaissent précisément le caractère permanent et récurrent

²⁸⁰ Voir par exemple le document du CNAR qui permet précisément de fixer le cadre du jeu, CNAR, *L'emploi d'intermittents sous statut associatif (note technique à l'attention des DLA)*, 2009, pdf, 14 p.

du "jeu avec les règles" qui constitue une des conditions fondamentales du maintien collectif et individuel dans ces champs du spectacle. Et, au même titre que les autres instances de l'État, ils sont pris dans une contradiction interne structurelle.

D'une part, ils sont conduits à souligner les dangers juridiques et sociaux du non respect des règles qui peut exposer les compagnies et leurs responsables juridiques à une série de difficultés administratives et maintenir certains des salariés dans des emplois précaires et flexibles. Leur insistance est d'autant plus nécessaire qu'ils se réclament de l'économie sociale et solidaire.

D'autre part, ils savent bien que ce non respect est une nécessité pour un grand nombre de ces compagnies qui peut toujours se justifier par les contraintes économiques voire une critique de la trop grande bureaucratisation. Une responsable administrative fait référence à la situation française où il y a beaucoup de législation et elle fait référence à la situation d'autres pays avec moins de législations "où une personne peut gérer l'administration, la diffusion et la production de 2 – 3 compagnies très facilement. Alors que chez nous en France, il y a tellement de lois, on est obligé d'avoir des personnes comme nous (...) ce qui donne une lourdeur au fonctionnement administratif qui est extrême. Pour avoir un peu voyagé dans le cadre de ce métier là, il y a beaucoup de gens qui sont complètement estomaquées de voir qu'il y a des gens qui font notre travail de manière aussi spécialisée" (RA)

Les cadres de la Nacre sont alors conduits à émettre une série de mises en garde dont ils savent le caractère d'autant plus formel qu'ils ne pourront aller au-delà. L'impact est d'autant plus limité que, atteint un certain niveau de compétence, les responsables administratives concernées savent d'elles-mêmes quel est le niveau d'illégalité qu'elles viennent d'atteindre

"Dans la discussion du groupe projet à laquelle j'avais assisté, à un moment donné vous avez fait référence à une discussion que vous aviez eu avec une compagnie, et je ne sais plus laquelle. Et, à un moment donné, [X] a dit : « Mais on va quand même pas les aider à trafiquer la loi ! », enfin quelque chose comme ça. Est ce que ça vous est arrivé, plusieurs fois, d'être confrontée à ces questions et de rappeler les compagnies à la règle ?

Oui, concrètement oui. Je pense que c'est notre rôle aussi de leur dire. Ce qu'il y a, c'est qu'on sait qu'il y a plein de choses où les équipes artistiques sont obligées de contourner un petit peu la loi ou les règles. Et en tout cas nous, comme on envisage notre rôle, c'est au moins de les alerter sur les moments où ils franchissent cette ligne blanche, et que cette ligne blanche existe... (...)

Où alors on parlait de ligne blanche. C'est quoi, quand vous dites elles sont obligées ? Alors essayez de me dire en quoi elles sont obligées et dans quels domaines elles le sont ?

Juridiquement parlant, légalement parlant, en terme même d'administration ou de gestion, enfin voilà on essaie de les accompagner sur ces questions-là.

Vous pouvez me donner un exemple plus concret ou vous êtes obligé de leur dire ça : ça, on est pas d'accord ?

Par exemple, concrètement, à un moment la [compagnie X], sur la réflexion du recrutement de leur chargée de diffusion. Ils parlaient de recruter cette personne en intermittence. Et nous, on leur a dit à un moment que ce n'était pas possible de recruter un chargé de diffusion en intermittence ; il ne peut pas être intermittent. Donc après : « voilà vous avez deux choix. Soit, vous recrutez un chargé de production, qui sera en fait un chargé de diffusion, mais vous encourez quelques risques. Soit, vous passez par d'autres types de contrats et ça veut dire tel type de budget ». Voilà, on les alerte sur ce type de chose.

Mais imaginons qu'ils recrutent quelqu'un au titre de chargé de production qui s'occupera de la diffusion. Est ce que vous pouvez leur dire : nous on arrête le contrat parce que vous ne respectez pas les règles ?

Non, on ne sera jamais là dessus, enfin je ne pense pas. Par contre, voilà c'est de leur dire les risques qu'ils courent en faisant ça." (Nacre)

Le contexte né de la crise du régime de l'intermittence et les orientations affirmées des financeurs publics concernant une plus grande attention portée aux politiques de l'emploi au sein des entreprises bénéficiant de fonds publics ainsi que les exigences d'une série d'autres agents (ministère chargé du travail et de l'emploi ; interventions et prises de position des organisations syndicales qui, même si elles n'ont pas d'effet direct au sein des compagnies indépendantes, contribuent à maintenir un intérêt persistant sur la situation de l'emploi artistique) obligent les dirigeants des compagnies à porter une plus grande attention à leur politique de l'emploi et au respect des règles de la société salariale.

L'Atelier 26 est l'occasion de découvrir ces règles et d'essayer de cadrer certains usages. Au cours d'une rencontre avec une des compagnies les moins professionnalisée, les cadres de La Nacre rappellent une série de règles : limite des 55 heures d'enseignement pour l'obtention de cachets relatifs à ce type d'activité qui ne concerne pas la compagnie considérée car, juridiquement elle ne peut être reconnue, par pôle emploi, comme structure pouvant faire les 55 heures ; impossibilité d'être salarié dans une entreprise puis ensuite bénévole dans la même ; possibilité de se déclarer auteur car ceci est hors de l'intermittence. Ce rappel aux règles peut même s'appuyer sur des aspects plus répressifs. Un des cadres de La Nacre mentionne l'intervention de gendarmes, au cours de l'été 2011, dans un centre culturel à la campagne où ces derniers ont vérifié les statuts des professionnels y travaillant²⁸¹. On voit par là que les interventions des organismes de contrôle et de répression ne conduisent pas véritablement à faire cesser le jeu avec la règle. Elles permettent simplement des rappels à l'ordre afin que ce jeu reste dans des limites jugées relativement admissibles par tous les participants au jeu.

La définition des salaires

A partir du moment où les entreprises ne peuvent payer l'intégralité du travail effectif et qu'elles n'appliquent pas réellement les conventions collectives, elles sont davantage confrontées à la définition *ex nihilo* d'une politique salariale à chaque fois relative à une situation précise. Il s'agit donc de définir le nombre et le montant des cachets à partir d'une série de critères : importance de la position dans la production ; technicité du métier ; temps de préparation (un musicien a-t-il un temps de travail invisible – de répétition – plus important qu'un comédien ?) ; budget disponible ; etc. Ces différentes variables impliquent des

²⁸¹ Observation. 26 avril 2012.

arbitrages qui apparaissent, extérieurement, assez arbitraires et aléatoires, résultant de négociations au coup par coup et au cours desquelles interviennent des dimensions plus affectives qui tiennent au type de relations entretenues par les différents participants à la négociation, à leur ancienneté.

L'Atelier 26 et les entretiens sont l'occasion de rendre compte de principes différents de justice avec de réelles divergences d'approche entre les directeurs artistiques et les responsables administratives, les secondes pouvant être conduites à défendre l'idée de critères stables, connus de tous alors que les premiers ont plutôt tendance à refuser une telle approche au profit de négociations à chaque fois individualisées, renforçant d'ailleurs d'autant leur position centrale.

Les recrutements

Les recrutements de responsables administratives constituent un des indicateurs pertinents du degré de professionnalisation d'une compagnie et c'est de cette manière qu'il est perçu au moins par les cadres de La Nacre. Ce degré peut être mesuré par les dispositifs mis en place (leur complexité, leur durée) ainsi que par la place qu'y prennent les différents responsables artistiques et administratifs.

En septembre 2012²⁸², au cours d'une séance individuelle, une des compagnies les moins professionnalisées évoque le recrutement d'un administrateur qu'elle vient d'effectuer et pour lequel La Nacre n'a pas été associée. Il apparaît que l'administrateur recruté (c'est un homme) le serait en CAE malgré une forte expérience ; il a occupé diverses responsabilités et son dernier poste était administrateur d'une compagnie de marionnette avec un budget de 200 000 € (nettement plus important que celui de la compagnie concernée de l'Atelier 26). Mais, ce qui provoque rapidement la surprise des cadres de La Nacre présents c'est que, sur une vingtaine de candidats, les responsables de cette compagnie l'ont recruté sans l'avoir rencontré en face à face, uniquement après un contact téléphonique auquel ne participait qu'un directeur artistique et la responsable administrative devant partir. Les autres artistes se sont désintéressés de ce recrutement et n'ont même pas lu les CV. Les interrogations grandissent quand la responsable administrative, qui est la seule à évoquer ce recrutement, indique que ce candidat les a informés que, habitant Paris, il pourrait travailler chez lui et serait donc peu présent à Lyon. Un des cadres de La Nacre indique assez vite qu'ils ont choisi la voie de recrutement la "*plus périlleuse*". Il souligne qu'un recrutement doit se décider aussi après avoir vu comment la personne se comporte avec les autres membres du groupe et comment ces derniers se

²⁸² Observation. 6 septembre 2012.

comportent avec lui. Il fait un parallèle avec de grands joueurs de foot qui peuvent être bons dans une équipe et mauvais dans une autre. Il évoque déjà un éventuel échec en indiquant : *"comment prendre en compte l'échec du recrutement. Je vous invite à réfléchir à cela. Comment vous allez retomber sur vos pieds ?"*.²⁸³ Il fait référence, par contraste, au processus mis en place par une autre compagnie de l'atelier pour recruter leur nouvelle responsable administrative. Ce recrutement a été long (en plusieurs phases) et il a été associé aux 2 premières. La première phase a consisté à lire les différents CV et à en débattre. Dans une seconde phase, les responsables artistiques et administratifs de la compagnie ont rencontré plusieurs candidates (La Nacre étant présente mais en observatrice) et, dans une troisième phase, c'est le directeur artistique qui choisira seul parmi les 3 candidates retenues car ce qui va se jouer est de type relationnel.

Au cours d'une séance ultérieure de l'Atelier 26, alors que la première compagnie évoquée revient sur ce recrutement, une responsable administrative d'une autre compagnie rapporte qu'ils avaient recruté une chargée de diffusion sans respecter les procédures habituelles car ils la connaissaient déjà (et elle insiste à plusieurs reprises sur cet aspect). Mais ils se sont vite aperçus que cela ne marcherait pas et, au bout de 8 mois, d'un commun accord, ils se sont séparés par la procédure nouvelle de rupture conventionnelle. Pour un recrutement ultérieur, cette expérience les a conduits à respecter les processus professionnels sans tenir compte de leur degré de connaissance des candidats.

Les discussions relatives aux recrutements mettent en évidence comment, sur la base des échanges d'expériences entre les compagnies, les cadres de La Nacre tendent à souligner l'importance du respect des règles salariales et de procédures formalisées seules susceptibles de permettre le recrutement de personnes ajustées aux postes proposées. Mais il n'est pas sûr non plus que ce type de rationalisation soit adaptée à cet espace et à l'univers des compagnies indépendantes au sein desquelles l'accord de qualification implique que les agents ne sont pas substituables ce qui fait que le recrutement est souvent (à chaque fois ?) une rencontre incertaine entre des systèmes de disposition qui reposent sur des dimensions non directement formalisables. Une responsable administrative interrogée souligne ainsi comment elle a accepté et décidé de travailler dans une compagnie non pas en raison des propriétés

²⁸³ Dans un court entretien ultérieur, un des cadres de La Nacre m'indique qu'il ne sait rien de cet administrateur mais s'interroge sur ses propriétés compte tenu de la contradiction entre ses compétences supposées et sa situation, à 50 ans, en CAE. Il s'étonne aussi qu'il ait pu déclarer que s'il n'avait pas de travail il ne viendrait pas. *"C'est un comportement de comptable"*. Un administrateur est aussi là, pour se donner du travail, réfléchir, faire des propositions, bâtir des échéanciers et les proposer au conseil d'administration (si c'est un vrai CA) ou aux artistes.

professionnelles de celle-ci qui paraissaient au contraire floues (dans leur annonce, ils annonçaient que le salaire serait fixé selon les compétences, alors que les autres compagnies faisaient référence à la convention collective et, à la différence d'autres jurys, l'entretien s'était déroulée de manière assez désordonnée), mais parce qu'elle a eu le sentiment d'une rencontre

"[l'entretien] était un peu n'importe quoi, où j'ai pas appris grand chose sur la compagnie, où j'ai pas eu l'impression d'avoir passé un vrai entretien, qui dénotait une organisation peu organisée, peu structurée. Alors que moi je cherchais plutôt quelque chose de structuré parce que j'avais envie de m'installer dans un projet qui serait dans une autre dimension qu'un petit projet.... Et ben j'étais plus attirée par [la compagnie]. J'ai dit non aux autres... pour passer le 2^{ème} entretien (...) alors que je savais pas si ça allait donner quelque chose. Alors que je sais pas Y eu un truc. J'ai senti quelque chose qui se passait au niveau humain (...) Après je leur ai écrit... je leur ai écrit après le second entretien. J'ai vu leur spectacle et je leur ai écrit ce qui m'avait plu et déplu dans le spectacle. En quoi je sentais qu'il y avait quelque chose qui se passait entre nous. C'était bizarre. C'était un peu comme si je venais de rencontrer quelqu'un et que je lui écrivais. J'ai fait ça et le lendemain l'ancienne administratrice elle m'a dit : « franchement c'est évident que c'est toi »" (RA)

CONCLUSION

Quelles que soient les désignations utilisées (structuration, accompagnement, professionnalisation), il s'agit pour les initiateurs de l'Atelier 26, de transformer les principes de jugements et les pratiques des équipes dirigeantes des compagnies afin de leur permettre de se maintenir dans leur champ artistique d'appartenance et d'y progresser en gagnant en reconnaissance artistique et professionnelle par leurs pairs, les diffuseurs, et les financeurs publics.

Ces équipes dirigeantes doivent donc progressivement, et inégalement en fonction de leur position, maîtriser un ensemble de règles formelles (les principes de la comptabilité publique comme les normes budgétaires) ou davantage informelles (les principes et enjeux fondamentaux des champs artistiques ; les contraintes de l'inscription dans l'*espace de la production artistique administrée* et la nécessaire construction d'un capital politique).

Compte tenu du contenu et de l'organisation du dispositif, il n'est pas possible, comme dans une formation qualifiante se concluant par un examen, de disposer d'indicateurs objectivant l'élévation du niveau de compétence des participants à l'atelier ou les modifications des dispositions intériorisées et des principes de jugement.

On peut néanmoins voir, émerger, au fur et à mesure, une série de transformations et de demandes nouvelles qui, même si elles donnent lieu à quelques remarques ironiques, manifestent cette intériorisation progressive de certaines des exigences liées à la professionnalisation des compagnies (en tant qu'entreprises) et de leurs responsables artistiques et administratifs. Au cours d'une RMIe, un directeur artistique s'adresse aux responsables administratives de sa compagnie en leur demandant : "*ce serait bien que vous*

nous envoyez un rétro planning avec des cases à remplir". L'une d'entre elles s'exclame alors : *"Il demande un rétro planning ! C'est génial ! Il y a deux mois, il ne savait pas ce que c'était"*. A une autre occasion, les responsables d'une autre compagnie²⁸⁴ indiquent que leur compagnie a décidé de fixer une réunion hebdomadaire régulière pour rassembler les directeurs artistiques et les responsables administratives. La compagnie a aussi décidé de mieux répartir les responsabilités entre ces directeurs, chacun devenant responsables d'un projet. Une autre compagnie a décidé de mettre en place un même type de dispositif, nommé G4, c'est à dire un groupe stable constitué des mêmes personnes et assumant, de fait, un certain nombre de responsabilités. Les compagnies, dans les réunions individuelles, discutent plus sérieusement de manière détaillée et rationnelle des budgets prévisionnels de leurs futurs spectacles.

Il existe donc une série d'indicateurs qui montrent une modification des pratiques et des jugements même s'il est difficile de saisir si ces modifications sont suffisamment ancrées pour se maintenir dans les mois et les années qui viennent face aux divers aléas des activités des différents responsables des compagnies.

²⁸⁴ Observation. 1^{er} mars 2012.

Chapitre 4. Les relations d'emploi dans l'entreprise artistique associative

Le dispositif Atelier 26 vise donc à professionnaliser les compagnies sous la double dimension d'élévation du niveau de compétences et de transformation des principes de jugement et de pratique. Ce processus ne concerne pas seulement les relations entretenues par les compagnies avec les différents agents relevant à *l'espace de la production artistique administrée* (les représentants de l'État, les pairs, etc.) ou celles constituées avec les artistes et techniciens sélectionnés par les directeurs artistiques et recrutés par les compagnies. Il a aussi un impact sur les équipes de direction. J'ai déjà souligné comment l'Atelier 26 transforme la division du travail entre les directeurs artistiques et les responsables administratives. Il faut maintenant préciser la manière dont l'atelier modifie les relations d'emploi entre ces deux groupes. En effet, même si les directeurs artistiques comme les responsables administratives manifestent un haut degré d'engagement dans l'activité, l'Atelier 26 fait émerger leur rapport différencié au salariat et aux règles de la société salariale.

Dans son analyse des musiciens, Coulangeon souligne que beaucoup d'entre eux s'inscrivent dans un cadre salarial classique et se vivent comme les "OS de la musique"²⁸⁵, et considèrent leur situation professionnelle sous le modèle d'une intégration laborieuse²⁸⁶ caractéristique de la société fordiste. Ils revendiquent un lien de subordination clair, l'application des règles collectives, le refus des logiques de l'engagement total. Ils revendiquent la maîtrise d'un métier. A l'inverse, il existe d'autres groupes d'artistes qui revendiquent une sortie du salariat et ignorent tout ce qui relève de la société salariale. Une telle tension est caractéristique des compagnies de l'Atelier 26 et oppose les responsables administratives aux directeurs artistiques et se manifeste à de multiples reprises au cours des différentes activités.

La reconnaissance (ou non) des règles de la société salariale est inséparable de la place accordée, au sein des compagnies, au régime de l'intermittence. Cette question parcourt, de manière souvent implicite, et sur sa durée, l'expérience de l'Atelier 26. On peut d'ailleurs concevoir que, conformément aux orientations officielles de l'État, l'Atelier 26 est pensé comme une manière d'expérimenter la possibilité et les voies de sortie (au moins pour certains) du régime de l'intermittence. A diverses reprises, dans les textes qui accompagnent le processus d'élaboration du dispositif, la place centrale occupée par ce régime est remise en cause. Dans un document de septembre 2001, La Nacre souligne la nécessité de "sécuriser les

²⁸⁵ Coulangeon P, 2004, *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris, La documentation Française.

²⁸⁶ Paugam S, 2000, *Le salariat de la précarité*, Paris, PUF, p. 100.

parcours professionnels et de ne pas se reposer uniquement sur l'emploi intermittent"²⁸⁷. A différentes reprises, les cadres de La Nacre évoquent, dans une formule souvent utilisée par l'État, et caractéristique du langage d'État, qu'il s'agit de "consolider" les emplois. C'est pourquoi, ils soulignent / souhaitent que l'intermittence ne peut être / ne devrait pas être "l'horizon indépassable" des compagnies. Dans une réunion interne au groupe projet, un cadre pose la question du positionnement de La Nacre. Défendent-ils le modèle de l'intermittence ou pas quand un directeur artistique une compagnie leur dit vouloir, "*pérenniser un poste dans l'intermittence*", expression qui les fait sursauter. Un peu plus tard, un autre cadre rapporte une séance avec une compagnie au cours de laquelle il "*a botté en touche*" car ils allaient vers le travail dissimulé en leur disant : "*C'est pas à moi de mettre en place un outil pour la fraude*". Il ne voudrait pas que les membres de cette compagnie puissent dire que La Nacre leur a permis d'avoir un outil pour frauder pôle emploi²⁸⁸. Au cours des rencontres, ils interviennent régulièrement, mais avec la plus grande prudence, sur la nécessité de ne pas privilégier l'intermittence et d'envisager la pérennisation des emplois, au moins de certains d'entre eux. Mais, comme j'aurai l'occasion de le souligner, c'est dans ce domaine qu'ils éprouvent les plus grandes difficultés.

Pour comprendre les prises de positions différenciées des directeurs artistiques et des responsables administratives, compte tenu de ses effets sur la structuration de la relation d'emploi, il importe de préciser d'abord les formes spécifiques de la relation salariale au sein des associations qui constituent la forme juridique quasi exclusive des compagnies indépendantes et la diversité des salariats qui en résulte (I). Il sera ensuite possible de préciser la manière dont les directeurs artistiques refusent d'assumer véritablement leur position d'employeur (II) avant de souligner la position inverse des responsables administratives qui sont portées à privilégier leur position de salariée inscrite dans une relation de subordination (III).

²⁸⁷ La Nacre, Schéma d'accompagnement proposé dans le cadre de l'Atelier 26, version du 1^{er} septembre 2011, 3 p.

²⁸⁸ Observation. 29 novembre 2011.

I. LA DIVERSITE DES SALARIATS

1 - Une démultiplication des statuts et des régimes d'emploi

a. La place des associations

Comme cela a déjà été évoqué, il faut souligner le caractère contradictoire du développement de la forme associative. D'une part, celui-ci peut masquer le fait que le secteur associatif ne constitue qu'une "armée de réserve à une fonction publique en déclin, en palliant les carences croissantes de l'intervention étatique"²⁸⁹ et qu'il est devenu un monde du travail spécifique. D'autre part, et corrélativement à ce dernier aspect, le travail associatif a une portée subversive. En effet sa valeur n'est pas liée, comme dans la fonction publique, à son coût ni, comme dans le capitalisme, à la valeur des biens nécessaires à sa reproduction. Différents textes commencent à lui reconnaître une valeur sociale et sa valeur, en équivalent monétaire, correspondrait à son utilité socialement construite (voir les thèses actuellement développées par B Friot²⁹⁰ et Eymard-Duvernay²⁹¹). Mais, cette reconnaissance ne peut se faire qu'après un examen des formes concrètes d'organisation du travail et des relations d'emploi au sein de ces associations, y compris en prenant en compte les spécificités des différents champs sociaux qui font un usage, inégalement massif, de la forme associative.

De ce point de vue, dans les champs du spectacle, et notamment dans le cas des associations mobilisant des ressources limitées, la forme associative sert de support à l'activité mais elle a souvent une faible réalité sociale. L'association est réduite à quelques membres composant le bureau. Son activité (mesurée par la fréquence des réunions) est limitée, faible, voire quasi inexistante, en dehors des réunions règlementairement nécessaires. Les dirigeants de l'association exercent un faible contrôle sur l'activité des salariés avec une méconnaissance réciproque des salariés et des responsables juridiques de l'association.

Les directeurs artistiques (metteurs en scène, chorégraphes) occupent la position centrale. Ils sont, le plus souvent, à l'initiative de la constitution de l'association qui sert de support juridique à la définition de leur emploi. Ce sont eux qui ont choisi les membres du bureau qui, en retour, lui délèguent l'essentiel de leurs responsabilités. Cette délégation de responsabilité est d'autant plus aisée que, soit les membres du bureau sont totalement extérieurs aux champs artistiques et ont accepté cette responsabilité pour des raisons affectives et personnelles et ne se voient pas intervenir, soit ils sont eux-mêmes membres des champs artistiques et ont

²⁸⁹ Hély M, 2008, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, Paris, La Vie des idées, pdf, p. 11.

²⁹⁰ Friot B, 2007, "Salariat. Pour une approche en termes de régimes de ressources", in Vatin F (dir.) *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 147-186.

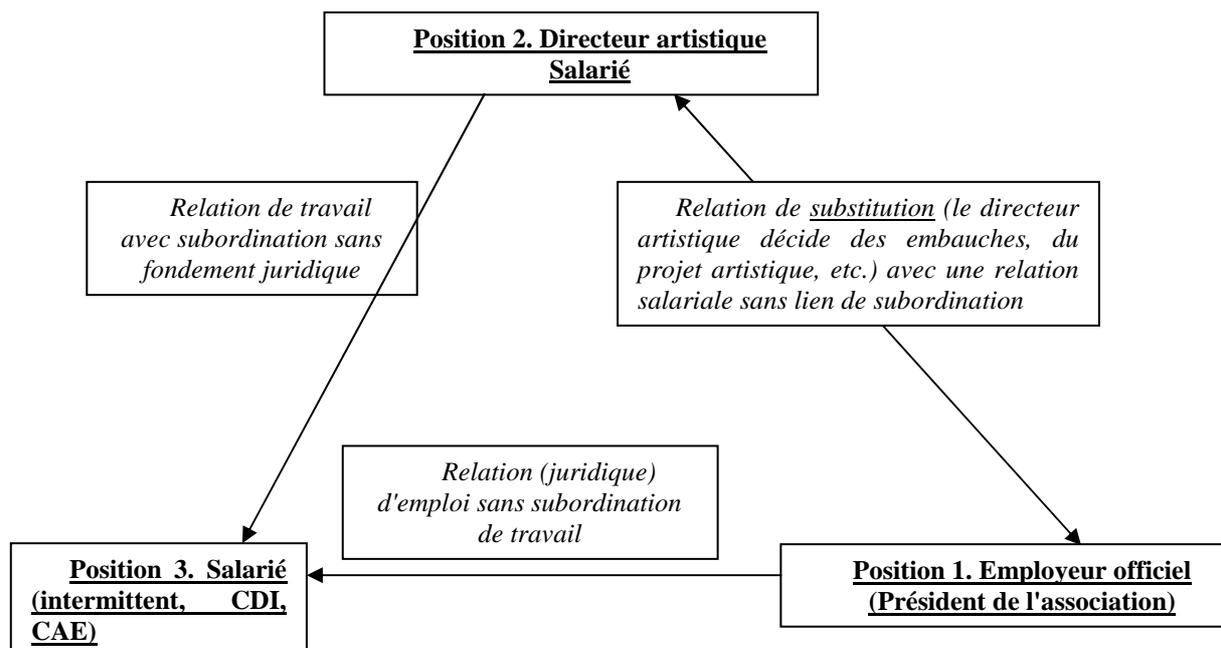
²⁹¹ Eymard-Duvernay F, 2007, "De la valeur travail aux institutions de valorisation par le travail", in Vatin F (dir.) *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 107-123.

intériorisé ce type de règles internes et cela d'autant plus qu'ils peuvent être eux-mêmes, salariés dans d'autres associations et, en tant que tels, entretenir alors le même type de relation avec les membres des bureaux des associations qui servent de support à leurs emplois.

Ce fonctionnement général de déresponsabilisation politique des dirigeants juridiques des associations artistiques varie en fonction des compagnies, des propriétés des directeurs artistiques et de leurs attentes relatives aux apports et aides possibles des membres du bureau ; cela n'est pas un processus général et absolu même s'il reste dominant. Dans une compagnie de l'Atelier 26, le directeur artistique indique ainsi qu'il réunit 2 à 3 fois par an le conseil d'administration qui inclut quelques responsables réellement intéressés par l'activité de la compagnie et, plus généralement, la production artistique. Dans une autre compagnie, la présidente est l'ancienne administratrice ; elle connaît la situation de la compagnie, la personne qui lui a succédé ainsi que la dimension formelle de la position du président de ce type d'association. Dans une troisième compagnie, les compagnes (non mariées, ne portant donc pas le même nom) des artistes dirigent officiellement l'association support.

Dans ce cadre, au sein des entreprises artistiques (à base associative) il existe une relation triangulaire qui tend à estomper les relations salariales en accentuant les incertitudes dans la constitution des liens de subordination dans la mesure où il y a disjonction entre la relation de travail et la relation d'emploi (Figure 1, p. 190).

Figure 1. Relations salariales, relation d'emploi et relation de travail dans les associations culturelles



Le délitement de la relation salariale classique est d'autant plus massif et complexe que les entreprises associatives reposent sur l'hétérogénéité des régimes d'emploi des participants à l'activité, ces structures proposant et expérimentant l'ensemble des possibilités, du volontariat au CDI à temps plein. Cette combinaison variable est particulièrement manifeste au sein des associations disposant de ressources limitées comme au sein des institutions où on retrouve même des formes de bénévolat²⁹². Il s'agit donc de prendre en compte la démultiplication des statuts impliquant une diversité des "modalités objectives et subjectives par lesquelles les carrières professionnelles se construisent dans ces mondes (...) depuis la préprofessionnalisation par des pratiques bénévoles ou amateurs, à la continuation par-delà la retraite de l'activité exercée, en passant par la reconversion de pratiques militantes en emploi salarié..."²⁹³. Néanmoins, on peut immédiatement souligner que les entreprises artistiques privilégient deux formes d'emploi (les emplois aidés, l'intermittence) qui contribuent pleinement à ce délitement.

b. Les bénévoles et amateurs

Comme dans l'ensemble des structures associatives, l'activité des entreprises artistiques repose en partie sur la participation d'une série d'agents dont l'activité n'est pas perçue, au moins officiellement, comme du travail et n'est par rémunérée. Cela concerne aussi bien les amateurs que les bénévoles même si on peut opérer quelques distinctions. Si on considère les usages de ces désignations, l'amateur (amator – celui qui aime) relève du registre moral et de la pratique artistique ; c'est le comédien, le musicien amateur qui monte sur scène. Le bénévole relève, lui du registre davantage politique, social et technique ; c'est le cas du président d'association qui assume, gratuitement, une série de tâches techniques et administratives pour lesquelles, précisément, il est préférable de disposer d'un minimum de compétences afin de ne pas se comporter en "amateur" (l'usage du terme a alors une visée dépréciative).

Ce bénévolat, qui repose sur "l'amour de l'art", est une caractéristique de nombreux entrants dans les champs artistiques (que ce soit les agents pris individuellement ou les structures qui viennent juste d'être fondées) et cela d'autant plus que les champs ne sont pas structurés et/ou que les financements restent limités. En 1986, Lefebvre souligne que "la

²⁹² On peut ainsi souligner la place qu'occupent, au sein des centres dramatiques, certains enseignants dans l'organisation des dispositifs d'action culturelle qui permettent de mobiliser de vastes effectifs de spectateurs scolaires. La participation de ces enseignants à ces dispositifs relève à la fois du travail invisible dans le cadre scolaire et de l'engagement bénévole au sein des institutions artistiques.

²⁹³ Simonet M, 2006, "le monde associatif : entre travail et engagement", in Alter N, dir., *Sociologie du monde du travail*, PUF, p. 205.

double conjoncture de l'évolution générale du marché du travail et de la crise des modèles antérieurs d'action culturelle favorise l'émergence de nouveaux collectifs de travail intégrant salariat, bénévolat et emplois rémunérés qui modèlent spécifiquement le contenu de la production culturelle²⁹⁴.

L'usage du bénévolat est multiple. Il est d'abord le fait des responsables (juridiques) des associations et peut justifier à la fois leur engagement dans la compagnie (ils servent de caution juridique) et la faiblesse de cet engagement. Il est le fait d'artistes, de techniciens et d'administratifs, à certains moments de leur carrière, au moment de l'entrée dans les champs artistique par exemple, ou, à un autre stade, quand, parallèlement à une activité professionnelle déclarée et rémunérée, ils ont des engagements bénévoles, gratuits ou quasi gratuits. Ces engagements peuvent constituer la base d'activité future car ils contribuent à tisser des liens, à se faire repérer. Le bénévolat constitue, pour beaucoup, une étape dans un processus sélectif qui, dans les espaces sans barrières officielles à l'entrée, se révèle être long et complexe.

La place des bénévoles et des amateurs fait néanmoins l'objet d'une diversité d'analyses. Certains y voient un facteur de créativité généralisée qui permet de rompre davantage avec la société salariale dont ils accentuent la crise et cela d'autant plus que, comme le souligne Lefebvre, les bénévoles sont plus autonomes que les salariés ; ils ne rendent pas de comptes et peuvent défier les organigrammes les plus structurés. D'autres soulignent la tension paradoxale entre une certaine valorisation du volontariat (création d'un statut de volontaire) et la précarisation des salariés des associations qui apparaissent moins nécessaires et trop coûteux pour des activités qui peuvent être assumées par des volontaires.²⁹⁵

Parmi les artistes, la défiance à l'égard des amateurs est ancienne car ils sont souvent considérés comme des surnuméraires (qui pèsent à la baisse sur l'activité et le revenu), des médiocres et des jaunes²⁹⁶ entravant les mobilisations des professionnels²⁹⁷.

c. Le CDI. Une forme rare

Au sein des compagnies, le CDI reste une forme rare d'emploi et cela, principalement, pour des raisons de coût salarial induit²⁹⁸.

²⁹⁴ Lefebvre A, 1986, "Statuts professionnels et dynamique productive : bénévolat et salariat dans les institutions culturelles", in F. Rouet, *Economie et culture, industries culturelles*, t3, édité par Paris, La Documentation Française, p. 248.

²⁹⁵ Hély M, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

²⁹⁶ Grégoire M, 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes*, Paris, La Dispute, p. 89.

²⁹⁷ En 2003, au moment des mobilisations relatives au régime de l'intermittence, les bénévoles participants, de manière décisive, à l'organisation du festival des Vieilles Charrues, votent contre la grève à laquelle aspirent les techniciens professionnels présents, qui se trouvent ainsi isolés.

Les aides publiques éventuelles ne permettent pas de limiter véritablement cette dynamique ne serait-ce que parce qu'elles sont le plus souvent limitées dans le temps et soumises à une série de conditions parfois impossibles à remplir pour certaines compagnies. Ainsi, en faisant référence aux travaux menés dans le cadre du Contrat d'Objectifs Emploi Formation pour le spectacle vivant et l'audiovisuel (COEF), la région Rhône-Alpes a mis en place une mesure expérimentale de soutien à la création d'emplois mutualisés administratifs et techniques. La création de ces emplois doit obéir à une série de principes : coopération effective et non pas seulement formelle entre les membres de la structure de coopération ; adéquation entre les missions et le niveau de qualification et de rémunération des salariés²⁹⁹ ; l'emploi doit être un CDI au minimum à mi-temps ; un plan de formation doit être mis en place. L'aide est dégressive sur 3 ans : 50% du coût salarial la première année (plafonné à 20 000 €) ; 30% du coût salarial la deuxième année (plafonné à 12 000 €) ; 20% du coût salarial la troisième année (plafonné à 8 000 €). Si les salariés concernés sont payés au niveau SMIC, pour un coût global annuel approximatif de 19 000 € cela représente une dépense de 9 500 € la première année et 12 000 € la seconde année.

Cette (très) faible part des CDI résulte aussi d'une série d'arbitrages internes aux compagnies. Certaines pourraient avoir les moyens d'assurer un ou plusieurs emplois en CDI mais préfèrent en reporter le coût sur le régime, avec au moins deux justifications. Ce report permet de dégager des budgets plus importants pour l'activité artistique, pour les matières premières (décors, etc.) et pour l'emploi de techniciens et d'artistes (intermittents). Ce report est aussi justifié par l'incertitude structurelle sur le futur, les possibilités de financement d'un poste en CDI, existantes une année ou deux, pouvant disparaître les années suivantes. Enfin, il existe des stratégies émanant d'une série de groupes et d'agents, notamment parmi les techniciens qui, pour ceux qui sont fortement intégrés dans des réseaux et disposent d'une forte légitimité professionnelle, préfèrent l'intermittence à la permanence. C'est l'expérience qu'évoquent régulièrement des directeurs d'institutions quand ils évoquent leur difficulté à recruter des directeurs techniques.

L'intermittence constitue donc la forme centrale d'emploi. Non seulement elle est la plus nombreuse mais elle sert aussi de référence et d'objectif à de nombreux agents qui se trouvent dans les formes les plus incertaines d'emploi.

²⁹⁸ On remarquera que, renforçant ainsi la perception des compagnies en tant qu'entreprise adoptant les mêmes principes de jugement, les responsables des compagnies, comme la plupart des employeurs et chefs d'entreprise, sont conduits à considérer le salaire comme un coût et non comme une ressource.

²⁹⁹ On sait qu'il existe un écart important entre ces deux variables dans un grand nombre d'emplois aidés.

d. L'intermittence comme forme première d'emploi

L'intermittence constitue pour l'ensemble des employeurs de l'espace considéré le régime d'emploi le plus massivement utilisé. A l'encontre de certains présupposés et/ou registres de justification, ce recours ne repose pas sur une essence quelconque du spectacle et de la représentation (théâtrale, musicale, de danse, etc.) qui serait par "nature" discontinue. D'une part, il existe de nombreux exemples de spectacles durant des mois, voire des années entières³⁰⁰ ou de structures qui, comme la Comédie-Française jusqu'au début du siècle, créait beaucoup de pièces nouvelles (cent à cent cinquante par an, soit plus de deux milles en deux siècles) et rejouait peu les textes classiques ou ceux actuellement considérés comme tels³⁰¹. Un tel rythme imposait qu'une nouvelle pièce soit préparée en deux à trois semaines ; une reprise demandait un ou deux jours. D'autre part, on peut très bien envisager que le caractère discontinu de certaines activités artistiques (monter sur scène, devant un public payant, pendant un temps donné) se combine avec d'autres activités (les répétitions évidemment, mais aussi les interventions éducatives) ; c'est le cas des troupes permanentes de la décentralisation théâtrale des années cinquante. Enfin, des employeurs, comme dans le cinéma hollywoodien jusque dans les années cinquante, pour certain-es comédien-nes, peuvent très bien envisager de constituer des stocks de salariés auxquels ils feraient appel en fonction de leurs besoins. Rien n'interdit donc de constituer des relations d'emploi stables. Si cette forme d'emploi a quasiment disparu dans les champs du spectacle, c'est bien en raison des différents usages permis par le régime et les avantages qu'en retirent les différents agents entre lesquels il y a une congruence des intérêts.

Initialement, le développement de l'intermittence repose sur deux dynamiques. C'est d'abord celle des entreprises marchandes qui tendent à flexibiliser l'organisation du travail. C'est aussi celles des artistes portés à une critique des processus de bureaucratisation et de routinisation qui vise les structures permanentes de la décentralisation théâtrale (et à plus forte raison le système des théâtres allemands³⁰², notamment de la RDA), ainsi que sur la volonté de certains artistes de multiplier les expériences³⁰³. En 1966 (18 juin 1966), les participants au colloque consacré au "comédien dans la décentralisation" (Maison de la Culture de Bourges) soulignent la nécessité, pour les comédiens, d'être mobiles, de ne pas toujours rester dans les

³⁰⁰ *Boeing-Boeing*, comédie "boulevardière" de Marc Camoletti, a été joué plus 10 000 fois. *La cantatrice chauve* est représentée depuis 1957 à La Huchette.

³⁰¹ Ertel E, 1989, "Les métamorphoses du répertoire", *Art Press*, n° spécial (Le théâtre art du passé, art du présent), p. 43-46.

³⁰² Antoine Vitez évoque ainsi la "division du travail dans le système bureaucratique allemand", Vitez A, 1991, *Le théâtre des idées*, Paris, Gallimard (NRF), p. 118.

³⁰³ Dès la fin des années cinquante, la troupe du TNP tend ainsi à se dissoudre.

troupes permanentes, ainsi que l'impossibilité d'interdire aux comédiens de la décentralisation de mener une carrière dans le cinéma, la télévision (intervention de Gabriel Monnet)³⁰⁴.

La constitution véritable du régime par la définition des annexes 8 et 10 est une manière de répondre, à un moment donné du développement de la société salariale et de la convention keynésienne – fordiste (à laquelle participent les organisations d'employeurs et de salariés), à cette double dynamique ainsi maintenue dans le cadre du salariat.

Sur cette base là, le régime connaît une croissance considérable (c'est dans les années 1980 que le taux de croissance est le plus important) dans la mesure où une série d'agents trouvent de multiples avantages à ce régime.

Pour les employeurs privés, associatifs et publics et leurs gestionnaires, de la grande entreprise marchande à la petite compagnie de théâtre ou de danse, le régime permet d'externaliser massivement les coûts salariaux³⁰⁵ et donc, à budget égal, de produire davantage de spectacles ou des spectacles sur lesquels d'autres postes peuvent être plus importants (et notamment ce qui relève des recherches scénographiques qui acquièrent une place croissante à partir des années quatre-vingt).

Les collectivités publiques bénéficient aussi, en tant qu'employeur, de ce régime ; dans les espaces locaux, les municipalités sont souvent les premiers employeurs d'intermittents (pour le théâtre municipal, le montage des stands des foires, des fêtes diverses). Le régime a, en plus, l'avantage (second aspect) d'atténuer la pression revendicative budgétaire des porteurs de projets qui revendiquent d'autant moins des subventions importantes ou croissantes qu'ils externalisent une partie essentielle de leurs coûts fixes. De ce point de vue, il faut rappeler que, dans les années 1980, ce sont souvent les cadres du ministère de la Culture qui informent les entrants dans *l'espace de la production artistique administrée* de l'existence de ce régime et de ses diverses propriétés.

Pour les artistes et techniciens, dans la continuité de leurs dispositions anti institutionnelles et de leurs critiques de la bureaucratisation et de la routinisation de l'activité, le régime permet de rompre avec les disciplines du salariat et de la relation de subordination. Il dégage des zones plus importantes d'autonomie³⁰⁶ pour les fractions, notamment artistiques, en vue de l'élaboration de projets personnels.

³⁰⁴ ATAC, 1966, *Atac Informations*, n° 1, octobre 1966.

³⁰⁵ Il faut rappeler que la quasi totalité des employeurs d'intermittents du spectacle, qu'ils relèvent de l'espace de la production administrée ou de l'espace de la production marchande, ne sont pas membres du MEDEF, ce qui leur permet d'échapper aux contraintes qu'une telle appartenance ne manquerait pas de provoquer. Cette non appartenance ne s'explique pas seulement par la question de l'intermittence mais elle en constitue une des raisons fondamentales.

³⁰⁶ Grégoire M, 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes*, Paris, La Dispute

Le régime, en socialisant le risque, assure une continuité du revenu et des protections. Même si les réformes de 2003, confirmées par celles de 2014, introduisent une plus grande incertitude dans la gestion de l'activité et des cachets ainsi que du futur, les phases de chômage n'apparaissent pas comme des catastrophes imprévisibles et sont intégrées dans les anticipations du futur. Le régime permet, à beaucoup, l'accès à des niveaux de revenus satisfaisants³⁰⁷, au regard de leur structure générale dans les champs du spectacle, et d'autant plus que les fractions les moins professionnalisées confrontent cette situation avec des phases antérieures marquées par davantage de précarité

"C'est une progression sociale pour moi d'être intermittent (rire). Ah oui carrément. Au RSA je ne mangeais pas tout les mois, enfin voilà je ne pouvais rien faire quoi.

Quand tu dis tu pouvais rien faire c'est à dire ? Tu ne pouvais pas sortir ?

Ah non très rarement, ou alors si c'est gratuit. Je ne pouvais pas inviter des gens à boire. Je pouvais pas.... Je te dis c'était vraiment... Des mois ou je ne pouvais pas manger, quoi. A la fin du mois je passais une semaine ou je bouffais que des pâtes. Du coup voilà... C'est le RSA quoi, dans toute sa splendeur." (DA)

Enfin, quelles que soient les dimensions d'incertitude et de précarité qui sont caractéristiques de ce régime, ce dernier, à la différence de régimes tels que le RSA ou des différents emplois aidés, a une valeur sociale. Il constitue une étape et un seuil manifestant une reconnaissance et une intégration professionnelle (artistique et/ou technique) minimale, au sein des champs artistiques comme à l'extérieur. C'est ce qui explique le caractère récurrent de la confusion entre métier, régime d'emploi et position statutaire dont rend bien compte la référence permanente au "statut d'intermittent".

"Oui, j'ai 32, mais je suis contente de dire à ma famille : « Je suis officiellement, pour de vrai, artiste. Ne vous inquiétez pas pour mon sort ». Autant mes parents, mon frangin me connaissent et ne sont absolument pas inquiets, ils savent comment je vis. Autant ma famille qui est généralement de droite (médecin, avocat, banquier...) C'est la grande famille... Du coup, je suis un peu le vilain petit canard au même titre que ma mère était le vilain petit canard de la famille. Je suis les pas de ma mère. Et donc j'ai droit à chaque fois à des réflexions à chaque réunion de famille « bon alors (...), quand est ce que tu deviendras adulte ? T'en es où ? Et t'arrives à vivre comment ? ». Et ceci et cela. « Je vis bien mieux que vous [rire]. Je profite de la vie. La vie m'offre beaucoup et je l'en remercie ». Je suis contente d'avoir un statut en fait. Ce n'est pas une question ni de finance, parce que je me débrouille très bien, ni... c'est vraiment une question de reconnaissance familiale. C'est con, c'est l'égo qui parle mais voilà.

Le fait que vous puissiez leur dire maintenant que vous êtes intermittente ?

Voilà ! Alors que c'est intermittent ! C'est tout aussi précaire. D'ailleurs, c'est ce qu'ils me répondront. Je leur ai pas encore dit, mais voilà, il y a quelque chose de pseudo officiel." (DA)

e. Les emplois aidés – l'autre forme dominante d'emploi

Au sein du monde associatif, les emplois aidés représentent près de 45 % des emplois³⁰⁸, et les entreprises des champs artistiques font partie des usagers les plus précoces et les plus systématiques de ces types d'emplois.

³⁰⁷ Dans les compagnies étudiées, l'intermittence produit des revenus de 1 200 € à près de 3 000 €.

³⁰⁸ Simonet M, 2006, "le monde associatif : entre travail et engagement", in Alter N (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, p. 191-207.

Travaux d'utilité collective (TUC)³⁰⁹, emplois jeunes³¹⁰, CUI-CAE plus récemment, etc., les entreprises artistiques ont toujours massivement utilisé les emplois aidés dont la première mise en place intervient d'ailleurs, au début des années quatre-vingt, au moment du développement des politiques culturelles et de la croissance des budgets culturels dont ils constituent alors, parallèlement au régime de l'intermittence, un complément nécessaire³¹¹.

Le CUI-CAE (contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi) est l'adaptation, pour le secteur non-marchand, du CUI. Il ne peut être inférieur à 6 mois et la durée maximale de l'aide, sauf dérogation, est de 24 mois. Le contrat prévoit des actions de formation et de VAE. Le salarié est accompagné par un référent et un tuteur. La durée hebdomadaire de travail ne peut être inférieure à 24 heures. L'aide à l'employeur varie en fonction d'une série de variables (catégorie et du secteur d'activité de l'employeur ; actions prévues en matière d'accompagnement professionnel et d'insertion du salarié ; conditions économiques locales ; difficultés d'accès à l'emploi antérieurement rencontrées par le salarié). Le contrat donne droit à des exonérations de cotisations sociales. Mais ces éléments généraux se combinent différemment et définissent différents cas. La préfecture de la région Rhône-Alpes définit ainsi 7 cas en fonction des publics concernés ou du type d'activité, du taux de prise en charge par l'État, de la durée hebdomadaire de cette prise en charge, de la durée maximale de la convention³¹².

Les CUI-CAE employés par les entreprises artistiques se conforment, sous certains aspects, aux propriétés générales de ce type de contrat, telles que la DARES les a synthétisées pour l'année 2010³¹³. En général ce sont des femmes (65,1 %), assez jeunes (27,3 % ont moins de 26 ans). En revanche, elles se distinguent par leur niveau de diplôme. Les études de la DARES soulignent que les titulaires d'un CAE se caractérisent globalement par un faible niveau scolaire (18,9 % ont un niveau inférieur au CAP, 41,4 % ont un niveau CAP, 22,7 % ont le bac et 17,1 % ont un niveau supérieur au bac). De manière générale, ces emplois aidés visent en priorité des jeunes marqués par de faibles qualifications et/ou des jeunes issus de "zones urbaines sensibles", c'est à dire des quartiers populaires ségrégués.

Sans même considérer l'efficacité de ces dispositifs³¹⁴, il importe de souligner que l'une des spécificités centrales de ces emplois, dans les champs artistiques, concerne des jeunes disposant, au contraire, d'un niveau de formation élevé et issus de couches moyennes ou

³⁰⁹ Les travaux d'utilité collective – durée de 20 heures, payés moins d'un demi SMIC - sont créés en 1984.

³¹⁰ Bureau MC, et alii, 2001, *Les emplois-jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Paris, La documentation française.

³¹¹ On peut même ajouter, dans cette période, la place des objecteurs de conscience.

³¹² Préfecture de la région Rhône-Alpes, Arrêté n° 13-40 fixant le montant et les conditions de l'aide de l'État pour les contrats d'accompagnement à l'emploi (CAE) et les contrats initiative emploi (COMPAGNIE) du contrat unique d'insertion (CUI), 23 mai 2013.

³¹³ Voir : <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/politique-de-l-emploi-et-formation,84/politiques-d-emploi-et,438/a-le-contrat-unique-d-insertion,13130.html>.

³¹⁴ Voir Bayardine V, "Devenir à six mois et accompagnement des personnes sorties de contrats aidés en 2011 Davantage de formation et d'encadrement pendant le contrat que pour les sortants de 2010", *DARES Analyses*, décembre 2013, n° 071,

intellectuelles (voir par exemple la situation décrite précédemment de Sonia). Pour beaucoup d'entre elles, le passage par ces emplois est devenu une obligation qui s'apparente à une déqualification importante et cela d'autant plus que, dans le cas de nombreuses compagnies, ces emplois ne se traduisent pas par un maintien chez l'employeur sur un emploi plus stable.

L'usage de ces emplois est d'abord le fait des compagnies les moins reconnues esthétiquement, qui ne bénéficient donc pas de subventions publiques importantes et ne génèrent pas une activité soutenue avec des prix de vente des spectacles élevés.

Dans de nombreux cas, et cela dès les années quatre-vingt, la permanence administrative ainsi que la permanence physique de membres des compagnies au sein de leurs locaux, sont souvent assurés par des jeunes inscrits dans ces différents emplois. Au cours de cette période, l'expansion des budgets culturels et des champs artistiques a permis une pérennisation relative de ces emplois (ou de certains d'entre eux) en CDI, pour les plus chanceux, ou par le passage en intermittence.

En revanche, dans le contexte actuel, l'usage des emplois aidés ne conduit pas à la création d'emplois permanents ni même intermittents. Une compagnie de l'Atelier 26 ne propose ainsi qu'un nombre réduit de cachets à sa responsable administrative qui sort du CAE. Celle-ci est alors obligée d'envisager de quitter totalement cette compagnie ou de chercher d'autres structures proposant des cachets s'ajoutant à ceux proposés par la première. Dans ce type de situation, les employeurs reportent sur la salariée concernée le coût du maintien de l'emploi puisque c'est elle qui doit chercher d'autres contrats dans d'autres compagnies.

L'impossible pérennisation de ces emplois implique une plus grande incertitude pour les responsables administratives concernées et un turn-over important de ces dernières (surtout si ce sont des contrats de 6 mois renouvelables, éventuellement). Cela ne peut que les conduire à penser, dès leur embauche, les conditions de leur départ. Cette grande rotation des responsables administratives ne permet donc pas de stabiliser ni d'assurer un fonctionnement administratif permanent.

Pour ces courtes périodes, soit les responsables administratives ne bénéficient que d'une aide minimale (d'une autre responsable administrative, ou d'un membre de l'équipe artistique) et son efficacité reste minimale, soit elle bénéficie de véritables aides en interne et améliore ses compétences mais, par un effet classique d'externalité, ce sera l'employeur suivant qui en profitera.

f. Les dispositifs de retour à l'emploi

Les dispositifs de retours à l'emploi, tel que le RSA³¹⁵, jouent aussi un grand rôle. Les personnes concernées sont celles qui ne parviennent pas à intégrer le régime ou qui en sont exclues, pour une période indéfinie. Ce sont donc des artistes ou techniciens qui trouvent peu d'emploi (compte tenu de leur faible reconnaissance professionnelle ou artistique) et/ou dont la compagnie a une faible activité. Le RSA n'en joue pas moins un rôle réel pour maintenir ces professionnels dans leur champ d'appartenance.

g. Un usage stratégique et collectif des divers emplois

Comme je l'ai déjà évoqué ces différents régimes d'emploi relèvent d'usages plus ou moins stratégiques, liés principalement à la nécessité de réduire les coûts. Ces usages sont aussi collectifs car ils sont partagés et/ou connus de l'ensemble des agents concernés, que ce soit les responsables des compagnies, les cadres des administrations d'État relevant de la culture ou des segments relevant des politiques de l'emploi. C'est le cas du ministère de la Culture qui souligne la possibilité de dérogations à la loi commune. Dans sa circulaire de "mise en œuvre des emplois d'avenir dans le secteur culturel" (5 décembre 2012), en vue de l'application de la loi du 26 octobre 2013 portant création des emplois d'avenir, la ministre rappelle que le dispositif du CUI peut d'appliquer, de manière dérogatoire, à des emplois plus qualifiés "ce qui en fait un outil adapté à la fois à des jeunes de profil universitaire ayant des difficultés particulières d'accès à l'emploi et aux possibilités de recrutement d'un certain nombre d'acteurs du secteur culturel (associations culturelles, collectivités territoriales)".

On retrouve ce rapport utilitariste et ces jeux avec la règle, à différentes occasions, au cours d'échanges quand les participants usent de sous-entendus, de rires discrets, de regards amusés, pour comprendre que ces usages (plus ou moins déviants et/ou délinquants) sont connus. La journée organisée sur les contrats aidés dans les champs artistiques³¹⁶ est tout à fait typique de cette forme de connivence qui ne dit pas son nom. A un moment donné, le débat porte sur les CAE et un participant interroge une intervenante pour lui demander si on pouvait transformer un emploi en CAE (accessible aux Bac +3) en contrat emploi d'avenir (compte tenu du fait que, théoriquement, à ce moment là ces emplois sont ouverts aux non diplômés) ?

³¹⁵ Revenu de Solidarité Active. C'est une prestation assurant à des personnes sans ressource ou disposant de faibles ressources un niveau minimum de revenu, lui-même variable en fonction de la composition des foyers. Il est ouvert, sous conditions, aux personnes âgées d'au moins 25 ans et aux personnes âgées de 18 à 25 ans si elles sont parents isolés ou si elles justifient d'une certaine durée d'activité professionnelle. Il y a une obligation de recherche pour ceux qui sont sans emploi ou dont l'emploi procure de faibles ressources. Pour ceux qui sont en capacité de rechercher un emploi, le conseil général les oriente vers Pôle Emploi. La prestation assure un minimum de ressources et varie en fonction de la composition et des revenus du foyer. Elle est de 474,93 €, pour une personne seule, sans aide au logement, au 1^{er} janvier 2012 et de 483,24 e au 1^{er} janvier 2013.

³¹⁶ Observation. TNP – 20 mai 2013.

"vous demandez si on accepterait de biaiser les choses" demande faussement innocente la déléguée d'un des organismes présents. "Non, non" dit la personne qui pose la Q°, *c'est vous qui l'avez posé comme cela*". A un autre moment, un des cadres de La Nacre, présent dans la salle demande, s'il y a des dérogations gouvernementales pour l'emploi de personnes qualifiées pour les nouveaux contrats aidés. Les responsables des organismes publics se regardent, accompagnés de rires dans la salle. Le cadre explicite alors son interrogation soulignant qu'il pose une question que beaucoup se posent. La conseillère DRAC renvoie à une circulaire du ministère (qui vient d'être évoquée ci-dessus) qui indique que cela peut concerner des personnes de formation universitaire. Elle dit que c'est sibyllin mais cela peut donc se faire. Rendant compte de débats internes aux administrations d'État, la responsable présente de Pôle emploi dit que les emplois d'avenir ne concernent pas les jeunes du secteur. Elle pose la question : « *Ne forme-t-on pas trop de jeunes à Bac 5 ? Mais, dit-elle, ce n'est pas la question qui est aujourd'hui posée* ». Pour elle, le dispositif le plus adapté est le CAE et elle renvoie elle aussi à la circulaire de la ministre.

2 - Les emplois sont-ils précaires ?

Au sein de ces compagnies, ce qui prédomine, ce sont donc des formes d'emploi qui échappent au modèle du régime d'emploi généralisé au moment de la période de croissance keynésienne post-1945, c'est à dire le CDI, sur un temps plein, assis sur une qualification, et encadré par un ensemble de règles et de garanties collectives progressivement élaborées.

Dans la définition et la description de ces emplois culturels, la notion de précarité est souvent utilisée soit pour dénoncer les conditions de ces emplois soit, au contraire, comme dans le cas de la plupart des coordinations, pour en faire un élément mobilisateur, les précaires et/ou intermittents étant perçus comme des groupes anticipateurs de formes nouvelles de travail et d'emploi dans le processus de transformation du capitalisme ainsi que de nouvelles formes de lutte et de revendication.

Ces différentes formes d'emploi et de socialisation de revenus ont fait l'objet de multiples analyses concernant les situations sociales (matérielles, financières) dans lesquelles se trouvent la plupart de leurs "bénéficiaires". Ces analyses apparaissent d'autant plus nécessaires qu'elles rompent avec une certaine vision enchantée de l'activité artistique et qu'elles renseignent sur des transformations fondamentales du capitalisme dont elles peuvent constituer des signes précurseurs³¹⁷.

³¹⁷ Menger PM, 2003, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil.

Mais, il ne sert à rien de vouloir décrire la vérité objective du travail en terme de domination, d'exploitation, etc., si on ne prend pas en compte sa vérité subjective, cette vérité subjective constituant une dimension de sa vérité objective. Les agents savent que leur travail, plus précisément les conditions dans lesquelles ils l'effectuent, est une des dimensions des relations de domination dans lesquelles ils sont inscrits. Mais ils savent aussi ce que cette relation permet d'engagement, de satisfactions, de plaisirs, d'intérêts, de participation à la création artistique, à la réalisation d'un projet politique de démocratisation et/ou de service public. Il peut y avoir de la méconnaissance enracinée dans l'habitus mais aussi dans la position occupée et les dispositions qui y sont ajustées ; Cet effet de méconnaissance est apparu de manière assez manifeste quand, avec le rapport de Reine Prat, de nombreuses artistes ont découvert l'inégale répartition des subventions et d'accès aux postes de direction ; certaines ont alors évoqué un "voile " qui se déchirait. Mais on ne peut le réduire à cela³¹⁸.

a. Les limites de la notion de précarité

La notion de précarité est à la fois d'usage récurrent parmi de nombreux groupes sociaux et/ou militants ainsi que parmi les sociologues afin de penser la situation de différents groupes. Mais elle reste d'un usage incertain³¹⁹. Il est en effet possible de la définir de diverses manières : par un niveau socio-économique de revenus ; comme l'effet d'un processus d'étiquetage (analyse interactionniste) ; par une situation d'assistance et de dépendance à l'égard de différentes institutions sociales. De manière générale, de nombreuses études soulignent la faiblesse de l'intégration dans les diverses institutions sociales (école, le travail, etc.).

Barbier souligne d'ailleurs que cette notion, très liée à la situation française, ne permet pas de comparaison internationale et, en tout état de cause, doit être pensée relativement à une situation et une norme nationale d'emploi. Il souligne que l'emploi immodéré de cette notion a tendance à masquer que "la principale question liée à l'introduction de la flexibilité du travail reste l'inégalité d'exposition aux risques qu'elle fait courir à certaines catégories de travailleurs (et particulièrement ceux qu'elle fait porter aux travailleuses)".³²⁰ Mais cet usage peut être justifié par antonymie avec les normes nationales d'emploi et "l'importance des référents juridiques et symboliques que constituent la sécurité de l'emploi des fonctionnaires et le contrat à durée indéterminée (CDI) des salariés du privé. L'intérêt de la notion de

³¹⁸ Voir Burawoy M, 2011, "La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et Gramsci", *actuel Marx*, vol 2, n° 50, p. 166-190.

³¹⁹ Bresson M, 2007, *Sociologie de la précarité*, Paris, Armand Colin.

³²⁰ Barbier JC, 2005, "La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale", *Revue Française de Sociologie*, 46-2, p 351 à 371, p. 369

précarité réside dans le fait qu'elle permet de différencier plusieurs statuts au sein de la population active occupée (...)"³²¹

Les emplois précaires sont donc l'ensemble des emplois qui dérogent à la norme d'emploi définie comme une référence au cours de la période de croissance fordiste (le CDI à temps plein) et cela quelle qu'ait été la réalité de la généralisation de cette norme. Ils se caractérisent donc par une instabilité et imprévisibilité de l'emploi, de l'activité et du revenu.

La "précarité" dans les champs artistiques

La notion de précarité est le plus souvent associée à la faiblesse des revenus, voire à la pauvreté, ce qui est le cas de la grande majorité des précaires, et tend à unifier, sous et par cette appellation unique, un groupe par ailleurs hétérogène ce que l'analyse des "précaires" des champs artistiques permet de souligner.

Si on considère les compagnies indépendantes concernées il existe une incertitude économique récurrente liée à plusieurs facteurs ; reconnaissance artistique du metteur en scène limitée et/ou non suffisamment différenciée des autres pairs et concurrents ; état actuel des finances publiques. Les membres de ces compagnies ne disposent pas toujours d'une reconnaissance artistique et/ou professionnelle individuelle leur permettant d'engager et poursuivre des carrières personnelles. Les artistes, peu interchangeables et substituables, dans une offre pléthorique de travail (artistique, administratif, technique), ne sont pas suffisamment reconnus comme originaux, "incontournables", etc.

La faible reconnaissance artistique collective (de la compagnie) et individuelle condamne un grand nombre d'entre eux à la l'incertitude économique qui prend diverses formes : inscription difficile dans l'intermittence, remise en cause quasiment en permanence, en raison de la difficulté à correspondre aux conditions d'éligibilité d'accumulation du volume minimal d'heures, même au prix du jeu avec la règle qui serait parfois trop voyant et/ou trop couteux ; contrats aidés pour les responsables administratives pour lesquelles les compagnies ne peuvent assurer un volume de travail suffisant donnant droit à l'intermittence ; "chute" dans les dispositifs sociaux, notamment dans le RSA.

Les salaires et les revenus sont souvent faibles mais cette faiblesse est souvent anticipée et compensée par la valorisation de dispositions ascétiques qui se manifestent par l'évocation de diverses attitudes. Une artiste se définit ainsi comme une " *petite souris par rapport à l'argent, mais sans être rapias. Mais je sais dans quoi je vis, dans quel domaine j'exerce et je*

³²¹ Lebon F, de Lescure E, 2013, "A l'ombre du monde associatif, l'incertaine professionnalisation des animateurs socioculturels et des formateurs d'adultes (1982-2002)", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Presses universitaires de Paris Ouest, p. 43

sais que ce n'est pas évident. Donc, j'ai toujours mis un peu de côté et mon 4 mois de chômage donc je l'avais mis de côté et j'avais prévue de quoi." (DA)

En même temps, on ne peut en rester à une perception misérabiliste (à laquelle, dans les champs artistiques, est trop souvent assignée la sociologie) et considérer de la même manière les groupes marqués par une série de propriétés caractéristiques de la précarité contemporaine³²²) et de nombreux groupes de professionnels (artistes, techniciens, administratifs) relevant de cet *espace de la production artistique administrée*. On peut ainsi souligner qu'il existe un clivage profond entre les précaires et ces professionnels des champs artistiques en raison de leurs niveaux respectifs de qualification, de leurs origines sociales ainsi que et des gratifications symboliques qui sont attachées au simple fait de travailler dans les champs artistiques en contact avec des "artistes". Si on ne considère que les intermittents, il existe, comme le souligne Philippe Coulangeon "une intermittence heureuse"³²³ qui est le fait de groupes qui, bénéficiant d'une reconnaissance artistique et professionnelle, échappent à une série de contraintes et de disciplines et peuvent définir le cadre de leur activité sans être soumis aux exigences permanentes et angoissantes de l'accumulation minimale des cachets. De manière générale, on peut souligner différents traits qui distinguent les groupes inscrits dans les champs artistiques (quel que soit leur niveau de revenu) des autres groupes de précaires.

Stabilité matérielle

Il existe, en premier lieu, après quelques années de présence dans les champs artistiques, une relative stabilité des revenus qui résulte de leur reconnaissance professionnelle et de leur capacité à mobiliser diverses sources de revenus. En effet, si on considère les artistes, on sait qu'une des caractéristiques fondamentales est la faiblesse de leur revenu tiré de leur activité artistique qui les oblige à répartir leur temps dans trois types d'activité correspondant à 3 marchés du travail : la première correspond à leur activité créative ; la seconde pour des activités complémentaires (enseignement dans leur domaine) celui qui correspond à leur métier ; la troisième dans des marchés du travail non artistiques³²⁴. Les activités dans ce troisième marché ne sont pas systématiquement un signe de précarité comme dans le cas des fractions les plus dominantes des artistes qui peuvent combiner une diversité d'activité et de ressources, appartiennent, y compris par diverses alliances familiales et matrimoniales aux

³²² Cingolani P, 2005, *La précarité*, Paris, PUF ("Que Sais-je ?").

³²³ Coulangeon P, 2004, *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris, La Documentation française.

³²⁴ Throsby D, "Economic analysis of artists' behaviour : some current issues", *revue d'économie politique*, 120 (1), p. 47-56.

classes dirigeantes, et peuvent en avoir intériorisé les jugements et les réflexes de classe. C'est aussi le cas de fractions d'artistes (les musiciens de studio, les comédiens de doublage pendant une longue période) et de techniciens qui, par leur inscription dans certains pôles et réseaux, s'assurent une régularité de l'activité et des revenus.

Stabilité des liens

Comme l'indiquent les diverses recherches ainsi que les commentaires des professionnels, l'incertitude structurelle impose, d'une part, une intégration réussie dans les réseaux professionnels qu'il s'agit d'entretenir en permanence ainsi que, d'autre part, des anticipations réalistes sur le futur, notamment par leur prise en compte des stratégies des employeurs

"Je savais qu'ils [ses employeurs] ne me passeraient pas en CDI. Après, je savais que, potentiellement, ils me proposeraient de retravailler avec eux (...). Mais je savais qu'ils ne me proposeraient pas de CDI. Donc, je pars en me disant : « Je prends ce risque d'être au chômage en octobre ». Et je ne l'avais encore jamais trop vécu. J'avais plutôt de la chance dans ma vie professionnelle. Donc, je pars plutôt confiante en me disant : « Voilà avec les expériences que j'ai, avec ma connaissance du réseau, je retomberai sur mes pattes. ». (...)

Et comment vous gérer ça ? C'est à dire, vous savez qu'à la fin vous ne serez pas réembauché, qu'il va falloir retrouver du travail et donc comment vous gérez ça ? C'est à dire comment au fond, sans y passer beaucoup de temps mais, dans la période des dix mois vous commencez déjà à discuter sur un boulot ultérieur, à en discuter avec certaines de vos connaissances ou alors vous dites : « allez j'oublie ça et je chercherai à la fin de mon CDD » ?

J'y pense régulièrement. J'en parle un peu autour de moi et en réseau. Mais j'y consacre pas non plus un temps démesuré. Je me plongerai vraiment là dedans à la fin de mon contrat.

Mais il y a déjà autour de vous, dans le réseau, dans les discussions plus ou moins formelles, avec lesquelles vous évoquiez cette question ?

Voilà, je fais savoir autour de moi que je vais chercher du travail fin octobre." (Nacre)

A cette métaphore réticulaire on peut ajouter, pour comprendre l'importance des liens stabilisés, une métaphore moléculaire. En effet, la métaphore du réseau peut donner l'illusion que, sur le même mode que le réseau ferroviaire ou les réseaux numériques, les agents (artistes, techniciens) et/ou les informations les concernant (leur emploi, leur disponibilité, etc.) se déplacent, de nœud en nœud, dans l'infinité de la structure des réseaux. Or, on constate, et c'est bien ce que manifeste la référence régulière à la "famille", que, dans de nombreux cas, il existe des liens permanents entre le directeur artistique et les professionnels auxquels il fait appel. De spectacle en spectacle, celui-ci fait appel à un nombre limité d'artistes et de techniciens. Ces derniers, loin d'appartenir à des réseaux infinis, relèvent en réalité de deux ou trois systèmes moléculaires.

Quoi qu'il en soit, compte tenu de la structure des champs artistiques et des emplois afférents, et sans nier la dimension de contrainte qui est présente, les membres de ces champs sont nécessairement conduits à développer une importante sociabilité, à l'inverse de l'image du précaire, souvent isolé, anomique.

La diversité des facteurs sociaux exogènes

De manière générale, l'analyse des conditions d'emploi des membres de l'espace de la production administrée et des entreprises artistiques ne considère que les dimensions endogènes à cet espace. Or, il importe de souligner qu'il existe des facteurs exogènes qui modifient parfois considérablement ces conditions et surtout leurs perceptions ainsi que les décisions et anticipations.

La première est l'âge dans la mesure où ce qui peut être acceptable, au moment de l'entrée dans l'espace (l'incertitude sur l'activité et les revenus, la flexibilité de l'organisation du travail avec l'impossibilité de distinguer la frontière entre travail déclaré et travail invisible et/ou gratuit) quand il existe encore des anticipations positives sur le futur, peut devenir de plus en plus problématique au fur et à mesure du vieillissement physique et social.

La seconde concerne la situation familiale. Ce qui est facilement envisageable quand le conjoint est fonctionnaire (enseignant par exemple), membre d'une profession libérale, est plus complexe quand le conjoint se trouve dans la même situation d'incertitude statutaire.

b. Un haut degré d'engagement

Ce qui unit et rend possible la participation commune d'une diversité d'agents aux activités artistiques c'est leur haut degré commun d'engagement dans l'activité, caractéristique du régime vocationnel partagé par tous et toutes.

Ce régime se manifeste dans le délitement des frontières des temps sociaux (avec le "débordement" des temps du travail sur les temps du non travail) qui s'accompagne de la dilution des significations de l'engagement avec une superposition des engagements professionnels, vocationnels, militants.

"(...) C'est un secteur qui me plaît vraiment, dans lequel je suis vraiment investie. Puis c'est assez passionnel. Donc d'un coup, ne plus avoir d'activité, je ne l'ai pas très bien vécu.

Pourquoi vous dites : c'est passionnel ?

Parce que c'est un milieu, un secteur avec des problématiques qui m'intéressent vraiment. C'est un investissement en tout cas. C'est vraiment des envies fortes. C'est, je ne dirai pas un militantisme, mais en tout cas une envie de m'investir dans ce secteur là, parce que c'est des choses dans lesquelles je crois profondément. Et j'ai de l'intérêt de tout ce qui touchait de manière générale à la vie artistique, du soutien des artistes, de la présence, c'est des choses...

C'est à dire "de la présence" ?

De la présence du rôle d'un artiste dans la société, de la nécessité ou l'importance de la politique culturelle. Ce sont des choses auxquelles je crois profondément, que j'ai envie de défendre en tout cas au sein de mon travail." (Nacre)

Ce type d'engagement s'accompagne souvent d'une faiblesse relative des rémunérations. C'est d'ailleurs cette dernière dimension qui conduit certains économistes à considérer plus spécifiquement ces salariés comme étant "intrinsèquement motivés" dans la mesure où, toutes choses égales par ailleurs, ils sont moins rémunérés que ce qu'ils auraient pu obtenir dans le secteur privé et sont plus présents dans leur lieu de travail. Ils apparaissent aussi plus satisfaits

que ceux du privé. Ils sont conduits à valoriser les motivations non monétaires dans leur engagement dans le travail³²⁵. En travaillant sur les salariés permanents des associations Hély souligne ainsi que les salariés n'ayant pas été bénévoles dans l'association qui les emploie ont plus de chance d'avoir une rémunération nette supérieure à 5 800 francs en 2000 (988 €) que ceux qui ont été préalablement bénévoles dans l'association qui les emploie³²⁶

Cette conclusion correspond à ce que les économistes nomment "la théorie du don du travail". Cette dimension de "désintéret" (i.e. de refus de considérer les enjeux matériels et financiers dans l'engagement au travail) est d'autant plus profonde, radicale et systématique que nous sommes dans les champs artistiques au sein desquels cette dimension est au fondement de la légitimité³²⁷

Document 5. L'ambivalence à l'égard du métier exercé

Les intérêts de ces métiers	Les contraintes de ces métiers
<p>Travail avec des gens intéressants</p> <p>La liberté de s'organiser comme on veut ; "liberté totale d'action dans le travail" dit une responsable administrative</p> <p>Autonomie dans le travail (en comparaison avec beaucoup d'autres salariés)</p> <p>Faire ses délires dans la création – c'est intellectualisé par l'animatrice en "liberté de création"</p> <p>Polyvalence</p> <p>Avoir un métier qui a du sens.</p> <p>Voyager, voir des paysages, rencontrer des gens différents</p> <p>Métier avec du sens et du plaisir. Elle a du plaisir à venir au travail.</p> <p>Etre en connection avec le réel (plus que dans d'autres métiers !!!!) en raison de la diversité des rencontres</p>	<p>Situation très concurrentielle entre compagnie ; on passe beaucoup de temps à vendre, à "jouer des coudes"</p> <p>Pas assez de cadre pour se mettre au travail</p> <p>Mais pas autonome car dans la société on est jamais autonome (autonomie relative – pseudo autonomie)</p> <p>Loin du public, pas assez de relation avec le public. On parle souvent du public et on est peu en relation avec le public. On parle d'ego trip : tu fais d'abord pour toi (dans le rap, ils parlent beaucoup d'ego).</p> <p>Trop de routes et de km. Je vois trop l'A7 dit un artiste</p> <p>On a des codes et des langages particuliers, un calendrier et un temps spécifique. On dit "entre Aurillac et Châlons" au lieu de en aout et début septembre</p> <p>On est moulé car on le veut bien. Quand on répond à des appels d'offre, "on rentre dans des cases ; on ne nous laisse pas le choix, mais c'est parce que on le veut bien". Ceux qui sortent des mêmes écoles, parlent de la même chose.</p>

Au cours d'une RMie, les participants (directeurs artistiques et responsables administratives) ont du indiquer les avantages (points positifs) et contraintes (points négatifs) de leur profession. Ce tableau rassemble les différents items proposés par les participants³²⁸

³²⁵ Nancy M, 2013, "Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, presses universitaires de Paris Ouest, p. 19-32.

³²⁶ Hély M, 2008, "A travail égal, salaire inégal. Ce que travailler veut dire dans le secteur associatif", *Sociétés contemporaines*, Presses de Sciences Po, 1, n° 69, p. 125-147.

³²⁷ Bourdieu P, 1977, "La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 13, p. 3-43

³²⁸ Observation. 4 octobre 2012.

II. LES DIRECTEURS ARTISTIQUES.

1 - La position de directeur artistique : une fiction juridique

Conformément à une règle fondamentale des champs du spectacle, au sein des compagnies indépendantes de l'Atelier 26, les directeurs artistiques occupent la position centrale et la plus légitime. Or, cette position repose sur et recouvre une fiction juridique : celle de leur inscription dans le salariat. En effet, et notamment pour bénéficier du régime de l'intermittence, ces directeurs artistiques sont considérés comme salariés du secteur privé, inscrits donc dans une relation de subordination avec leur employeur officiel, le président de l'association support le plus souvent. En réalité, au sein de "leur" compagnie, (i.e. la compagnie dont ils sont les directeurs artistiques et dont ils sont les fondateurs), ils cumulent plusieurs dimensions qui soulignent leur spécificité d'employeur réel³²⁹. Cette position est à la fois la moins examinée et la plus polémique car elle est vécue comme relevant de la déviance (les employeurs de fait) et donnant lieu parfois à des poursuites judiciaires.

a. Porteurs de projets artistiques

Les directeurs artistiques sont d'abord les porteurs du projet artistique et cela quelle que soit l'importance de la division du travail et leur degré de collaboration avec une diversité d'agents (artistes, techniciens, administratives). Ils sont socialement identifiés et nommés comme tels et se pensent d'ailleurs aussi comme tels.

Ils ont la maîtrise de la définition du projet artistique, sans que celle-ci soit totale, absolue et univoque. D'une part, dans le cadre des collectifs, elle doit être partagée entre différents artistes. D'autre part, le travail de répétition et de plateau implique une contribution des artistes et des techniciens à l'élaboration du bien artistique. Enfin, la définition des projets doit tenir compte d'une série de contraintes administratives et techniques. Les possibilités budgétaires encadrent la définition concrète du spectacle : coût des matières premières, nombre d'artistes et de techniciens, etc. De la même manière, il doit y avoir un ajustement entre ce projet et les contraintes de diffusion tant en ce qui concerne les possibilités d'achat des lieux (quel est le prix d'achat admissible pour ces derniers) que ce qui concerne les propriétés techniques des salles. Même si une série de décisions finales appartient aux

³²⁹ On peut d'ailleurs repérer plus explicitement cette dimension dans les noms des compagnies (de théâtre) qui font souvent référence au nom de son fondateur – artiste. Cette dimension est néanmoins moins visible car, ces dernières années, cette nomination a souvent servi aux services de l'État pour souligner que ces artistes étaient des employeurs de fait.

artistes, les responsables administratifs (on peut en dire autant des techniciens) contribuent à la définition précise des spectacles qui dépendent donc d'une série de conventions³³⁰

"Après aussi, ensemble on construisait vraiment parce qu'il [le directeur artistique] était très investi, même dans la diffusion. Donc, quand il décidait de lancer une création, on prenait vraiment le temps de savoir quel était son projet, le montage de la production et du coup de réfléchir à tel site de projet. Si on le construit comme, ça on va devoir plutôt se tourner vers tel type de lieu pour le tourner, parce qu'il y a telle contrainte technique ou parce qu'on est sur tel type de thématique. Et ça on le faisait vraiment ensemble, même si c'était son idée. Et lui qui prenait les décisions finales mais toujours en consultation avec nous. Cela nous est arrivé de lui dire : « là concrètement tel projet, si tu veux le faire comme ça, on va pas pouvoir le tourner dans ces types de lieu qui sont plutôt nos partenaires habituels parce que les contraintes techniques ou la construction que tu es en train d'imaginer va faire que... », donc comment on peut plutôt adapter. (...) Parfois il a modifié [son projet de spectacle] mais ce n'était pas une modification pour lui trop importante par rapport à l'idée qu'il avait au départ. D'autres fois, non ! Il avait envie vraiment de quelque chose de spécifique et là c'était son choix. C'était lui le directeur artistique et le directeur de la compagnie. Donc à ce moment là, on avance ensemble pour aller dans le sens de ce qu'il a envie de faire et de mettre en place les moyens pour qu'on suive au plus près son idée. Cela dépendait vraiment des projets." (Nacre)

A ce titre, au sein de *l'espace de la production artistique administrée*, et cela constitue une des dimensions les plus spécifiques que l'on ne retrouve pas dans *l'espace de la production artistique marchande*, les directeurs artistiques ont le quasi monopole de l'accès aux ressources publiques. Ce sont eux qui, même s'ils s'appuient sur les responsables administratives, sont au centre des négociations avec les l'État et les subventions, à l'exception des grandes institutions, leur sont versées *intuitu personae*.

Ce sont aussi eux qui concentrent l'essentiel des gratifications matérielles et symboliques et non les autres participants à la production artistique. On peut multiplier les indicateurs comme la place relative de leur nom par rapport à celui des autres agents, leur position d'interlocuteur quasi unique des médias, etc., une des caractéristiques des champs artistiques étant que la contribution des techniciens et surtout des personnels administratifs est systématiquement sous estimée, voire niée (un grand nombre de documents de présentation des spectacles oublie les postes administratifs, ou les rendent illisibles).

Ces directeurs artistiques cumulent donc une multiplicité de compétences artistiques mais aussi politiques, sociales, éducatives et intellectuelles. Dans des univers hautement concurrentiels pour la conquête de la légitimité artistique, ils doivent mobiliser un fort capital culturel et scolaire, dans la définition de ce projet et son explicitation, ce travail d'intellectualisation étant d'autant plus nécessaire que le projet est esthétiquement transgressif et/ou s'inscrit dans un patrimoine esthétique qui a déjà donné lieu à une infinité de commentaires et de production intellectuelle.

³³⁰ Becker HS, 2010, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.

b. Ils sont au cœur des accords de qualification

Dans un marché du travail totalement déséquilibré, ils sont en mesure de choisir leurs différents salariés / collaborateurs sur la base d'un accord multiforme ; ce que je nomme un accord de qualification. Cet accord est particulièrement manifeste dans le cas d'artistes qui travaillent ensemble depuis longtemps

"Nous, on a pas ça, nous on travaille une journée et puis le soir, on retravaille ensemble ou alors, moi, en générale le soir, j'aime bien jouer de l'accordéon... Nous, ça s'arrête jamais vraiment parce que c'est notre... Et puis c'est aussi une question de temps, ça fait vingt ans qu'on se connaît donc on oublie après comment les choses vont vite quand on se connaît depuis aussi longtemps. Il y a peut être des choses qu'on a plus besoin de se dire, des choses qu'on a mis au point il y a dix ans et qui sont restés." (DA)

Cet appariement repose sur un partage initial de dispositions et de jugements esthétique et renforce en même temps ce partage. Cet accord existe aussi avec certaines responsables administratives qui expliquent ainsi certains de leurs choix, même si elles y cherchent une dimension psychologique.

"(...) c'est vrai que je me suis engagé avec [...] sans avoir vu d'autres choses et à posteriori je me suis dit c'était un peu quand même de la folie entre guillemets et au final c'est parce que j'ai eu un bon contact avec lui, c'est vraiment ça qui m'a donné envie de travailler avec lui. C'est bizarre mais il m'avait laissé un message sur mon répondeur en me disant « oui il y a des gens qui m'ont donné ton nom, j'aimerais qu'on se rencontre, je cherche quelqu'un », je me suis dit bon travailler en diffusion pour une compagnie à mi-temps je me suis dit bon je vais y aller, au moins aller le rencontrer mais voilà. Et en fait on a discuté ensemble et tout ça et son projet, sa façon de voir les choses m'ont bien plu, et le contact humain aussi, c'est fondamental, et du coup tout de suite je suis repartie et je me suis dit « à ouais il faut absolument que je bosse pour lui »." (RA)

c. La vocation permanente

Les directeurs artistiques sont au cœur du modèle vocationnel dont ils sont aussi prisonniers. Celui-ci induit une absence de coupure entre le travail et le non travail, une activité permanente sur laquelle ils s'appuient pour opposer celle-ci à l'engagement limité des responsables administratives.

"C'est une spécificité du travail. On s'endort en pensant à une idée ou en réfléchissant à une scène en changeant un texte ou en lisant un truc qui nous met en rapport. Lui, il fait ça tout le temps. Lui quand il regarde un film, il va faire cinq mille connections. Il va prendre des notes pour des idées de spectacles, des trucs qui est en préparation, ce qui fait dans sa tête ... Lui typiquement il fait que ça, que ça, 24h/24, même quand il dort." (DA)

Au-delà de la dimension ostentatoire de certains comportements ou de certaines présentations de soi, les artistes sont aussi, socialement – au sein des champs artistiques - sommés de se conformer à un tel modèle, même s'il leur arrive de décrire (et de regretter) les diverses contraintes qui en résultent. Ils peuvent être d'autant plus portés à de tels regrets qu'ils ne bénéficient pas des gratifications symboliques dont bénéficient d'autres artistes. Dans les compagnies étudiées, certains directeurs artistiques sont conduits à comparer leur situation avec celle de leurs responsables administratives qui manifestent un moindre degré d'engagement pour un revenu aussi important et, en revenu horaire, plus important. Mais dans

le même temps, cette plainte, au cours de quelques réunions individuelles, ne peut que rester marginale, accidentelle car elle romprait avec ce régime vocationnel.

Ce dernier entre en tension avec les engagements et les contraintes de la vie privée. Au cours d'un entretien, un artiste indique qu'il se trouve à un moment de sa vie où il a envie de s'engager sérieusement dans une relation amoureuse, donc d'y passer du temps. Tout en soulignant que les autres directeurs artistiques de la compagnie comprennent sa situation car c'est un *"un moment que je dois passer comme ça"*. Il ajoute que *"en même temps, la vie elle continue. Du coup, ils font aussi des trucs aussi, qui font que je me sens un peu à la traine"* (DA)

Pour ces artistes, l'engagement permanent et total est d'autant plus une nécessité qu'ils ne se spécialisent pas. Ne serait-ce que pour rester à un bon niveau technique, dans les domaines du jeu sur scène, de l'usage des instruments, de leur technique corporelle, ils doivent d'autant plus y consacrer du temps qu'ils souhaitent maîtriser ces différentes techniques et qu'une part de leur temps est consacrée à d'autres activités, telles que celles qui relèvent de l'animation. Ainsi, à niveau égal de compétence, un artiste qui ne joue que d'un seul instrument peut dégager davantage de temps qu'un autre artiste qui souhaite maîtriser plusieurs instruments et qui doit assurer des tâches sociologie-éducatives et/ou organisationnelles ; dans ce dernier cas, l'engagement total relève de l'obligation. Les effets sur l'engagement total sont d'ailleurs d'autant plus radicaux que les activités sont hétérogènes. Ce n'est pas la même chose d'être seulement multi instrumentiste ou de devoir avoir des activités artistiques hétérogènes (musicien, comédien, acrobate) combinées avec des fonctions administratives et/ou techniques et/ou des activités sociales et éducatives.

d. La direction sans responsabilités des entreprises

Les directeurs artistiques assurent la direction effective de "leur" entreprise dont ils sont les fondateurs, ne serait-ce que pour créer leur emploi. Cela se traduit par l'absence des responsables juridiques officiels des associations supports. De manière générale, ces derniers sont absents de l'activité de la plupart des compagnies : ils ne décident pas des projets ni des embauches ; ils ne sont quasiment jamais présents dans les lieux d'activité des compagnies (locaux administratifs ; lieux de répétition) et n'assurent pas la gestion des associations dont ils ont souvent une compréhension très lointaine (on pourrait ainsi faire le compte des compagnies au sein desquelles ils délèguent leur signature ou "acceptent" qu'elle soit imitée).

On retrouve la même situation au sein de l'Atelier 26. Ils ne sont jamais présents au cours des différentes activités et il n'est jamais fait référence à leur place, sauf pour des questions financières³³¹.

Cette délégation de responsabilité par les responsables juridiques³³² repose sur un pacte de confiance plus ou moins maîtrisé et rationnel ; il n'est en effet non certain que tous les présidents et les trésoriers des associations – support aient pleinement conscience des implications juridiques, pénales et financières d'une telle délégation qui peuvent être d'autant plus importantes que les compagnies disposent de budgets importants et mobilisent beaucoup de personnels. Au cours d'une discussion avec une compagnie, et au moment de l'évocation des difficultés de trésorerie avec un très faible fonds de roulement, une responsable administrative évoque une discussion avec une banque pour demander un découvert. Celle-ci voulait la caution du président et du trésorier ; elle a alors refusé de demander ce découvert³³³

Il existe certes des directeurs artistiques qui, à des degrés et des rythmes divers, s'appuient sur les responsables juridiques de leur compagnie et leurs compétences³³⁴, mais leur totale absence au cours de l'Atelier 26 souligne bien leur place marginale. D'une part, cette place est si marginale qu'elle ne rentre pas dans les cadres spontanés de pensée des directeurs artistiques qui, par ailleurs, ne souhaitent probablement pas qu'intervienne une autre catégorie d'agents dans les séances de l'Atelier 26 et cela d'autant moins qu'ils seraient aussi susceptibles de partager les préoccupations des responsables administratives et des cadres de La Nacre. D'autre part, même s'ils souhaitent leur présence, ces derniers n'envisagent pas de créer une raison supplémentaire de débats et de tensions avec les compagnies.

"Nous on était obligé à un moment de les interroger là dessus parce que c'est, entre guillemets, le CA c'est un peu le tiers, la troisième personne, que d'un côté on a les salariés, souvent administratifs, et de l'autre côté on a les artistes. Et on se dit : « le CA c'est un peu la troisième personne qu'il faudrait parfois solliciter en terme de discussions, passerelles entre les deux, interprétation, cohésion, cohérence du projet voilà ». Et souvent quand on leur en parle, ils sont un peu surpris. « Oui ben oui on a un CA - Et vous avez un président ; comment ç se passe ? » Donc on les a un peu interrogés là dessus, mais faut aller vraiment chercher l'information. Ils n'en parlent pas d'eux mêmes, c'est pas quelque chose qui faut mettre en avant.

Et vous pensez aller les rencontrer ces associations ?

³³¹ Il semble même qu'une compagnie a changé de président sans que le président précédent en ait été informé. Plusieurs mois plus tard, cette modification n'est toujours pas enregistrée à la préfecture ce qui a des effets sur la licence d'entrepreneur du spectacle dont le titulaire n'a pas été modifié.

³³² Les cadres de La Nacre ne sont pas surpris par cette situation. Ils l'ont connue dans des phases antérieures de leur carrière et, dans une certaine mesure, La Nacre obéit aux mêmes principes de fiction juridique puisque c'est le directeur, salarié de la structure qui est appelé à définir le projet et diriger l'entreprise, les dirigeants (bénévoles ayant des activités professionnelles au sein desquelles ils sont souvent des salariés – directeurs, dans la même position que le directeur de La Nacre) lui laissant une forte latitude, tous ces agents ayant le même type d'engagement professionnel et le même intérêt à la reconduction de cette fiction juridique.

³³³ Observation. 21 mars 2013.

³³⁴ Une professeure de lettres comme présidente ; un chef d'entreprise comme trésorier dans un cas rencontré au cours d'une précédente enquête.

Pour l'instant on l'a pas évoqué du tout. C'est à dire qu'on en a jamais parlé, le fait de dire... Alors ils nous disent des fois : « Ils vont venir ; on les fera venir à des réunions ». Mais pour l'instant on les a encore pas vus, mais on est qu'à cinq mois du projet donc on sait pas. Mais on sent que pour eux c'est pas déterminant.

Et pour vous ?

Pour moi ça le serait. Parce que pour moi, c'est toujours pareil. Moi j'ai ma casquette administration technique. Je vous le dit : le CA, il a quand même une responsabilité d'employeur qui est quand même importante, responsabilité légale, pénale, qu'il faut pas occulter. Et tant qu'il se passe rien dans les structures tout va bien. Et le jour où il y a un pépin... Et je pense que quand on est employeur, il faudrait quand même se mettre un tout petit peu plus en phase avec les responsabilités qu'on a. Et je pense que, soit les personnes du CA ne le savent pas, ne se doutent pas qu'ils ont des responsabilités aussi fortes, soit ils veulent pas les voir, soit on leur dit pas. Je sais pas. Et du coup moi ça m'intéresserait évidemment de le voir. Mais je me dis que ça va pas être simple." (Nacre)

e. Une position difficilement assumée

Dans ce cadre organisationnel associatif, les directeurs artistiques sont chefs d'entreprise et employeurs de fait. Ce sont eux qui définissent les projets, vont chercher les budgets dans leurs discussions et négociations politiques, administratives et économiques, choisissent les participants à leurs spectacles et autres activités, définissent les conditions du travail, les niveaux de salaire, etc. Mais s'ils assument leur position centrale dans l'activité, ils ne se vivent pas forcément comme des "chefs d'entreprise" et des "employeurs". A différents moments des diverses séances, cette situation de "patron" est évoquée mais le plus souvent dans le déni ou sur la forme de remarques plus ou moins explicites provoquant des rires dont on ne sait pas s'il serait possible de les qualifier de "gênés", "complices" ou autres. Mais ce qui reste récurrent c'est l'impossibilité d'aborder de "front" cette position connue de tous, y compris dans ses ambiguïtés et ces dénégations. Outre le refus de tout ce qui peut évoquer le capitalisme et ses "dérives"³³⁵, on peut trouver plusieurs facteurs à la difficulté, pour ces artistes, à se définir comme des patrons et/ou des employeurs.

Il n'existe pas, en premier lieu, de cadre juridique fondant cette position originale puisqu'ils sont inscrits dans le régime de l'intermittence des salariés du secteur privé. Ils relèvent donc d'une zone grise entre travail salarié et entrepreneuriat, propice au développement de multiples dispositifs inégalement déviants.

De nombreux champs intellectuels et artistiques se caractérisent, en second lieu, par diverses dispositions anti-institutionnelles les portant à critiquer et à refuser toute position vécue comme l'imposition d'une autorité. Ces dispositions se manifestent dans les modalités de la politisation avec un refus récurrent de tout "embrigadement", de toute appartenance à

³³⁵ "(...) derrière patron, il y a des milliards de nuance et des milliards de mot. Et en tant qu'être attentif à ce qui se passe dans la société et des choix politiques aussi qui nous construisent, qui font qu'on est ce qu'on est, on voit aussi. Quand on entend patron, on entend parachute dorée, on entend « Encore six cent employés qui se font virer alors que l'entreprise fait des bénéfiques » Ce genre de choix patronal là, qui sont associés au mot patron et qui font que... et qui font peut être aussi qu'on n'a pas envi d'être patron." (DA)

des organisations. Dans les champs artistiques, il existe une prédominance du registre de la vocation et du modèle de l'engagement total qui s'exonère des cadres, des normes et des grilles. De telles dispositions sont tellement ancrées qu'elles n'ont pas besoin d'être théorisées et qu'elles se manifestent souvent le plus spontanément dans des échanges au sein desquels ne réside aucun enjeu important et visible. Au cours d'un RMIe, un échange s'engage entre un cadre de La Nacre (Nacre), une responsable administrative (RA) et un directeur artistique (DA)³³⁶

Nacre : *en tant que salarié, même en étant pas au bas de la hiérarchie, je réclame des cadres*

RA : *ça manque évidemment dans le secteur culturel. Je voudrais....*

DA : *une grille ? !* (dans le même temps, sur un ton ironique, en croisant les deux mains, il dessine un grillage)

RA : *Une grille" (sur un ton affirmatif)*

Quand le directeur artistique transforme la grille en grillage, la responsable administrative reprend la notion de manière positive. C'est ici une des ambiguïtés fondamentales des attentes des artistes et des administratifs. Les responsables administratives renvoient à la profession (et s'appuient pour cela sur La Nacre) et les artistes à la vocation. Les responsables administratives renvoient à la division et la spécialisation des tâches, à la hiérarchie alors que les artistes tendent à nier cette dimension.

Alors que la plupart des directeurs artistiques rencontrés reconnaissent et admettent que leur association constitue une entreprise car elle en a certains traits (elle produit des spectacles, perçoit des recettes, mobilise des investissements, etc.) ils refusent de se considérer comme des employeurs. Ils reconnaissent une différence avec les responsables administratives qui, elles, se comportent davantage comme des salariées, ne serait-ce que parce qu'elles opèrent une coupure entre le temps de travail et celui de non travail ; "(...) *elles travaillent toute une journée et puis, ensuite, elles rentrent chez elles, puis il se passe autre chose*" (DA).

Mais, ces artistes se pensent différents des patrons sous plusieurs dimensions. D'une part, ils manifestent un engagement total dans l'activité basée non pas sur des intérêts matériels mais sur des fondements esthétiques et affectifs (cette dimension est particulièrement développée pour les artistes qui se connaissent depuis une longue période). D'autre part, ils laissent une grande latitude d'action aux responsables administratives

"Non après c'est pareil. Qu'est ce que c'est qu'un patron ? C'est quelqu'un qui décide et qui laisse pas le choix à ses employés. Ça typiquement, c'est ce qui nous intéresse pas, dans le coté patron" (DA)

³³⁶ Observation. 1^{er} mars 2012

L'irresponsabilité apparaît aussi d'autant plus forte que les directeurs artistiques sont constitués en collectifs qui impliquent une série de fonctionnements et de difficultés spécifiques.

Leur cohésion dépend des fondements de leur constitution. On peut ainsi distinguer la situation d'une compagnie au sein de laquelle la cohésion repose, en grande partie, sur les liens affectifs (ce qui ne veut pas dire consensuels) entre des artistes se connaissant depuis leur adolescence, de celle d'une autre compagnie au sein de laquelle la constitution de ce collectif repose d'abord sur des expériences artistiques proches mais sans que cela conduise à la constitution d'un véritable projet commun et stable (i e non remis en cause d'une réunion à l'autre)³³⁷.

Le caractère officiellement collectif de la direction artistique n'implique pas son caractère égalitaire. On peut voir à différents indicateurs (qui parle le plus quand il s'agit de définir le projet global ; qui n'est jamais véritablement remis en cause et critiqué publiquement) que derrière le collectif il y a le souvent un artiste en position de plus forte autorité mais jamais reconnue ni assumée comme telle car elle est à l'opposé des valeurs démocratiques et égalitaires proclamées et elle permet au leader de ne pas se positionner en patron et employeur (central). Ce caractère collectif et égalitaire de la direction est de toute manière inégalement remis en cause par la construction des spectacles. La contribution des différents artistes est soumise à l'examen des autres, donc à des remarques inégalement bienveillantes à la source de blessures narcissiques. Elle ne peut être systématiquement égale³³⁸, donc engendre des différences dans la distribution des cachets, à moins que les collectifs décident, comme préalable, une égalisation systématique et nécessaire des revenus en définissant des règles permettant des transferts des plus actifs (ou mieux rémunérés) vers les autres artistes du collectif, alourdissant d'autant les tâches administratives dans la tenue des comptes individuels. Cette situation est parfois d'autant plus l'objet de tensions internes qu'elle s'oppose à une série de croyances démocratiques, présentes dans l'ensemble des champs sociaux

³³⁷ "C'est un collectif, ils se sont associés (...). Mais ils ne sont jamais d'accord. Vous en mettez cinq autour de la table et il y en a jamais un qui est d'accord avec l'autre. Donc on a envie de dire : « collectif oui. Mais il y a un moment où, si vous êtes un collectif, il faudrait que vous soyez d'accord au moins sur un truc quoi.» Alors il y a un truc où ils sont d'accord c'est quand ils [sont sur scène]. Ça se passe bien, mais par contre quand ils s'arrêtent, quand ils sortent de scène, ils sont toujours en opposition permanentes, les cinq. C'est assez extraordinaire, ça frôle la caricature parfois de temps en temps, on se demande s'ils le font exprès. Mais non ils le font pas exprès." (Nacre)

³³⁸ Les artistes du collectif doivent-ils être rémunérés de manière égale même si leur intervention n'est pas strictement égale soit d'un point de vue "quantitatif" (en terme de temps passé) ou "qualitatif" (l'activité de mise en scène est-elle équivalente à celle du jeu et à celle d'organisation quand un des artistes consacre une part de son temps à des activités organisationnelles et administratives) ?

comme dans les champs artistiques autour du mythe fondateur de la troupe en tant qu'instance collective égalitaire³³⁹.

L'existence de collectifs induit une dilution de la responsabilité ou une tendance à reporter sur les autres cette responsabilité et/ou certaines des interrogations et décisions les plus pénibles. C'est dans la compagnie avec un seul directeur artistique que ce dernier assume le plus directement (et publiquement) cette position, en verbalisant le fait qu'il est le patron, ne serait-ce que parce qu'il n'a pas le choix. C'est aussi parce que, dit-il, "*c'est moi qui ait le final cut*"³⁴⁰ C'est d'ailleurs cette volonté de certains d'avoir la maîtrise maximale des projets artistiques qui constitue un des facteurs décisifs aux crises régulières des différents collectifs d'artistes. C'est aussi leur expérience passée (parfois douloureuse) dans des collectifs qui les conduit à l'affirmation d'une direction unique.

"Il y a un moment donné où il y a envie de raconter tes histoires à ta manière, voilà. Ça veut pas dire la recherche de pouvoir ou quoi que ce soit ; ça veut dire faire à ma manière, voilà. Et c'est après avoir fait toutes ces expériences que j'ai décidé de me lancer. J'ai pas commencé en faisant une compagnie. J'ai d'abord fait pas mal d'expériences comme tu peux le voir dans des collectifs, des compagnies avant de créer la mienne. Donc (...), d'entrée de jeu j'ai dit : « C'est pas un collectif. C'est un directeur artistique ; c'est moi point barre »." (DA)

Le rapport au collectif et à la compagnie des artistes de ces collectifs varie aussi en fonction de l'intensité de leur engagement au sein de cette dernière et du degré de leur dépendance personnelle par rapport à la situation de la compagnie (sa reconnaissance) ; on voit ainsi des directeurs artistiques dont, dans la conjoncture du moment de l'Atelier 26, l'essentiel de l'activité intervient dans le cadre de leur compagnie de référence alors que d'autres multiplient les activités externes, ne serait-ce que pour se protéger davantage des difficultés présentes ou futures de cette compagnie.

Cette hétérogénéité des collectifs artistiques (et leurs tensions internes) implique une absence de stabilisation des liens avec les responsables administratives ; il peut y avoir une division du travail objective entre un directeur artistique compréhensif et un autre plus brutal (une forme de partage fonctionnelle – même non voulue - du travail présent entre le "bon" et le "mauvais" artiste). A l'inverse, elle peut conduire la responsable administrative à occuper une position centrale quand c'est elle qui assume la régulation des conflits entre les directeurs artistiques, que ce soit en jouant les intermédiaires ou en incitant / conseillant ces derniers en vue de régler leurs différents. On constate alors une forme d'inversion ; ce n'est plus le directeur artistique qui, en tant que chef d'entreprise, gère les "ressources humaines" mais ces responsables administratives qui gèrent les relations internes au groupe des artistes.

³³⁹ Proust S, 2003, "La communauté théâtrale, Entreprises théâtrales et idéal de la troupe", *Revue Française de Sociologie*, 44-1, p. 93-113.

³⁴⁰ Observation. 4 octobre 2012.

L'incertitude sur la position d'employeur des directeurs artistiques est particulièrement manifeste quand on aborde les négociations salariales.

Concernant celles des techniciens et des autres artistes employés pour les spectacles, il arrive qu'elles soient menées par les responsables administratives et non les directeurs artistiques, cette répartition des rôles pouvant se justifier, aux yeux mêmes de ces dernières par la nécessité, même si cela les enferme et les confirme dans le mauvais rôle du "sale boulot", d'assurer, pour les directeurs artistiques, des relations apaisées sur le plateau.

"C'est moi, mais tout le monde sait que [...] et moi on travaille beaucoup ensemble. Donc du coup, ça m'est arrivé deux trois fois d'avoir des relations un peu plus compliquées avec certaines personnes. Tout de suite j'en réfère à [...] et il me soutient toujours. On décide ensemble donc... Après c'est moi qui négocie, d'une part parce que lui il se trompe toujours de chiffres sinon ; donc il dit des bêtises. Et d'autre part, parce que ça lui permet aussi d'avoir un rapport purement artistique, enfin en essayant d'être purement artistique avec ses collaborateurs. Et ça je pense que c'est important de ne pas trop mêler... Justement, quand il y a un peu des prises de tête entre guillemets, c'est bien que ce soit moi, parce que je n'interfère pas sur le plateau en fait. Et c'est important qu'il garde une bonne relation de travail parce qu'au niveau des gens qu'ils recrutent l'aspect humain est toujours très important pour moi, et il y a toujours eu des bonnes relations et je pense que c'est important que ça perdure." (RA)

En interne, on peut constater que l'usage des emplois aidés encadre fortement les négociations salariales qui ressortissent alors moins de la responsabilité des directeurs artistiques (et des responsables administratives) que des normes publiques. Dans d'autres cas, on constate que les directeurs artistiques, compte tenu de leur désintérêt pour le fonctionnement administratif, ne connaissent pas les revenus des responsables administratives qu'ils ont laissé fixer elles-mêmes leur montant comme leur répartition entre les cachets et les prestations chômage (dans le cas de l'intermittence). L'Atelier 26 est ainsi l'occasion pour certains artistes de découvrir que ces dernières ont parfois des niveaux de revenu égaux si ce n'est supérieurs au leur.

Compte tenu de la faiblesse quantitative de l'échantillon des compagnies étudiées, il est difficile de tirer des conclusions définitives. On peut néanmoins considérer que pour certains directeurs artistiques l'Atelier 26 a joué un rôle important dans leur nécessaire prise en compte de la politique salariale, qui se résume souvent, mais c'est un aspect décisif, à la fixation des salaires des différents agents engagés.

Néanmoins, in fine, les directeurs artistiques sont bien obligés d'admettre que, même s'ils ne correspondent pas à une certaine image du patron³⁴¹, ils ont une série de responsabilités

³⁴¹ *"Quand on entend patron, on entend parachute dorée, on entend « Encore six cent employés qui se font virer alors que l'entreprise fait des bénéfices » Ce genre de choix patronal là, qui sont associés au mot patron et qui font que... et qui font peut être aussi qu'on n'a pas envie d'être patron." (RA)*

spécifiques et que, davantage que pour les responsables administratives, leurs destins sont liés à l'avenir de la compagnie qu'ils dirigent et qu'ils ont fondée.

"Après, quelque part, peut être qu'on a aussi un truc à assumer parce que c'est notre compagnie et c'est à nous de prendre aussi certains risques.

Parce que c'est votre compagnie et c'est moins la leur quand même. On pourrait dire ça comme ça.

On pourrait dire ça comme ça. C'est nous qui décidons y compris administrativement pourtant ce n'est pas nous les administrateurs." (DA)

2 - L'instrumentalisation du rapport salarial par les directeurs artistiques

Quelques soient leurs réticences, leur situation de chef d'entreprise (de fait) oblige les directeurs artistiques à se conduire comme des employeurs dans une instrumentalisation du rapport salarial qui peut se révéler extrêmement brutal. Par instrumentalisation, il s'agit de désigner à la fois l'inscription recherchée dans le salariat (via l'intermittence et, de manière plus marginale, l'usage de CDI) et un refus, une ignorance (à double titre) des règles de la société salariale, des acquis collectifs, résultats de luttes et de compromis sociaux, quand il ne s'agit pas de combattre certains de ces acquis.

En effet, compte tenu des conditions économiques de la plupart de ces structures de production, ces artistes sont conduits à refuser et combattre plus ou moins les acquis du salariat fordiste. Ainsi, non seulement ils refusent la permanence mais ils vont privilégier les formes les plus flexibles d'emploi en n'appliquant pas les conventions collectives de leur secteur, en développant le travail invisible et gratuit. Ils privilégient la multiactivité. Ils font massivement appel aux emplois aidés pour les postes administratifs. Les conditions de production conduisent à une série de contradictions présentes au sein même de nombreuses entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire et/ou parmi un grand nombre d'artistes de gauche conduits à s'opposer à certains des acquis de cette même gauche. Un texte de Robert Guédiguian constitue une illustration exemplaire de cette contradiction. En effet, dans sa défense de formes flexibles du travail artistique, et en faisant référence à ses premiers films élaborés dans l'illégalité, il est conduit à défendre la non application de la convention collective du cinéma et à introduire une distinction entre les salariés riches et les pauvres (le niveau de richesse étant à 2 500 € / semaines)³⁴².

a. Le régime de l'intermittence : une sortie du salariat ?

Une série de recherches et de thèses tendent à souligner qu'il existe des usages expressifs, voire émancipateurs, de l'intermittence quand, au même titre que certains usages de la

³⁴² Robert Guédiguian : "Avec cette convention, mes premiers films n'existeraient pas", *Le Monde*, 25 décembre 2012.

précarité, elle permet d'échapper aux " disciplines de l'activité salariée"³⁴³. L'intermittence pourrait ainsi constituer un nouvel "horizon d'émancipation"³⁴⁴ et, sous certaines conditions, une voie de sortie du salariat. Cette dernière position est notamment le cas d'intellectuels proches de la CIP-IdF (au moins dans les années 2000) qui soulignent que le nouveau modèle d'indemnisation du chômage, qu'ils ont élaboré, vise à garantir "la continuité des droits sociaux et du revenu. Ainsi, il ne s'agit pas tellement de sécuriser des salariés précaires, au risque de produire paradoxalement de la précarité que de libérer le temps en garantissant le revenu"³⁴⁵ si bien que le "nombre d'heures travaillées peut tendre formellement vers zéro"³⁴⁶

Le danger de ce type de débat est de tomber dans une forme d'essentialisme incapable de prendre en compte la diversité des situations masquée par l'unité juridique de ce régime d'emploi voire de comprendre que ces différentes dimensions s'entremêlent en fonction des conjonctures, des moments de la carrières, des espaces locaux, etc.. Cet essentialisme conduit ainsi à universaliser un certain point de vue, à ne prendre en considération que les intérêts et dispositions d'un groupe. Il est ainsi frappant que dans plusieurs recherches, il y ait assimilation entre intermittent et artiste ce qui permet de valoriser la figure de l'intermittent en rupture avec le lien de subordination et/ou porteur de projet alors que la prise en compte de la position et des prises de position des techniciens (devenus majoritaires au sein du régime) aurait conduit à relativiser cette rupture, les techniciens étant très peu porteurs de projets et s'inscrivant dans un rapport de subordination plus affirmé et assumé.

L'universalisation du point de vue de certains groupes d'artistes / intermittents tend aussi à sous estimer la relation que les directeurs artistiques / intermittents / employeurs entretiennent avec les autres participants à leurs projets : intermittents ou non. Il est, de ce point de vue, assez frappant de constater que tous les observateurs reconnaissent la place des agents particuliers occupant une double position examinée soit d'un point de vue de leur légitimité artistique et/ ou de leur place dans la hiérarchie de la production artistique (les artistes / directeurs artistiques) soit d'un point de vue juridique (les salariés intermittents – employeurs de fait). Mais, la réalité de leurs pratiques d'employeurs et de leurs relations avec les autres participants à l'activité des compagnies qu'ils dirigent ne sont jamais examinées. Indiquer que les intermittents, "en tant que salariés, [...] bénéficient pleinement de l'autonomie conférée par le recours à l'intermittence. Mais en tant qu'employeurs, en revanche, ils font face à une

³⁴³ Cingolani P, 2005, *La précarité*, Paris, PUF ("Que Sais-je ?"). p. 58

³⁴⁴ Grégoire M, 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes*, Paris, La Dispute

³⁴⁵ Bureau MC, Corsani A, 2012, "Conclusions", in Bureau MC, Corsani A (dir.), 2012, *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN – PUL, p. 336.

³⁴⁶ *Idem*, p. 337.

main d'œuvre mobile et peu docile qu'ils tentent, autant que faire se peut, de stabiliser et de fidéliser"³⁴⁷ ne permet pas de considérer leurs pratiques réelles en direction des salariés qu'ils emploient, qu'ils relèvent de l'intermittence, d'un CDI ou des emplois aidés et les séries de contradictions que cette situation impose et dévoile³⁴⁸.

b. Une indifférence pour eux-mêmes

L'indifférence des directeurs artistiques à l'égard des normes salariales est d'abord fondée sur leur propre expérience de la disjonction entre leur activité (dont ils soulignent la permanence et l'intensité extrême) et les différents régimes d'emploi qui lui servent de support.

Un directeur artistique interrogé, présent depuis 15 ans dans l'espace local de production musicale a ainsi débuté par le RMI (car il ne faisait qu'une vingtaine de cachets) puis est passé par l'intermittence pendant deux ou trois ans. Il est ensuite revenu au RMI pour repasser dans le régime, mais a quand même été conduite, à 35 ans, à demande de l'argent à son père. Au moment de l'entretien, il intervient, en tant que titulaire, dans une école municipale de musique pour 8 h / semaine. Il bénéficie encore du régime de l'intermittence mais n'est pas sûr de le conserver au moment de son renouvellement (dans 3 mois). Il s'interroge sur la possibilité de devenir aussi auto entrepreneur par l'intermédiaire de l'association qu'il a fondé pour encadrer des amateurs. Sa carrière d'artiste s'est ainsi construite sur une diversité de supports juridiques qui a eu peu d'effets sur les conditions d'exercice de l'activité ; celle-ci n'a pas été conditionnée (dans ses différentes dimensions) par les critères spécifiques de ces supports ; il n'a pas, plus ou moins, travaillé en fonction des critères spécifiques de ces derniers. En conséquence, l'entrée et le maintien dans le régime de l'intermittence a de multiples avantages mais cela n'implique pas que les artistes concernés se conforment aux règles de la société salariale qu'ils sont les premiers à ignorer, contribuant ainsi à affirmer, de manière radicale, la dignité de leur position d'artiste. Sur le modèle de l'engagement total, du don et de l'engagement ascétique, ils définissent un niveau de salaire (en combinant volume du nombre de cachets et montant des cachets) acceptable pour leur compagnie et multiplient

³⁴⁷ Grégoire M, 2012, "d'un « en deçà » à un « au-delà » de l'emploi ? Eléments pour une histoire salariale des intermittents du spectacle (1919-2007)", in Bureau MC, Corsani A (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN – PUL, p. 34

³⁴⁸ La revue *Savoir-Agir* n° 21 (*Travail et dépossessions* – 2012) propose un n° consacré au travail avec un article consacré aux divers emplois aidés (Hély) à côté d'un autre article consacré aux intermittents (Grégoire) sans interroger la contradiction qu'il peut y avoir à souligner des formes de domination sociale tout en valorisant l'intermittence alors qu'une fraction importante de ces derniers s'appuient sur les associations dont ils sont les véritables responsables (et employeurs).

le volume de travail invisible et gratuit. Ils revendiquent même ce refus de toute règle sociale sur un mode parfois quasi ostentatoire³⁴⁹.

c. Un rapport salarial parfois brutal

L'indifférence et le refus des règles salariales fondent ensuite les rapports avec les salariés de leur entreprise et, en l'occurrence, les responsables administratives.

Porteurs de projets, les directeurs artistiques sont d'abord particulièrement préoccupés par leurs coûts de production et notamment leurs coûts salariaux ; ils ont totalement intériorisé la nécessité et la possibilité de leur externalisation vers le régime de l'intermittence. Non seulement ils visent à réduire au maximum ces coûts mais ils flexibilisent autant que possible l'organisation du travail en usant de toutes les formes possibles d'emploi qu'ils connaissent d'autant mieux qu'ils les ont souvent éprouvées pour eux-mêmes et, pour certains, continuent de les éprouver.

Les directeurs artistiques sont ensuite conduits à imposer un rapport salarial parfois brutal avec les salariés qu'ils emploient et cela d'autant plus facilement qu'ils peuvent faire état de leurs propres sacrifices (qu'ils concernent leur usage massif du travail invisible ou les faibles salaires) qui deviennent l'aune à partir desquels ils jugent les dispositions de leurs responsables administratives : "*nous on ne compte pas les heures... On paye pour travailler*" dit un de ces directeurs artistiques³⁵⁰

D'une part, ils imposent les formes d'emplois les plus flexibles et les moins couteuses. L'usage récurrent des emplois aidés pour les responsables administratives est, de ce point de vue, emblématique. Ils préfèrent aussi valoriser l'intermittence au détriment du CDI, parfois en se "débarrassant" des responsables administratives qui ne peuvent/veulent pas "*comprendre*" leur volonté³⁵¹.

D'autre part, ils ignorent et critiquent les règles collectives qui sont perçues comme des dangers importants. Découvrant la convention collective nationale pour le spectacle privé, qui vient d'être étendu, les directeurs artistiques adoptent des positions très critiques à l'égard d'un tel texte qui implique des contraintes nouvelles ; "*c'est fou de faire cela en période de crise*"

³⁴⁹ Dans leur enquête, Corsani et Lazzarato indiquent que plus du tiers des intermittents interrogés estime à 11 mois la durée totale de leur activité (Corsani A, Lazzarato M, 2008, *Intermittents et précaires*, éd Amsterdam).

³⁵⁰ Observation. 8 novembre 2012.

³⁵¹ "*Ils disent : « ah c'est un peu dommage qu'elle parte mais en même temps : voilà on peut pas le financer. On peut pas le financer ». Et puis, elle a pas voulu d'intermittence en plus. Donc ça, ça a été le crime total. C'est à dire qu'elle a refusé l'intermittence. Elle a dit : je ne veux pas d'intermittence. Et pour eux ça a été... la fin du recevoir. Ils ont dit : « Elle veut pas d'intermittence ? Elle dégage »*" (Nacre)

dit l'un³⁵². Ces conventions leur apparaissent non seulement dangereuses mais aussi inapplicables, et cela d'autant plus que certains vendent déjà leurs spectacles au-dessous de leurs coûts réel. On peut d'ailleurs considérer que l'Atelier 26 les conforte dans ce point de vue car ils sont découverts, ou mieux compris, ce qu'il est habituel de nommer le "coût employeur".

Le refus des découpages temporels est aussi central. La dilution des temps sociaux et leur confusion constituent un des indicateurs centraux de la position d'artiste, de leur engagement total, et de leur distance critique à l'égard des responsables administratives. Au cours d'un RMIe consacré à l'organisation du travail, un artiste répond à l'injonction qui lui est faite tout en soulignant que son travail dépasse le temps humain. Cumulant le temps passé à ses différentes activités, il comptabilise 854 jours d'activité sur 2 ans ce qui est une manière d'affirmer à la fois l'absurdité de l'activité de mesure qui lui est demandée et le caractère total de son engagement dans l'art, totalement indifférent aux normes sociales. Il est aussi conduit à marquer publiquement sa distance radicale avec les responsables administratives en soulignant, plusieurs fois, à haute voix, afin d'être entendu de tous et toutes, que lui n'était "*pas aux 35 heures*".³⁵³

A diverses reprises, ils manifestent leur indifférence à l'égard des salariées et de leur situation. Au cours d'une discussion portant sur les recrutements, une responsable administrative rappelle les contraintes et la durée qu'implique un tel processus. Il faut définir un profil et le recrutement sera long et dépend souvent de l'emploi du temps des différents directeurs artistiques et de la disponibilité des candidats : à ce moment là un des directeurs artistiques dit en riant "*s'ils sont pas disponibles... ils resteront au chômage*"³⁵⁴. A une autre occasion, évoquant la situation de leur compagnie en train de recruter une responsable administrative, une artiste s'exclame : "*Je ne suis pas DRH ou recruteur mais en faire attendre c'est pas correct*" ce à quoi un autre rétorque que "*c'est le jeu du chômage*" et un troisième : "*ils vivent leur vie en même temps et cherchent des boulots*"³⁵⁵

Enfin, ils reportent sur les salariés le coût de leur employabilité et de leur recherche d'emploi et de travail que ce soit au cours des contrats ou au moment de la fin de ces derniers.

Cette brutalité du rapport salarial est inséparable du caractère central des accords de qualification entre les directeurs artistiques et leurs différents salariés qui reposent sur des

³⁵² Observation. 26 avril 2013.

³⁵³ Observation. 17 janvier 2013.

³⁵⁴ Observation. 20 décembre 2011.

³⁵⁵ Observation. 6 septembre 2012.

relations interpersonnelles très faiblement médiatisées par les règles et des qualifications au profit de logiques de compétences individuelles.

Or, on voit bien que, comme le réclame le MEDEF qui vise à la fois à responsabiliser les salariés et à déléguer aux entreprises la définition des compétences qui, dans le cadre d'une individualisation de la relation salariale conduit à la l'insécurité des salariés, les entreprises culturelles, dont celles du pôle de la petite production, tendent à reprendre à leur compte cette individualisation radicale de la relation salariale dont le critère absolu reste la réussite du projet personnel des artistes.

Dans ce type de relation salariale, les relations affectives (avec les tutoiements et embrassades permanentes) alternent avec le rappel douloureux, par les directeurs artistiques / employeurs, de leurs exigences. Pour l'observateur, cette brutalité peut être perçue par les commentaires de certains cadres de La Nacre, mais non par ceux des responsables administratives qui sont restées discrètes au cours de la recherche. Elle surgit parfois dans les remarques (sèches, spontanées) de certains directeurs artistiques, mais aussi par les réactions des responsables administratives plus ou moins concernées, réactions qui ne sont pas, généralement, de l'ordre du conflit (elles ne sont pas en situation de le faire) mais qui transparaissent par certaines réactions comme les regards portés sur les intervenants ou les têtes baissées, parfois même les larmes au bord des yeux. Même si l'ensemble de ces ateliers s'est déroulé dans le plus grand calme, certains manifestent une tension "palpable" par l'observateur.

C'est aussi pourquoi, les responsables administratives (ou certaines d'entre elles) manifestent à diverses reprises une réelle prudence dans leurs prises de position publiques (dans les activités de l'Atelier 26). Au cours d'une journée collective consacrée à la direction artistique et à la fin de la première séquence au cours de laquelle chaque groupe (directeurs artistiques et responsables administratives) s'est réunie séparément, les responsables administratives se refusent toutes à se porter volontaires pour rapporter leurs remarques conclusives, probablement parce que celles-ci ont certaines dimensions critiques sur les pratiques des directeurs artistiques ; l'une d'entre elles s'exclame alors : "*cela m'interroge*". Ce sont d'ailleurs les deux plus anciennes, les plus stables et les plus "autonomes" avec le plus d'autorité qui se portent volontaires. A la fin de leur présentation, un directeur artistique s'est d'ailleurs tourné vers l'une d'entre elle en lui disant : "*T'as été un petit peu chaud*"³⁵⁶

³⁵⁶ Observation. 1^{er} décembre 2011.

d. Donner des outils de compréhension administrative aux artistes

Le niveau de maîtrise technique des directeurs artistiques est faible ; cet aspect se manifeste régulièrement au cours des différentes séances. Au cours d'une discussion, un directeur artistique demande ce qu'est une convention collective. A une autre occasion, au cours d'un rendez-vous collectif, un autre demande sérieusement ce qu'est un "CA" ; "*le crédit agricole*" dit une responsable administrative sur un ton légèrement ironique. Cette méconnaissance est aussi l'expression de la faible importance reconnue aux instances juridiques des associations qui servent de support aux compagnies mais qui n'ont aucune véritable existence. Il faut qu'un autre membre de la compagnie nomme une personne (la présidente de l'association) pour que l'artiste concerné commence à comprendre la place du CA mais de manière biaisée, puisqu'il l'assimile à une personne.

Cette méconnaissance administrative se manifeste aussi dans l'hétérogénéité des ordres de grandeur. Au cours d'une discussion sur le budget d'une opération, une responsable administrative évoquant une somme déclare : "*C'est peanuts.... 400 €*", ce qui surprend un directeur artistique qui ne considère pas cette somme comme dérisoire car pouvant en effet représenter plusieurs cachets³⁵⁷.

Mais, l'Atelier 26 ne vise pas et ne permet pas d'élever véritablement ce niveau de compétence car dès que sont abordées des questions très techniques, les artistes "décrochent". Au cours d'une session particulière pour une compagnie, alors que les responsables administratives de la compagnie et les cadres de La Nacre discutent de questions techniques sur la structure du budget et les indicateurs possibles (tels que le taux de marge), les directeurs artistiques restent silencieux, visiblement décontenancés et perdus : "*je crois qu'on a perdu les garçons*" dit une responsable administrative, déclenchant une série de rires³⁵⁸.

En revanche, en montrant l'importance des dimensions administratives financières, politiques dans la structure de *l'espace de la production artistique administrée*, le premier effet de l'Atelier 26 est de souligner la réduction de l'espace des possibles. Réfléchissant sur des projets futurs et l'alternative entre un gros spectacle (nécessitant un jour ou deux de montage/démontage, donc du personnel technique et des coûts supplémentaires) et un spectacle plus léger, dont les directeurs artistiques et les artistes habituels peuvent assurer le montage, les responsables d'une compagnie examinent aussi les possibilités de diffusion dans des réseaux parfois différenciés et leur difficulté à se transférer d'un réseau à l'autre (du théâtre de rue à celui du théâtre) ce qui, pour des raisons esthétiques et matérielles/financières

³⁵⁷ Observation. 20 décembre 2011.

³⁵⁸ Observation. 24 avril 2012.

s'avère plus difficile que prévu : "*nous, il faut peut-être qu'on déchanté là-dessus*" dit un des directeurs artistiques³⁵⁹.

Le second effet concerne la capacité des directeurs artistiques à juger la compétence des responsables administratives.

Au sein des grandes entreprises, ce jugement est porté par les différents niveaux hiérarchiques, dont on présuppose qu'ils disposent des moyens pour juger rationnellement l'ensemble des compétences mobilisées par ceux-ci, les résultats de leur activité et les conditions de l'amélioration de leur employabilité.

Dans le cas des compagnies indépendantes, ce sont les directeurs artistiques qui sont, fonctionnellement (et non juridiquement), en situation de devoir opérer ce jugement et ils peuvent se révéler de "mauvais juges", au sens où ils ne maîtrisent pas les instruments de jugement des compétences de leurs responsables administratives. Un tel jugement est d'autant plus difficile que les relations entretenues avec celles-ci reposent sur des facteurs qui renvoient à une proximité esthétique, éthique, qui sont souvent mobilisés dès la procédure de recrutement qui se révèle être une expérience interpersonnelle incertaine ; "*c'est le côté PMU ; c'est un cheval sur lequel on mise*" (rires) dit un des directeurs artistiques pour souligner cette part d'incertitude³⁶⁰

Les directeurs artistiques n'ont donc pas toujours, ni systématiquement, les moyens de juger directement des compétences des responsables administratives. Ils peuvent le faire à partir de différents indices. Les réactions des instances publiques et de leurs experts, les remarques informelles, les refus de dossiers de subvention, l'impossibilité d'accéder à des lieux de diffusion constituent des sources externes d'information. Ils peuvent aussi utiliser des informations internes comme, à certains moments, la situation financière difficile de leur compagnie ou les contradictions entre des séries d'indicateur. Au cours d'une discussion informelle, un directeur artistique s'interroge sur l'activité réelle de leur responsable administrative en mettant en rapport le fait que leur compagnie a une faible activité (mesurée en nombre de représentations) alors cette responsable administrative n'arrête pas de répéter qu'elle "est au taquet" ; il manifeste donc un doute sérieux sur le volume de son activité réelle ou (implicitement) sur sa productivité.

Ils peuvent aussi appréhender ce niveau de compétence par leur propre participation à l'activité administrative des compagnies. C'est particulièrement le fait des compagnies avec de

³⁵⁹ Observation. 24 avril 2012.

³⁶⁰ Observation. 8 novembre 2012.

faibles budgets (et peu de possibilités d'emplois) ; les artistes concernés doivent assurer un minimum de tâches. Cela concerne aussi l'ensemble des compagnies pour les tâches de diffusion qui nécessitent une implication minimale des directeurs artistiques qui sont en meilleure position pour expliquer quel est leur projet, son contenu, ses dimensions. Cette implication intervient souvent au début du projet, au moment où il faut défendre et préciser le projet artistique en direction des coproducteurs éventuels, des diffuseurs, ne serait-ce que parce que certains de ces derniers, ne veulent débattre qu'avec les artistes³⁶¹.

Cette compétence administrative reste néanmoins limitée. L'Atelier 26 peut alors être vu comme un dispositif qui permet à ces directeurs artistiques d'exercer plus rationnellement leur jugement administratif.

D'une part, il permet d'élever le niveau minimal de leur compétence technique administrative, mais cet aspect reste limité et très inégal en fonction des directeurs artistiques, certains conservant leur désintérêt marqué pour les dimensions les plus techniques de la gestion administrative.

D'autre part et surtout, les artistes peuvent s'appuyer sur le fonctionnement des rendez-vous individuels qui, rappelons-le, mettent en présence les 3 catégories d'agents : responsables administratives ; directeurs artistiques ; cadres de La Nacre. Par les questions posées par leurs responsables administratives comme par les cadres de La Nacre, par les réactions (verbales ou non verbales comme les échanges de regard) de ces derniers aux questions qui leur sont posées ou aux documents présentés par celles-ci et la manière dont elles répondent aux interrogations techniques (même si les cadres de La Nacre s'efforcent visiblement de maintenir une neutralité manifeste), ou leurs capacités à répondre aux questions posées ou gérer un dossier (tel qu'élaborer un budget prévisionnel)³⁶², les directeurs artistiques sont en mesure d'avoir une appréhension plus réaliste de la compétence réelle de leurs responsables administratives ou, plus précisément, du niveau estimé de cette compétence par les cadres de La Nacre.

Au cours d'un rendez-vous individuel avec une compagnie, la responsable administrative présente le budget prévisionnel pour 2012. Devant le document distribué, elle donne des

³⁶¹ "C'est à dire qu'en Angleterre par exemple ça ne se passe pas du tout comme ça. Les Français ils sont un peu snob par rapport à ça. Ils veulent parler aux artistes. Pas de salut, chez nous on est un peu quantité négligeable. Nous les chargés de diffusion." (RA)

³⁶² On voit ainsi, à la lecture des différents mémos produits par le groupe projet concernant une compagnie, comment une responsable administrative a le plus grand mal à élaborer, dans les délais proposés, un budget prévisionnel qui apparaisse crédible aux yeux des directeurs artistiques de sa compagnie mais aussi des cadres de La Nacre.

indications : la somme disponible en caisse en début d'année ; les subventions prévues ; les cachets prévisibles pour une représentation. Elle indique qu'elle a oublié des salaires et des charges en juillet prochain ; elle a aussi oublié une autre opération. Elle a aussi des postes de dépense dont elle n'est pas sûre. Un cadre de La Nacre indique que ce n'est pas un problème ; qu'elle a fait une cote mal taillée. Sur le document, divers éléments ne sont pas mentionnés : le poste du permanent éventuel en mars ; le fonctionnement d'un lieu de répétition ; les dépenses de communication ; coût de gestion du site. La responsable administrative concernée explique la démarche et se tourne parfois vers les cadres de La Nacre pour solliciter leur approbation. Alors que les artistes restent silencieux, ce sont davantage ces derniers qui posent des questions pour comprendre le dossier et les sommes. Ils découvrent aussi des procédures, par exemple comment "Asso Gestion" fait payer ses services. Un cadre de La Nacre explique le fonctionnement d'Excel pour recopier une formule. Il retravaille sur le fichier fait par la responsable administrative, le modifie et, au préalable, tente de comprendre comment est construit ce fichier. Il propose d'ajouter des lignes et par exemple de davantage dissocier "spectacle" et "action culturelle" et, à un moment donné, pour avoir une vision synthétique des activités futures de l'année, c'est lui qui fait la saisie. Il y a une discussion sur ce qu'ils rentrent : les activités sûres ou pas. Ils arrivent à 20 000 € de perte sans considérer le poste de permanent.

L'Atelier 26 permet, enfin, aux artistes d'appréhender quels sont des indicateurs pertinents qui leur permettront ultérieurement de comprendre les compétences de leurs responsables administratives ; ainsi, sans saisir les détails de ce qui constitue un budget prévisionnel, la capacité de leurs (futurs) responsables administratives à en bâtir un, crédible aux yeux de leurs différents partenaires, pourra constituer, à leurs yeux, un élément rationnel de jugement.

En constituant les compagnies en entreprises marquées par une forte division du travail administratif et artistique, l'Atelier 26 renforce donc la capacité des directeurs artistiques à exercer leurs prérogatives d'employeurs (de fait) dans des conditions particulières

D'une part, celles-ci ne reposent pas sur des distinctions juridiques nettes dans la mesure où, le plus souvent, employeurs et salariés sont des salariés relevant de la même annexe. La confusion est encore plus forte dans le cas de certaines compagnies quand le directeur artistique / employeur relève du RSA et la responsable administrative d'un CUI-CAE.

D'autre part, ces prérogatives s'accompagnent de formes particulières de relations entre les salariés et les employeurs marquées par le flou des frontières et l'incertitude de la relation de subordination qui combine des manifestations d'une proximité personnelle et affective (le

tutoiement, les embrassades, etc.) et des rappels, parfois brutaux, du refus des règles de la société salariale.

Enfin, par une compréhension des normes de fonctionnement de *l'espace de la production artistique administrée*, il renforce aussi la capacité des directeurs artistiques à juger des compétences des responsables administratives.

III. LA VALORISATION DU SALARIAT PAR LES RESPONSABLES ADMINISTRATIVES

Si les directeurs artistiques sont portés à individualiser la relation salariale et à s'extraire des règles de la société salariale, à l'inverse, les responsables administratives sont conduites à les valoriser et s'y appuyer mais de manière relativement différenciée compte tenu de l'hétérogénéité de leur position. Alors que les (jeunes) candidates aux formations à l'administration culturelle, que leurs parcours et dispositions portent à privilégier un mode d'engagement dans le travail proche de la vie d'artiste³⁶³, ces responsables administratives ont un autre rapport (plus réaliste) aux satisfactions possibles, aux relations avec les artistes, au désintéret économique, et revendiquent davantage leur position de salariées inscrites dans des cadres collectifs ouvrant à des droits et des devoirs.

1. Responsabilités spécifiques et réaffirmation du lien de subordination et de la responsabilité patronale

Les relations que les responsables administratives veulent entretenir avec les directeurs artistiques ont une double perspective. D'une part, elles réaffirment la spécificité de leur compétence et la nécessité d'être reconnues comme des professionnelles et cette revendication est plus particulièrement manifeste chez les responsables administratives des deux principales compagnies. Et, d'autre part, elles revendiquent l'existence d'un lien de subordination avec ces derniers qui ne devraient pas s'en exonérer.

a. La réaffirmation de leurs compétences spécifiques

La plupart des responsables administratives soulignent les difficultés régulières qu'elles éprouvent (ou éprouvaient davantage avant l'Atelier 26) à débattre avec les directeurs artistiques des questions soit liées directement à l'organisation administrative des compagnies soit, plus généralement, à leur projet artistique dont j'ai souligné la composante

³⁶³ Dubois V, *Op. cit.*

administrative, ne serait-ce que parce qu'elles sont souvent en situation de devoir expliquer à différents interlocuteurs "ce qu'est la ligne artistique, pourquoi on fait tel ou tel choix" (RA).

Or, il arrive aux directeurs artistiques de prendre des décisions sans consulter les responsables administratives alors que ces décisions auront des effets sur leur activité, voire même en se refusant à examiner certaines des questions posées

"C'est pas qu'ils ne nous entendent pas. En fait, je pense que, assez souvent, on est quand même assez campés, et les uns et les autres, sur des positions qui sont des positions de notre background professionnel. On peut dire : « eux ils sont des artistes et nous on est des administratifs ». Du coup, quand nous on se pose des questions qui sont à la limite créativo-administratives, eux, ils nous disent souvent : « mais nous, on s'en fout totalement de ça. On a pas besoin de définir ça » ou « on a pas besoin de... de clarifier ça pour travailler... Donc on pense que c'est inutile. Donc on va pas le clarifier ». Alors que là, c'est vrai ça donne un son de cloche un peu différent car on voit que les problématiques sur lesquelles nous, on demande des éclaircissements, ce sont les mêmes dans les autres compagnies et donc c'est bien nécessaire de donner des réponses." (RA)

Les responsables administratives sont alors conduites à réitérer régulièrement leurs interrogations en se disant "on y reviendra et à la longue on les aura" (RA) ; cette responsable administrative cite le cas de la communication dont elles avaient fait un "cheval de bataille qu'on ramenait à chaque réunion" (RA). Elles pouvaient aussi abandonner complètement cette interrogation ou alors prendre une série de décisions sans en débattre avec les directeurs artistiques compte tenu de leur désintérêt plus ou moins manifeste et de leur incompétence administrative supposée³⁶⁴. Mais il leur est parfois difficile de définir une frontière entre ce qu'il est inutile de discuter avec ces artistes et ce dont il faut absolument débattre avec eux comme il leur est difficile de trancher entre les décisions et projets qu'elles peuvent accepter tels quels et ceux qu'elles pensent nécessaires de critiquer, remettre en cause, voir viser à empêcher, et cela d'autant plus qu'elles ont intériorisé la place seconde des logiques administratives

"Donc voilà ! Je lui ai dit que je pensais que c'était un peu tôt de créer fin 2013 parce qu'ils risquaient d'avoir des difficultés. Après, lui, il veut absolument le faire. Je comprends aussi très bien dans la dynamique artistique etc. Donc, je ne vais pas insister plus que ça, parce que disons qu'il y a une logique administrative et après il y a une logique artistique et les deux choses sont très différentes. Et moi, après c'est des choses qui me questionnent aussi parce que je pense qu'effectivement il faut... Je pense que des fois je dis : « Non, et il faut faire attention parce que la structure est en péril et tout ça ». Je pense que mon rôle c'est un peu ça. C'est d'être garante de la pérennité de la structure. Mais après, mon boulot, avant tout c'est d'accompagner un artiste, avant tout. Et donc, à un moment donné, même s'il fait un projet pour le jouer deux fois, s'il a besoin de le faire, il faut qu'il le fasse quand même. C'est toujours des questions compliquées...c'est difficile d'expliquer. C'est ça ; c'est des arbitrages entre un projet artistique dans le sens d'une démarche et puis une logique administrative. C'est trouver, parce que ce n'est pas forcément toujours compatibles en fait." (RA)

On voit donc que, sous certains aspects, elles sont fortement autonomes, et cela d'autant plus qu'elles sont spatialement et (souvent) temporellement isolées des directeurs artistiques.

³⁶⁴ "Je décide des choses c'est vrai parce que la partie administrative c'est pas du tout son truc donc il y a des choses je ne lui en parle même pas" (RA)

L'existence de liens affectifs avec les directeurs artistiques, ou certains d'entre eux³⁶⁵, constitue un contre poids mais qui reste limité.

Elles gèrent ainsi leur emploi du temps et leur rythme de travail. A la surprise de certains de leurs amis, qui travaillent dans des univers davantage formalisés, elles ne sollicitent pas l'avis et l'approbation de leurs employeurs pour leurs jours de congés ; comme le dit l'une d'entre elles, "*oui enfin, je l'ai posé auprès de moi-même*" (RA). Cette autonomie administrative s'accompagne d'une forme d'irresponsabilité administrative des/de certains directeurs artistiques qui, sur certaines activités, notamment celles qui sont les plus administratives et pour lesquelles le niveau de technicité est élevé, leur laissent une large autonomie

"Quand j'explique que pour moi, l'expert comptable il se plante parce qu'il met certaines factures dans les transferts de charge et que je suis pas d'accord avec ça. Et que ça joue, et que ça représente 40 000 € sur le budget et que c'est énorme et tout, ils me regardent tous avec des yeux comme ça. Et je sais que le nouveau trésorier ce sera pareil. Cela lui dira rien.

Comment vous tranchez cela ?

Ben là, avec le nouvel expert comptable j'ai tranché ça. Je suis allé voir quelqu'un d'autre et qui m'a dit aussi qu'il ne trouvait pas ça normal" (RA)

Parfois, elles ont le sentiment de "*faire ce qu'elles veulent*" ; certaines ont ainsi la signature (sur une base de délégation plus ou moins incertaine). L'une d'entre elles dit : "*J'obtiens tout ce que je veux (...) je suis en roue libre*", mais elle aimerait une véritable discussion et n'a pas envie de porter cette responsabilité. Une autre indique : "*quand il faut décider des salaires, il [le directeur artistique] donne mon numéro*". Ce type de situation ne pose d'ailleurs pas de problèmes quand les responsables administratives sont compétentes ; dans le cas contraire, les difficultés s'accumulent et peuvent se retourner contre les artistes.

Or, elles veulent sortir de cet état de flou et d'implicite qui permet, entre autres, aux directeurs artistiques de méconnaître l'importance et la complexité de leurs responsabilités et de leurs compétences. Elles souhaitent donc que leurs responsabilités ainsi que leur position spécifique soient socialement reconnues au sein des compagnies. Vouloir se faire reconnaître comme des professionnelles est aussi une manière d'affirmer la technicité de leurs tâches qui ne peuvent être alors assimilées à de simples savoir-faire féminins.

L'affirmation de leurs qualifications et compétences administratives conduit à une série de conflits dont on peut distinguer deux catégories.

La première concerne les situations où s'affrontent des principes de jugement radicalement différents quand les responsables administratives engagent des critères de gestion et les directeurs artistiques le principe de l'autonomie des artistes. Face aux responsables

³⁶⁵ Une responsable administrative indique ainsi qu'elle a invité chez elle certains directeurs artistiques (qui sont venus) et pas d'autres car il y avait un écart d'âge d'une dizaine d'années.

administratives qui soulignent l'épuisement d'un spectacle qui tourne peu et la nécessité de créer un nouveau spectacle, un directeur artistique parle de "*putsch*" et souligne qu'on "*est pas en train de faire du marketing... On est pas chez Nestlé*". Il manifeste son refus de s'inscrire dans des "*moules*" et revendique de pouvoir faire un spectacle sur 6 ans quand l'État lui impose un rythme minimal de création. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est réticent à l'idée d'une convention avec la région et la DRAC. Il parle de faire rêver. En réponse, une administratrice souligne que, si tel est le choix des directeurs artistiques, elle est prête à aller défendre cette idée à la DRAC mais elle en souligne la difficulté ; "*Nous, on vous dit quels sont les codes*" et, ajoute-t-elle, en montrant les chiffres sur le tableau : "*nous on rêve moins (...)* *On ne peut pas jouer les anarchistes éternellement*"³⁶⁶. Pour justifier ces exigences face au registre vocationnel des artistes, une administratrice opère une distinction éclairante entre les tâches administratives qui ne relèvent pas d'un "*métier de passion*" tout en appartenant à "*un univers de passion*" et que c'est pour cela qu'elle a choisi cette activité.

La seconde concernent leur exclusion de certaines décisions ayant des implications administratives, financières. C'est à cette occasion qu'elles revendiquent leur maîtrise d'une série de compétences spécifiques et souhaitent que celles-ci leur soient reconnues par les directeurs artistiques.

Au cours de certains rendez-vous organisés par l'Atelier 26, ces responsables administratives découvrent des décisions prises par les directeurs artistiques, dont certaines reviennent sur des décisions anciennes, prises antérieurement. Ces décisions peuvent concerner des décisions d'implantation et de transfert des sièges sociaux (ce qui n'est pas sans effet sur les possibilités de subvention). A une autre occasion, une responsable administrative évoque une rencontre avec le Conseil Régional où les artistes avaient modifié leur point de vue sans qu'elle en soit informée, si bien qu'elle ne savait plus très bien ce qu'il fallait dire ou pas dire, défendre ou non.

Ces difficultés apparaissent moindres quand il n'y a qu'un seul directeur artistique. En revanche, dans le cas de plusieurs artistes, l'existence d'un leader rend les relations encore plus difficiles car il n'est jamais certain que, en son absence, les décisions des directeurs artistiques soient définitives, ce leader étant en mesure de les annuler.

"Parce que là ils ont quand même fait un coup l'année dernière moi je ne suis vraiment pas contente. Ils ont décidé arbitrairement d'arrêter [un spectacle]. On le savait qu'ils allaient l'arrêter mais ça aurait été bien de le faire une dernière année d'exploitation et pouvoir communiquer dessus. Là pas du tout ils l'ont arrêté genre « on va le cacher, on met une couverture dessus et on le met dans un coin ». Je trouve que ce n'est pas du tout d'accord avec eux. C'est pas du coup rendre service. Et encore sur le site Internet, j'ai réussi à leur faire mettre en avant puisqu'ils voulaient aller le planquer au milieu des bonus

³⁶⁶ Observation. 24 avril 2012.

et je trouvais que c'était pas tellement lui rendre hommage. C'était quand même le spectacle qui nous a lancé et qui les a fait vivre durant des années. Il y a eu de la demande quand même pour ce spectacle là.

Quand tu dis ils ont décidé, c'est à dire qu'ils ont décidé quand ? Entre eux et à quel moment ?

Entre eux, en tournée à la fin d'une date : « Nous on n'arrête maintenant »

Et ils n'en avaient pas parlé avec toi ?

Ils en avaient parlé avec moi mais je leur avais dit « oui bien ^sur ». Je voyais bien qu'ils avaient envie d'arrêter mais « ok qu'on arrête correctement, qu'on fasse un truc », on n'arrête pas un spectacle comme ça subitement.

Et quand ils ont arrêté tu étais dans cette tournée ?

Non pas du tout ! Je l'ai appris par Facebook en plus, un Facebook d'un programmeur.

Ah c'est un programmeur sur Facebook qui a dit que... Et tu l'as appris combien de temps après ?

La semaine d'après.

Parce qu'ils l'avaient eu annoncé aux programmeurs ?

J'étais contente, je trouvais que c'était de la bonne communication interne là ! (rires) Donc ça par exemple je trouve que c'est pas..... Oui c'est eux qui le jouent et l'interprètent. C'est bien leur projet, mais je pense que là-dessus j'ai clairement un truc à dire. On aurait très bien pu faire la tournée d'adieu. Donc ils ont pas intérêts à faire la même chose avec [un autre spectacle]" (RA)

Les directeurs artistiques sont donc des patrons qui alternent entre un désintérêt pour les questions administratives et la volonté d'imposer des décisions sans consulter les responsables administratives, parfois contre ces dernières. Au cours d'un atelier individuel, un directeur artistique parle même de "*bras de fer*" avec les responsables administratives ; "*Cela me rend triste*" dit une de ces dernières³⁶⁷.

L'Atelier 26 peut alors être vu comme un processus par lequel, avec le soutien objectif des cadres de La Nacre, qui ont pu éprouver dans une étape antérieure de leur carrière, les mêmes types de difficulté, les responsables administratives acquièrent progressivement une légitimité qui conduit à ce que leur point de vue soit, progressivement, davantage pris en compte, même s'il n'est pas suivi. Ce projet explicite parmi les cadres de La Nacre³⁶⁸ explique la volonté initiale de privilégier le binôme directeurs artistiques – responsables administratives comme le contenu des différentes rencontres et activités. L'explicitation de la complexité des tâches administratives conduit progressivement les directeurs artistiques à en reconnaître la nécessité comme la constitution d'un segment administratif dont les tâches ne peuvent plus relever du bénévolat. Il reste que cette reconnaissance se heurte en permanence aux contraintes budgétaires qui rendent difficile l'emploi de responsables administratives sur des postes

³⁶⁷ Observation. 1^{er} mars 2012.

³⁶⁸ "(...) je pense vraiment que les structures aujourd'hui, dans le secteur, ce qui leur a manqué peut être à un moment, c'est qu'elles ont été beaucoup sur les projets, et qu'aujourd'hui l'économie étant ce qu'elle est et ce qu'elle devient, le secteur évoluant comme il évolue, elles ont de plus en plus besoin de se questionner sur leur fonction administration, c'est à dire comment je monte mes budgets, comment je me finance ? Parce que la vieille image de la structure, qui est un projet, qui se monte comme ça du jour au lendemain et puis qui vit d'amour et d'eau fraîche ça n'existe plus. Aujourd'hui, on est quand même rentrés dans des structures qui ont besoin, à un moment, d'assurer les deux fonctions. Le projet artistique oui, il faut le développer. Mais pour ça on a besoin de l'administratif. L'un ne va pas sans l'autre pour moi, et c'est vraiment les deux qu'on essaie de faire avancer en même temps." (Nacre)

stables à temps plein et conduisent même, à la fin de l'expérience, deux compagnies à affecter une partie de ces tâches administratives à des artistes.

La reconnaissance de ces compétences et de la technicité des postes administratifs passe par la description, par les/des directeurs artistiques des erreurs qu'ils ont pu commettre. Au cours d'une réunion de bilan, un de ces derniers raconte l'histoire d'un de ses créations où il n'a pas été attentif à une remarque d'une responsable administrative lui faisant remarquer que le comédien principal du spectacle était très demandé. Il est, à ce moment là, préoccupé par la création. Or, au moment de la diffusion, le fait que ce comédien soit très sollicité l'a conduit à annuler 15 dates pour n'en tourner que 30 ; il a donc perdu le tiers de ses dates³⁶⁹.

Mais cette reconnaissance de légitimité est inégale. De ce point de vue, on peut se demander si l'Atelier 26 n'a pas contribué à accentué les écarts entre les compagnies en confortant la légitimité de certaines responsables administratives et, au contraire, en délégitimant d'autres (dont les incompétences sont alors objectivement soulignées, même si cela reste non intentionnel), accentuant alors la précarité de leur position dans les compagnies concernées. Ce processus, que les cadres de La Nacre appréhendent assez rapidement, les conduit d'ailleurs à organiser certaines discussions techniques uniquement en présence des responsables administratives. L'absence des directeurs artistiques peut reposer sur le désintérêt de ces derniers pour certaines de ces questions ou leur absence de compétences minimales les empêchant de comprendre l'objet de ces rencontres et/ou les conduisant à ralentir le déroulement. Elle contribue aussi à leur masquer les écarts considérables entre les responsables administratives et la faiblesse de leur propre administratrice.

b. L'affirmation de leur subordination

A l'inverse des dispositions des directeurs artistiques qui tendent à nier, euphémiser ou atténuer leur position d'employeur, les responsables administratives leur rappellent régulièrement qu'ils sont les responsables des compagnies. Faisant référence à leur position de technicienne, elles renvoient les directeurs artistiques à leurs responsabilités et refusent de se considérer comme faisant partie de la direction des compagnies alors que les artistes, dans un double mouvement de dénégation de leur position spécifique et de mobilisation des anciennes images de la troupe de théâtre, leur proposent de participer à cette direction collective.

Pour les responsables administratives, les directeurs artistiques doivent assumer leur position d'employeur et de responsables, en dernier ressort, des spectacles et de la compagnie

³⁶⁹ Observation. 1^{er} mars 2012.

; le "*final cut* c'est vous qui l'aurez... *Que vous l'aimiez ou pas, c'est vous les boss !*"³⁷⁰. Elles les assignent donc à une position, que ces derniers tendent à refuser, y compris en critiquant leur laxisme ; "*Vous avez trop délégué. Il faut que vous ayez aussi un regard par rapport à ça car on peut faire toutes ces choses là en votre nom*" (RA).

Leur volonté d'assignation des artistes à la position d'employeur et, corrélativement, de constitution d'une relation explicite de subordination se retourne parfois contre elles quand certains directeurs artistiques se mettent à parler comme des patrons. Comme le dit l'entre eux, "*On est dans un piège. On est patron.... Greta m'a parlé comme un patron... alors je parle comme un patron*"³⁷¹

Elle n'aboutit jamais réellement car ces responsables administratives sont nécessairement conduites à assumer une série de responsabilités

"En gros, moi je demandais que ce soit eux car ce sont eux les patrons. Et eux demandaient que ce soit moi, parce que c'est moi qui gère les budgets et c'est moi qui ai du recul sur ce que c'est... combien ça pèse sur l'association.

Et alors, comment avez-vous conclu ?

Finalment c'est moi qui en ai la responsabilité. Ce qui paraît logique. Après, c'était juste que moi j'avais l'impression de prendre leur place en ayant ce rôle là. (...) Moi j'ai l'impression de prendre leur place, parce que c'est eux, normalement, qui sont en négociation avec leurs interlocuteurs." (RA)

2. L'idéal du CDI

L'affirmation de la spécificité et de la technicité de leurs métiers administratifs et le rappel de l'existence d'un lien de subordination sont congruents avec leur refus (dont on verra l'impossibilité) de l'intermittence et leur volonté de relever d'un CDI, régime plus protecteur (vécu comme tel, quelles que puissent être ses limites) et emblématique de leur inscription dans le salariat classique et de leur refus de se situer dans une position équivalente à celle des directeurs artistiques.

a. Limiter le travail gratuit

La référence à "l'idéal" du CDI s'inscrit d'abord dans l'expérience que ces responsables administratives ont des autres formes d'emploi, comme l'intermittence ou les différentes formes d'emplois aidés comme le CAE dont elles connaissent (par expérience personnelle ou par connaissance de l'espace social) la précarité, et notamment la manière dont ces emplois les inscrivent dans une dépendance, reconduite parfois tous les 6 mois, avec leur employeur

Refuser ces emplois et privilégier le CDI est aussi une manière de tenter de limiter l'importance du travail gratuit / invisible qui est une des caractéristiques du travail artistique et du travail féminin

³⁷⁰ Observation. 20 juin 2013.

³⁷¹ Observation. 25 avril 2013.

La distinction travail invisible / travail gratuit permet d'esquisser une différence entre, d'une part, les activités qui sont dans la continuité des activités centrales de chaque agent donnant lieu à un travail rémunéré (le comédien qui relit son texte ; le musicien qui fait ses gammes ; etc.) et, d'autre part, les activités qui ne sont plus dans cette continuité et pour lesquels il serait davantage possible d'évoquer une situation de domination sociale et d'exploitation du travail salarié (les comédiens qui déchargent un camion de décor un dimanche). Il est aisé de définir ces formes de travail en l'illustrant par des exemples typiques et radicalement opposés. Mais, il existe évidemment une diversité de situations pour lesquelles il est difficile d'établir une distinction entre ce qui est invisible et ce qui est gratuit. Cette distinction renvoie aussi à la manière dont les activités sont perçues par les agents concernés et/ou le processus par lequel ces activités sont assumées par ces agents. Pour le comédien qui aide un ami metteur en scène d'une compagnie à décharger le camion de décor, la perception peut être différente si cela s'impose comme une condition de son emploi.

Certains membres de l'espace considèrent ce travail gratuit non pas légitime mais inévitable en raison de l'insuffisante formation des salariées concernées, ou de l'écart entre leur formation et les propriétés des postes qu'elles occupent. Ces administratrices seraient alors conduites à consacrer à leur activité un temps supérieur à celui qu'une responsable administrative mieux formée ou adaptée à son poste y consacrerait. Cette faible productivité est d'autant plus importante que les postes concernés sont le plus souvent occupés par des personnes qui ont une formation initiale générale et/ou spécialisée satisfaisante et élevée mais qui occupent des postes avec de nombreuses responsabilités (en raison de la faiblesse des moyens des compagnies et donc d'une absence de division du travail) et qui sont aussi condamnées, compte tenu de l'impossibilité pour les compagnies de pérenniser les emplois aidés, au turn-over donc à la nécessité de s'adapter à des situations spécifiques à chaque fois différentes.

"(...) parce que quelqu'un qui change trop régulièrement, l'asso ou le projet artistique se trouvent aussi fragilisés. A chaque fois, tous les 6 mois ou tous les un an, il faut reformer quelqu'un, on reprend encore, alors c'est que des personnes qui sont sans qualifications ou sans réseaux. Donc, à chaque fois, il faut tout recommencer à zéro. Donc c'est vraiment un gros problème. Ça remet des coups de frein dans les projets régulièrement, de l'investissement en temps pour former quelqu'un qui va partir." (Nacre)

La place de ce travail gratuit peut alors devenir si importante que le contrat de travail se transforme en "contrat de mission" et cela d'autant plus facilement qu'il repose sur l'intérêt qu'y trouvent les salariés.

"Il n'y a pas de patron, il y a pas vraiment de contrôle du nombre d'heures. En gros, ce qu'on me demande c'est que, dans le temps où je travaille, je réalise la mission. Donc, actuellement je suis plutôt à passer un peu plus d'heures que 80 %. Mais parce que ça me plaît et parce que j'ai envie et de le faire bien. C'est le premier poste où je suis vraiment administratrice et non pas... Enfin, si, j'étais

administratrice avant, mais pas avec une grosse compagnie avec autant de budget... Donc du coup, j'ai envie, quitte à investir du temps, de le faire bien. Et je sais ce que j'investis de temps cette année, je suis déjà en train de recevoir des... de récolter les graines que j'ai semées" (RA)

b. Les refus de l'intermittence

Les responsables administratives expriment un rapport critique à l'égard de ce régime dont elles connaissent, nettement mieux que les directeurs artistiques, toutes les dimensions et tous les usages.

Il existe d'abord une lassitude à l'égard de l'intermittence, et cela d'autant plus que l'on est ancien et/ou faiblement reconnu dans *l'espace de la production artistique administrée*, qui inscrit ses bénéficiaires dans une incertitude structurelle et impose un rapport utilitariste quasi quotidien pour veiller à accumuler le nombre nécessaire de cachets. Cette incertitude concerne le futur proche (à quelques mois) mais aussi plus lointain, sous de multiples aspects dont celui d'une retraite éventuelle. De ce point de vue, on peut souligner que, comme le montre l'examen de multiples DADS³⁷², les salaires de la plupart des artistes (comédiens, musiciens) ont un abattement de 20 ou 25 % sur leur salaire brut ; si un tel abattement permet des salaires nets plus élevés, il débouchera sur des prestations retraite plus faibles.

Le refus de l'intermittence est aussi d'autant plus net que les membres d'un même couple sont dans les mêmes champs artistiques ; *"Moi je n'avais pas du tout envie d'être intermittente. Déjà mon compagnon l'est, donc ça suffit la précarité pour une personne. Ça suffit" (RA)*

Les responsables administratives connaissent tous les usages du régime (les "bidouilles" et autres jeux avec la règle) qu'elles maîtrisent afin d'assurer la viabilité de la compagnie et/ou d'assurer le "statut" des directeurs artistiques (quand il leur arrive de gérer les cachets de ces derniers). Comme le déclare, au cours d'une séance collective, une responsable administrative, approuvée en cela par ses autres collègues, une part de son activité est de *"dissimuler au mieux" les ruptures avec la loi³⁷³*. Certaines manifestent alors une critique politique et éthique des différents mensonges auxquels il faudrait aussi procéder pour elles mêmes.

"Moi, je suis prête à bosser gratuitement pour de l'engagement, comme je l'ai déjà fait. Et ça c'est clair et net. Mais après voilà à partir du moment où on se professionnalise, on suit les règles du jeu. Pour moi, c'est ça ou pas. Et pour le coup, j'aurais pas été embauchée en intermittence sur un poste qui me permettait de l'être. Donc il aurait fallu qu'on modifie mon intitulé de poste de manière à correspondre aux postes qui permettent d'être sous l'intermittence. Donc ça aurait été..... mentir, très clairement. Et

³⁷² DADS : Déclaration Annuelle des Données Simplifiées. Chaque fin d'année, les entreprises procèdent à la déclaration de l'ensemble des salaires de l'année civile qui se termine.

³⁷³ Observation. 8 novembre 2012. Cette responsable administrative rapporte son expérience d'un contrôle des enquêteurs de Pôle Emploi qui ont examiné l'ensemble des documents de la compagnie mais aussi personnels des membres d'une compagnie (feuilles de salaire, relevés de compte, contrats) sans arriver à pouvoir prouver que les directeurs artistiques étaient employeurs de fait. Ce contrôle était prévisible et ils s'étaient protégés. Il y avait néanmoins quelques failles que les enquêteurs n'ont pas su trouver.

puis après, moi je pense pas en fait que ça les aide. (...) Non mais je lâcherai rien là dessus, non franchement... C'est pas bien, enfin non si j'étais vraiment chargée de production et que je bosserai vraiment à la production à la rigueur pourquoi pas mais, là, je vais faire de la diffusion. Donc c'est pas le cas et puis quand ils m'ont proposé l'intermittence c'est pour faire ce que je fais maintenant donc l'administration... Non puis après il faut être clair aussi, c'est à dire que moi, ça fait un moment que je bosse aussi, j'ai des droits ouverts aux ASSEDIC, certainement pendant plus de deux ans. Même si c'est pas grand chose, j'ai ce parachute là" (RA)

Elles peuvent même fonder cette critique sur leur volonté de maintenir le régime pour celles et ceux qui en ont vraiment besoin.

"(...) nous on peut se permettre financièrement d'assurer un emploi permanent à temps plein. Administrateur, c'est pour moi un emploi permanent à temps plein et il n'y a aucune raison que je sois intermittente tout simplement. Et le problème c'est que (...) c'est une situation compliquée pour les intermittents actuellement, et je pense que si des structures comme nous ne font pas d'efforts de permanentiser leur permanents, ça risque de faire encore plus couler le bateau, tout simplement." (RA)

Refuser l'intermittence c'est aussi poser des limites à l'engagement. Pour de nombreux agents, l'intermittence impose de se conformer au modèle vocationnel de l'engagement total des artistes. Comme l'indique un directeur artistique, évoquant la situation des responsables administratives, *"basculer sur un régime d'intermittent ça veut dire qu'on fait vraiment partie du projet et c'est de l'implication personnelle" (DA).*

"Je pense que quelqu'un qui est vraiment impliqué dans le projet, voilà n'est plus vraiment employé mais partie prenant du projet. Et du coup le distingo se fait beaucoup moins alors que là pour l'instant [la responsable administrative] est en CAE avec un temps de travail déterminé. Voilà une fois, qu'elle a terminé son temps de travail elle rentre chez elle et elle... Je sais qu' (...) y pense beaucoup mais, techniquement, elle est pas censée penser à son boulot, une fois qu'elle est rentrée chez elle. Alors que nous, ce boulot là, on y pense tout le temps. Et si on avait une employée qui était sous le statut intermittence, j'en attendrai de même de cette employée. Enfin qu'elle soit tout le temps dans le projet et qu'elle s'y implique elle-même quoi, en dehors du temps de travail, en dehors de l'intérêt personnel...des choses comme ça quoi" (DA)

Refuser l'intermittence est, pour les responsables administratives, congruent avec leur volonté de souligner l'existence d'un lien de subordination avec leurs employeurs et leur non participation à un collectif de direction. Se pensant comme des salariées, elles tendent à réaffirmer l'existence de règles collectives, de frontières entre les temps et les espaces de travail et de non travail, donc d'un temps et d'un espace privé. Cette coupure avec les dispositions artistiques est manifeste dans le cas des quelques responsables administratives qui ont pu être précédemment sur des positions d'artistes et qui, faisant référence à cette ancienne situation, soulignent ce que cet abandon les conduit à refuser ; *"quand j'étais musicienne, je comptais pas mes heures mais, maintenant, je ne suis pas prête à travailler le soir"*³⁷⁴. Cette exigence est d'autant plus forte que ces responsables administratives sont en

³⁷⁴ Observation. 8 novembre 2012.

couple et ont des enfants³⁷⁵ et doivent assumer, compte tenu de la division du travail au sein de leur couple, une série de tâches alors que leurs directeurs artistiques n'ont pas d'enfants et ne sont pas pris dans les mêmes contraintes familiales³⁷⁶

La critique de l'intermittence par les responsables administratives des compagnies les plus fragiles est la prise en compte du fait que ce régime les condamne à l'hyperflexibilité interne et externe. En effet, dans les compagnies disposant des budgets les plus importants, les responsables administratives peuvent faire la totalité de leurs cachets avec une seule d'entre elles, voire deux afin de couper court à toute critique sur l'usage frauduleux du régime. En revanche, pour les compagnies disposant de faibles budgets, l'intermittence implique le report, sur les jeunes femmes considérées, de leur employabilité et de la recherche d'emplois et de cachets vers d'autres employeurs. Mais, dans le même temps, leurs premiers employeurs leur demanderont d'assumer une charge de travail nettement supérieure au temps de travail officiellement déclaré pour les quelques cachets proposés, ce qui revient à allonger considérablement le temps de travail gratuit.

Enfin, les responsables administratives refusent l'intermittence car, à l'aune des critères d'une société marchande, elles peuvent estimer que le faible coût salarial qu'il implique pour les compagnies est la manifestation de la faible considération sociale que les directeurs artistiques leur portent, tant en ce qui concerne leurs activités, leur parcours et leur formation

"Ce que se disent mes employeurs à l'heure actuelle c'est pas cher. Et le problème c'est qu'en fait, ils ne se rendent pas compte de ce que ça coûte vraiment. Là, si je refaisais tout mon parcours qu'ils connaissent peut être pas forcément, ils se rendraient compte que ce sont des années d'études. Il y a énormément de choses à savoir, à apprendre. C'est un milieu qui est pas facile, dans lequel il faut pénétrer. Et du coup c'est tout un tas de choses qu'on prend pas en compte parce que c'est pas cher en fait. Donc si c'est pas cher finalement ça a pas tellement de valeur." (RA)

Les quelques responsables administratives qui se trouvent en CDI s'inscrivent dans un cadre salarial plus net mais on retrouve certains des traits précédemment décrits : autonomie importante dans le travail et la gestion du temps ; flexibilité dans l'organisation du travail avec des phases de travail gratuit, en dehors du volume légal qui, conformément avec le registre vocationnel, n'est pas totalement mesuré et récupéré et qui est moins récupéré en heures

³⁷⁵ "Voilà, après je sais que ce sera pas évident. Je ne pourrai pas faire ça pendant dix ans, et tenir comme ça. Même pour avoir des projets familiaux, c'est pas possible à l'heure actuelle. Je ne peux pas me projeter. Je ne peux pas me dire de faire un enfant. Donc voilà effectivement, c'est une question de choix et c'est pour ça d'ailleurs que ma collègue est partie. Elle avait déjà la trentaine, elle avait un enfant, de huit ans, et voilà il y a un moment on se dit c'est pas possible" (RA)

³⁷⁶ On comprend aussi que les directeurs artistiques soient massivement des hommes et/ou que le taux de fécondité des femmes artistes soit très limité car l'acceptation de la confusion des temps sociaux est largement incompatible avec la maternité et la responsabilité familiale et cela d'autant plus que, au sein des couples, la division sexuelle des tâches reste traditionnelle.

supplémentaires (qui coûteraient cher aux finances de la compagnie) mais davantage en temps libre.

"Vous, officiellement, comme vous êtes en CDI, vous êtes quoi, à 35heures ?

35 heures oui.

Et vous les faites ? Vous en faites beaucoup plus ?

Je fais attention quand même. C'est à dire ça dépend des périodes. Moi par exemple, [...] quand je suis arrivée dans la compagnie il m'a dit « surtout si t'as rien à faire, tu ne viens pas ». Voilà, c'est la première chose. Donc lui, la notion de cinq semaine de congés payés, tout ça, c'est un truc qui lui est complètement étranger. Moi je mets quand même, j'ai un petit document ou je mets à jour mes comptes, aussi pour savoir ou je me trouve, combien j'ai le droit encore de congés, etc. Et aussi pour pas que je culpabilise quand je suis en vacances (rires). Non mais c'est vrai. Donc voilà je regarde, et par exemple quand je suis un week-end en tournée avec eux, je récupère ces deux jours-là, pas forcément immédiatement. Des fois je ne peux pas, mais je fais en sorte de les récupérer par la suite. Donc je fais attention, après je ne compte pas à l'heure près, et il y a des périodes où je bosse beaucoup plus.

Mais ça vous le notez quand même, que vous bossez beaucoup plus ?

Non. Pas sur des journées, parce que sinon ça serait difficile de tout faire.

Mais est-ce que vous vous déclarez des heures sup quand vous faites beaucoup d'heures sup ?

Non, non plus..... Bon déjà il y a la question financière. Est-ce qu'on pourrait se permettre ça ? J'en sais rien. On en a même pas parler. Je n'ai même pas réfléchi à ça, faire des simulations, je sais pas quoi... mais après..... J'ai pas l'impression d'être dans une démesure non plus totale. Par exemple, je sais qu'il y a certains de mes collègues, de mes pairs qui font des heures à n'en plus finir, qui travaillent jour et nuit, etc... Moi ce n'est pas du tout le cas. J'arrive à mettre les limites, [...] ne nous demande jamais plus qu'on ne peut, donc du coup il y a un truc assez sain et quand il faut travailler pour le projet un peu plus je le fais. On est aussi sur des métiers un peu d'engagement donc ça me paraîtrait bizarre." (DA)

c. Mais l'intermittence inévitable

Mais quelles que soient leurs préoccupations et leurs critiques concernant le régime, la plupart des responsables administratives ne peuvent y échapper.

D'une part, il en va de la viabilité économique des compagnies. Une responsable administrative calcule ainsi que pour transformer son poste en CDI avec un salaire acceptable de "cadre" (1 800 € mensuels nets) selon les "normes" de l'espace des compagnies indépendantes, il faudrait ajouter aux 13 000 € quemet déjà la compagnie, une somme de 15 000 € / an venant d'une convention avec une institution publique (Etat – Région) soit 45 000 sur 3 ans.

C'est pourquoi la plupart des emplois administratifs des compagnies indépendantes reposent sur ce régime. On peut même considérer que, après la crise de 2003, alors qu'il existait une tendance à transformer certains postes administratifs en emplois pérennes sous CDI, y compris en s'appuyant sur des subventions supplémentaires, dans la conjoncture actuelle de restriction budgétaire et alors qu'il est nécessaire de maintenir une marge artistique pour les productions, et cela d'autant plus que la concurrence esthétique ne faiblit pas, la tendance à transformer les postes administratifs en intermittence s'accroît. Quand les subventions nominales stagnent alors que l'inflation, même limitée, croît et surtout que les charges de fonctionnement et les salaires augmentent, la tendance des entreprises est de

développer l'intermittence afin de maintenir la part des budgets consacrée à la production artistique.

D'autre part, être intermittent agit comme un signal d'intégration professionnelle alors que le maintien dans les emplois aidés est un signal inverse de quasi déprofessionnalisation.

Enfin, les responsables administratives peuvent considérer, comme me l'a indiqué l'une d'entre elles, que, compte tenu de leur niveau de responsabilité et de leur formation (à bac+5), elles peuvent accepter de passer intermittent pour avoir un revenu plus élevé que celui qu'elles auraient eu avec un CDI ; *"Maintenant je gagne peut être 2 000 euros par mois. Et ce qui est pas nul par rapport à plein d'autres... dans le milieu... là autour, mais après ça serait aussi... peu importe à la limite, combien sont payés les autres, Moi c'est pas mon problème... Comparativement à mon âge, mon expérience, c'est pas très bien payé. Après c'est un choix."* (RA).

Pour certaines, cette situation peut-être *"hyperconfortable, mieux qu'un CDI"*. Pour les plus intégrées et professionnalisées des responsables administratives, en combinant deux employeurs, le régime leur permet de bénéficier de revenus importants, parfois plus importants que ceux des directeurs artistiques de leur compagnie de référence. Mais, elle les place dans une contradiction quasi insoluble entre, d'un côté, leurs analyses du système et leurs valeurs et, de l'autre, les avantages financiers que le régime leur procure. Comme le dit l'un d'entre elle, *"c'est soit profiter du système que je critique, soit je vais jusqu'au bout de mes idées"* en refusant l'intermittence mais au prix de salaires plus faibles³⁷⁷

CONCLUSION

Au sein des entreprises artistiques fondées sur le régime associatif, les relations salariales sont le résultat d'une série de facteurs - faiblesse des ressources ; primauté de régimes d'emploi (intermittence, contrats aidés) qui permettent l'externalisation des coûts salariaux vers l'UNEDIC, l'État et/ou les collectivités locales ; régime juridique qui fait des directeurs artistiques des employeurs de fait sans en avoir les responsabilités financières, juridiques, voire pénales ; référence centrale du régime vocationnel – qui interdisent la constitution de relations salariales classiques héritées de la régulation fordiste.

Les directeurs artistiques se refusent à se considérer comme des patrons même s'ils en assument les responsabilités, notamment pour ce qui relève de l'emploi et le choix des autres salariés. En même temps, dans la mesure où il n'existe pas de véritables médiations (par les

³⁷⁷ Observation. 8 novembre 2013.

textes collectifs comme les conventions collectives), le caractère central des relations interpersonnelles induit une relative brutalité dans les relations qu'ils entretiennent avec les responsables administratives et cela d'autant plus qu'ils s'appuient sur leur propre engagement total (et les sacrifices induits) à l'aune duquel ils jugent les pratiques de ces dernières qui peuvent être alors dénoncées comme relevant d'état d'esprit non artistique et bureaucratique.

Pour leur part, les responsables administratives revendiquent à la fois la reconnaissance de leurs qualifications et de leurs compétences (et cela d'autant plus qu'elles disposent d'un capital scolaire important) et l'existence de relations salariales, c'est à dire leur subordination relative à l'égard des directeurs artistiques auxquels elles reprochent de ne pas assumer leurs responsabilités, subordination qui doit être encadrée par les règles sociales et collectives progressivement élaborées. De la même manière que pour les infirmières étudiées par Danièle Kergoat³⁷⁸, instituer un rapport salarial permet aux responsables administratives de dissocier vie privée et vie professionnelle et de séparer identité professionnelle et identité personnelle, qualités personnelles et rôle professionnel et, par-là, de rompre avec ce qu'impliquerait un engagement total de la personne.

Cette double approche implique une série de tensions et de contractions, donc des rapports salariaux qui peuvent se révéler brutaux, notamment au sein des compagnies les plus fragiles qui ne peuvent que proposer des formes d'emplois les plus précaires et flexibles.

L'Atelier 26 est l'occasion de la manifestation de ces rapports (qui rompent avec une certaine vision angélique et irénique des champs artistiques) mais aussi de la difficulté qu'éprouvent les cadres de La Nacre à les réguler.

A plusieurs occasions, au cours des entretiens, ces derniers font état de ces rapports salariaux. Ils soulignent comment certaines de ces responsables administratives ont été considérées et jetées comme des "*kleenex*"³⁷⁹, quels qu'en soient d'ailleurs les coûts pour les compagnies. Ils soulignent la violence de certains jugements portés par les/des directeurs artistiques sur les/des responsables administratives et le poids des logiques les plus libérales à l'œuvre au sein de ces compagnies rendant réceptifs leurs directeurs artistiques aux discours tendant de fait à favoriser des "contrats de mission"

³⁷⁸ Kergoat D, 1992, (dir.), avec Françoise Imbert, Hélène Le Doare, Danièle Senotier, *Les infirmières et leur coordination, 1988-1989*, Paris, éd. Lamarre

³⁷⁹ "Si vous faites appel à des contrats aidés, est-ce que vous prenez les gens comme des *kleenex* ? Et si vous vous mettez sur une logique libérale, si vous prenez les gens comme des *kleenex*, et ben à la fin de leur contrat, effectivement vous les laissez tomber, vous les jetez. Mais vous perdez aussi toute la richesse que les gens ont développée. Parce que vous êtes sur des petites structures où il y a pas de capitalisation, il y a pas de méthode, pas de processus formalisé. Une personne elle arrive. Elle se construit des outils, des méthodes de travail et quand vous la remerciez vous perdez tout ça : au suivant, on recommence, à zéro." (Nacre)

"Oui bien sûr, et en plus ils ont des discours très libéraux. Nous, on a assisté une réunion de (...) où on se regardait avec des yeux !!! On se disait : « On est vraiment dans le libéralisme total ». Ils disaient : « moi je pense qu'à un moment faudrait pas des emplois permanents sur ces postes là. Faudrait des... C'est comme un VRP - ils disaient - généralement le VRP il est payé à ce qu'il vend. Ça devrait être pareil, un chargé de diffusion, il devrait être payé que quand il vend, ou il devrait pas être payé..... ». Nous on disait : « Ben Oui, mais un VRP, il a un fixe ». « Ouais mais bon, si nous on met un fixe on y arrivera jamais. » « Ben oui mais bon, vous vous doutez bien qu'à un moment s'il est payé que quand vous avez une date... Vous, vous avez d'autres choses à côté. Vous développez des ateliers. Vous avez d'autres moyens de vous rémunérer. Mais lui, si lui il a que ça, le chargé de diff, comment il vit ? » « C'est à ça qu'on voit la différence entre un bon et un mauvais chargé de diff » ils nous disent. Et ils ont même sorti dans cette réunion là : « Ouais, nous, ce qu'il nous faut c'est un bon chargé de diff. Mais le problème c'est toujours pareil avec les CUI et CAE, on se retrouve qu'avec des gens qui sont pas bons quoi. » « Pourquoi ils sont pas bons ? » « Parce que c'est des gens qui sont au chômage. » « Alors pour toi des gens qui sont au chômage c'est des gens qui sont pas bons ? » « Ben non. » « Alors vous vous êtes pas bons alors ? » « Ben pourquoi ? » « Vous êtes intermittents, au chômage. Donc vous êtes pas bon ? » « Ben non. Ba alors ? (...). On sait très bien que les CUI-CAE c'est des gens qui cherchent du boulot donc quelque part... » Moi j'ai entendu ça.

Et [la responsable administrative] était là quand ils ont dit ça ?

[la responsable administrative] était là oui. C'est terrible hein. (...). Donc du coup on a coupé court en leur disant mais vous : « C'est un mi temps ? Oui mais c'est pas pareil ! ». Mais c'est rude hein. Moi j'avais [...] qui était à côté de moi. Elle bouillonne. Elle dit rien mais elle bouillonne. Tu sens qu'elle se dit : « C'est incroyable putain ! Je suis ça pour eux. » (...) Je trouve que... ils ont une vision de ces postes qui est terrible." (Nacre)

Par leur expérience passée et leurs fréquentations des compagnies, les cadres de La Nacre perçoivent et décrivent ces logiques "libérales" à l'œuvre au sein des compagnies ainsi que la brutalité des rapports internes, souvent masquée par des formes apparentes de convivialité. Ces cadres ont même été conduits, dans leur propre carrière professionnelle, à refuser certaines des pratiques vécues comme "normales" et inévitables. Ils sont aussi probablement d'autant plus sensibles à l'état de ces rapports que ces discussions interviennent au moment du licenciement de la moitié des salariés de la structure.

On peut enfin considérer qu'ils sont d'autant plus sensibles à cette dimension du rapport salarial que leur mise en évidence souligne leur difficulté, voire leur échec, à le transformer, impliquant une contradiction entre l'appartenance revendiquée de La Nacre à l'économie sociale et solidaire³⁸⁰ et les pratiques des compagnies. En effet, les cadres de La Nacre, par leur travail de professionnalisation des différents responsables des compagnies, visent à rapprocher le fonctionnement interne de ces dernières de certains des standards de la société salarial et/ou des principes de l'économie sociale et solidaire³⁸¹ mais, sur cette dimension là, ils éprouvent les plus grandes difficultés. La première tient à la place centrale occupée par les directeurs artistiques et leur projet ; la logique du dispositif (celle de l'accompagnement) leur

³⁸⁰ "Les travaux d'observation, de réalisation d'Etat des lieux, d'accompagnement que La Nacre réalisent ne sont pas incompatible avec la défense de valeurs, tant sur le plan de la finalité des activités culturelles que sur le plan des valeurs sociétales et humaines. Ainsi, La Nacre a réaffirmé son inscription dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Elle est donc membre adhérent de la CRESS RA et participe régulièrement aux travaux de celle-ci." Berthelot D, *Note de présentation du PACO de l'entrepreneuriat culturel*, 10 mai 2010, p. 5

³⁸¹ Cette visée explique probablement qu'ils n'ont pu participer à certaines réunions internes des compagnies, notamment quand elles concernaient la détermination des salaires et les cadres d'emploi.

interdit toute démarche autoritaire (pour laquelle ils ne disposent, de toute manière, d'aucune légitimité). La seconde tient à la situation symbolique et matérielle des compagnies qui leur impose d'utiliser pleinement l'intermittence ou les emplois aidés.

"Ils ont dit : « nous sommes prêts à reprendre [un CAE], pour pouvoir développer notre projet, plutôt que de prendre un permanent et couper sur notre projet artistique à nous. C'est le projet qui prime. » Nous on peut pas leur dire non là dessus. On peut difficilement leur dire non. Donc je pense qu'elle [la responsable administrative] est un peu dans une relation avec nous qui est un peu compliquée en ce moment en se disant putain : « je pensais qu'ils allaient m'aider. » (...) Si on leur impose le fait de passer X en permanent ils le vivront mal. Ca sera une agression pour eux et ils le vivront pas bien. Et les porteurs du projet, quoi qu'on en dise, c'est eux les porteurs du projet artistique. Donc il y a un moment où, s'ils sont pas en accord avec cette vision là, on ne peut en aucun cas leur imposer, moi j'en suis persuadée. Mais c'est dur. Moi je le vis pas très bien." (Nacre)

Derrière le trouble personnel ressenti par les cadres de La Nacre, ce qui se manifeste ce sont les contradictions de l'État et de ses différents segments qui mettent en place des politiques culturelles (actuellement accompagnées par la volonté officielle de réguler l'emploi), soutenant massivement une offre artistique qui ne peut exister que par le délitement de la relation salariale et le jeu avec la règle.

Conclusion générale

Engagé dès le début des années 1980 avec la généralisation, l'accélération et la nationalisation des politiques culturelles de l'État, la professionnalisation des entreprises culturelles s'est développée en ne visant plus seulement les principales institutions de *l'espace de la production artistique administrée*, mais l'ensemble des structures en relevant, même si toutes ne sont pas "touchées".

Ce processus prend diverses formes ; développement de la formation initiale ; croissance des formations dans le cadre d'une formation professionnelle assurée par différents organismes privés ou publics.

Le dispositif Atelier 26, mis en place par La Nacre, se caractérise alors par une série de traits spécifiques et, à maints égards, exceptionnels. Il a une dimension collective en rassemblant les responsables artistiques et administratifs de plusieurs compagnies. Il s'inscrit dans une longue durée (deux ans, même si les difficultés de La Nacre raccourcissent la période) et dans un même espace au sein duquel travaillent aussi les cadres de La Nacre engagés dans cette expérience.

La combinaison de ces dimensions est fondamentale. En effet, elle permet, non seulement l'élévation du niveau de compétence administrative des responsables administratives mais surtout elle implique, par l'intensité des interactions soit quotidiennes (notamment entre les responsables administratives des compagnies et les cadres de La Nacre), soit régulières à l'occasion des différents rendez-vous entre ces derniers et les directeurs artistiques ainsi que les responsables administratives des compagnies, une mise en évidence des principes de jugement et de pratique de ces deux derniers groupes. Tel est bien l'objectif des initiateurs, ou, au moins, le résultat pratique de l'Atelier 26. La mise en évidence de ces principes s'accompagne de leur questionnement, de leur remise en cause par les différents participants aux interactions ; c'est d'ailleurs pourquoi au moment de la réunion de bilan final, une responsable administrative caractérise l'Atelier 26 comme une "*thérapie*"³⁸²

Quelles que puissent être les réticences des cadres de La Nacre à faire référence à ce concept de professionnalisation (ils préfèrent les notions de structuration et d'accompagnement), l'Atelier 26 relève bien d'un tel processus. A en rester au niveau d'appréhension des transformations intervenant au sein des entreprises artistiques, la dynamique en cours n'est pas sans évoquer la constitution, plus ou moins élaborée, d'une bureaucratie, caractéristique fondamentale du processus de rationalisation de l'organisation des sociétés modernes selon Max Weber. C'est d'ailleurs en ces termes que la plupart des

³⁸² Observation. 20 juin 2013.

membres des champs artistiques interprètent souvent - pour mieux les dénoncer - les phénomènes qui viennent d'être décrits rapidement. Mais, dans l'analyse, il est vite apparu nécessaire d'éviter la référence à la notion de bureaucratisation. Ce terme a une telle valeur polémique dans les conflits internes aux champs artistiques qu'il en disqualifie d'avance tout usage raisonné. Comme l'indique Passeron, "le mot même de « bureaucratisation » vaut à lui seul verdict"³⁸³ si bien qu'il convient de l'abandonner pour mieux conceptualiser les phénomènes qu'il dénonce. Plus fondamentalement, la plupart des entreprises artistiques, et notamment celles qui disposent d'une faible reconnaissance et donc de subventions limitées, rassemblent des propriétés qui les éloignent de la bureaucratie au sens qu'en donne Weber dans sa définition canonique de la direction administrative bureaucratique comme forme du "type pur de la domination légale"³⁸⁴ même si elles entretiennent des liens, plus ou moins étroits, avec les administrations culturelles publiques. Ces compagnies se caractérisent en effet par le maintien de relations interpersonnelles fondatrices et puissantes. Les principes de jugement qui s'appliquent aux directeurs artistiques et que ces derniers appliquent à leurs pairs et concurrents ne relèvent pas fondamentalement des critères des univers bureaucratiques.

En revanche, on peut considérer que dans l'espace des compagnies indépendantes (et si on exclut les plus importantes d'entre elles qui bénéficient parfois de budgets plus importants que certains "petits" centres dramatiques, et pour lesquels le processus est beaucoup plus avancé), le processus en cours de professionnalisation s'apparente à "l'organisation progressive d'un métier en carrière"³⁸⁵.

Compte tenu du contenu de ce processus (qui est principalement d'ordre administratif et gestionnaire, et moins esthétique), les responsables administratives adhèrent plus facilement à la dynamique proposée, même si certaines peuvent voir remettre en cause leur niveau réel de compétence. En effet, leur légitimité en sort renforcée au sein des compagnies.

En revanche, pour les directeurs artistiques, les difficultés sont plus amples. En effet, le dispositif les confronte à des catégories de pensée que, par leur position et leurs dispositions, ils tendent à ignorer. Outre leurs conditions matérielles d'activité, on trouve là un des fondements essentiels à leurs différentes réticences. Mais, régulièrement renvoyés à leur position de dirigeant d'une entreprise et d'employeur, la plupart de ces directeurs artistiques sont conduits à modifier leurs points de vue.

³⁸³ Passeron J-C, 1991, "Figures et contestations de la culture. légitimité et relativisme de la culture", in *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement*, Paris, Nathan (coll. "Essais et Recherches"), 1991, p. 314.

³⁸⁴ Weber M, 1971, *Economie et société*, tome 1, Paris, Plon, p. 226.

³⁸⁵ Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, p. 43.

Néanmoins, si pour les responsables administratives l'Atelier 26 relève d'une socialisation de "renforcement", pour ces directeurs artistiques on ne peut parler d'une socialisation de "conversion"³⁸⁶. Ils disposent de meilleurs outils pour juger de la compétence de leur-s administratrice-s dont ils reconnaissent davantage la légitimité. Ils mesurent aussi davantage que, même si tel n'était pas le projet initial, leur participation au projet leur a donné une plus grande visibilité professionnelle. Ils intériorisent davantage les propriétés et contraintes caractéristiques de leur inscription dans *l'espace de la production artistique administrée*, participant d'une atténuation de la critique artiste du management³⁸⁷. Mais ils continuent de réaffirmer la primauté de leur projet esthétique (ce principe n'étant d'ailleurs contesté par personne) auquel "tout" doit être soumis.

Il reste qu'il est évidemment difficile, voire impossible, de "mesurer", notamment chez les directeurs artistiques, l'intensité de leur intériorisation des principes nés de leur inscription au sein de cet *espace de la production artistique administrée*. Il faudrait pouvoir examiner, quelques temps après leur sortie de l'atelier, les transformations opérées dans l'organisation des compagnies³⁸⁸, le degré de prise en compte des dimensions administratives et organisationnelles, sachant que cette dynamique est inséparable du degré de reconnaissance artistique acquis, maintenu ou perdu par ces compagnies et leurs directeurs artistiques.

Compte tenu de la durée et de l'intensité des interactions, l'Atelier 26 a aussi mis en évidence les tensions qui résultent d'un rapport différencié à la société salariale et à ses règles.

Pour les directeurs artistiques, leur inscription dans la société salariale est fondamentalement instrumentale. Ils sont juridiquement des salariés pour rester dans le régime de l'intermittence mais n'en respectent pas l'essentiel des règles. Les modalités de leur engagement total dans l'activité rejoignent, ici, leurs intérêts d'employeurs car ils tendent à les diffuser, voire les imposer à l'ensemble de leurs salariés.

Les responsables administratives revendiquent une véritable inscription dans le salariat et dans le rapport de subordination qu'il implique. Elles renvoient les artistes à leur position d'employeur et de dirigeant effectif des entreprises. Non seulement elles ne veulent pas se bercer d'illusions sur les bénéfices symboliques qu'elles retirent de leur participation à l'activité des compagnies mais elles veulent aussi établir des coupures entre le domaine du

³⁸⁶ Sur cette distinction, voir Darmon M, 2001, *La socialisation*, Paris, A Colin.

³⁸⁷ Chiapelo E, 1998, Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste, *Métailié*.

³⁸⁸ Quelques semaines après la fin de l'expérience, certaines compagnies ont du mal à respecter certains de leurs engagements apparemment les plus faciles. Ainsi une d'entre elles se révèle incapable de maintenir la réunion hebdomadaire de l'équipe de direction (artistique et administrative)

travail et celui du "non travail" même si celles-ci restent plus floues et plus faiblement objectivées que dans d'autres espaces sociaux. Doublement dominées en tant qu'administratrices et femmes, elles se refusent à l'engagement total dans une activité au sein de laquelle elles trouvent certes une série de satisfactions (ce que mesurent mieux celles qui ont eu des activités dans d'autres espaces sociaux) mais sans sacrifier ni les engagements ni les satisfactions qu'elles tirent de leur présence dans le "hors travail", dans le domaine de la vie privée.

Bibliographie

- Askenazy P, 2004, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, La République des idées
- Badiou A, 1990, *Rhapsodie pour le théâtre*, Paris, Imprimerie Nationale.
- Barbier JC, 2005, "La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale", *Revue Française de Sociologie*, 46-2, p 351-371.
- Baudelot C, Establet R, 1992, *Allez les filles*, Paris, Seuil.
- Baudelot C, Gollac M, 2003, *Travailler pour être heureux*, Paris, Fayard.
- Bayardine V, "Devenir à six mois et accompagnement des personnes sorties de contrats aidés en 2011 Davantage de formation et d'encadrement pendant le contrat que pour les sortants de 2010", *DARES Analyses*, décembre 2013, n° 071.
- Becker HS, 2010, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- Benghozi P J, Moire C, 1989, "L'opéra de quat'sous : productions souterraines et productions culturelles", *Economie et culture, industries culturelles*, t 3, édité par F. Rouet, Paris, La Documentation Française, p. 237-243.
- Benhamou F, 2006, *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Paris, Seuil.
- Benquet M, 2013, *Encaisser. Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bourdieu P, 1977, "La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 13, p. 3-43.
- Bourdieu P, 2012, *Sur l'État. Cours au Collège de France 1989 – 1992*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P, 1992, *les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.
- Boussard V, Demazière D, Milburn P, 2010, *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR.
- Bresson M, 2007, *Sociologie de la précarité*, Paris, Armand Colin.
- Burawoy M, 2011, "La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et Gramsci", *Actuel Marx*, vol 2, n° 50, p. 166-190.
- Bureau MC, 2001, *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Centre d'Etude pour l'Emploi (document de travail n° 8), document pdf.
- Bureau MC, Corsani A (dir.) , 2012, *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN – PUL.
- Bureau MC, Gomel B, alii, 2001, *Les EMPLOIS-JEUNES dans la CULTURE. Usage et enjeux d'une politique d'emploi*, Paris, La Documentation Française
- Bureau MC, Perrenoud M, Shapiro R, 2009, *L'artiste pluriel, démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, éd. Du Septentrion
- Buscatto, M, 2003, "Chanteuse de jazz n'est point métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument", *Revue française de sociologie*, vol. 44, 1, p. 35-62.
- Chardon O, 2005, "La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers", *Economie et statistique*, 388-389, p. 37-56.
- Chartier R, 1982, "Espace social et imaginaire social : les intellectuels frustrés au XVII^e", *Annales. Economie, sociétés, civilisations*, vol 37, n° 2.
- Chiapello E, 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié
- Cingolani P, 2005, *La précarité*, Paris, PUF ("Que Sais-je ?").
- Cohen Y, 2013, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, éd. Amsterdam.
- Corsani A, Lazzarato M, 2008, *Intermittents et précaires*, éd Amsterdam
- Corteel D, Pélisse J, Walter E, 2009, "Introduction. Professionnalisations problématiques", *Formation emploi*, n° 108, p. 5-8.
- Coulangeon P, 2004, *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris, La documentation Française.

Couppié T., Épiphané D., 2004 Des bancs de l'école aux postes de travail. Chronique d'une ségrégation annoncée, CEREQ, *Notes emploi formation*, no 6.

Crague G, 2005. « Le travail industriel hors les murs », *Réseaux*, 6 (134), p. 65–89.

Cromer S, 2005, "Vie privée des filles et garçons : des socialisations toujours différentielles ?", in Maruani M (dir.), *Femme, genre et sociétés*, Paris, La découverte, p. 192-2004.

Demazière D, 2009, "Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation", *Formation emploi*, n° 108, p. 83-90.

DARES Analyse, *Les disparités sur le marché du travail entre les hommes et les femmes : une analyse de longue période*, n° 015, mars 2012, 20 p.

Darmon M, 2001, *La socialisation*, Paris, A Colin

Dayan Jean-Louis, "Conclusion générale", in Béthoux E, Koster JV, Monchatre S, Rey F, Tallard M, Vincent C, *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès, p. 329, p. 323-334

Dubet F, 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Le Seuil,

Dubois V, 2013, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir.

Dussuet A, Flahault E, 2010, "Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ?", *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50.

Ertel E, 1989, "Les métamorphoses du répertoire", *Art Press*, n° spécial (Le théâtre art du passé, art du présent), p. 43-46.

Eymard-Duvernay F, 2007, "De la valeur travail aux institutions de valorisation par le travail", in Vatin F (dir.) *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 107-123.

Fabiani JL, 2008, *L'éducation populaire et le théâtre : Le public d'Avignon en action*, Grenoble, PUG.

Freidson E, 1984, *La profession médicale*, Payot.

Freyssinet, 2013, "Introduction générale", in Béthoux E, Koster JV, Monchatre S, Rey F, Tallard M, Vincent C, *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale*, Toulouse, Octarès. p. 3-14

Friot B, 2007, "Salariat. Pour une approche en termes de régimes de ressources", in Vatin F (dir.) *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 147-186

Fumaroli M, 1991, *L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, éd. de Fallois

François GC, 1990, "Présentation", *Actualité de la Scénographie*, n° 48, p. 51

Gollac M, Seys B, 1984, "Les Professions et Catégories Socioprofessionnelles : premiers croquis", *Économie et Statistique*, p. 171-172

Grefte X, Simonnet V, 2010, "Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?", *revue d'économie politique*, 120 (1), p. 57-86

Grégoire M, 2012, "d'un « en deçà » à un « au-delà » de l'emploi ? Eléments pour une histoire salariale des intermittents du spectacle (1919-2007)", in Bureau MC, Corsani A (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN – PUL, p. 21-36.

Grégoire M, 2013, *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes*, Paris, La Dispute

Grignon C, Passeron J-C, 1989, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en littérature*, Paris, Gallimard/Seuil

Haïm V, 1995, "De la trahison théâtrale", in Téphany J (dir.), *Jean Vilar*, Paris, Cahiers de l'Herne, n° 67, p. 138.

Heinich N, 2005, *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard

Hély M, 2004, "Les différentes formes d'entreprises associatives", *Sociologies pratiques*, 9,

- Hély M, 2008, "A travail égal, salaire inégal. Ce que travailler veut dire dans le secteur associatif", *Sociétés contemporaines*, Presses de Sciences Po, 1, n° 69, p. 125-147.
- Hély M, 2008, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, Seuil, La Vie des Idées.
- Hély M, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF
- Hély M, 2012, "Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ?", *Informations sociales*, 4, 172,
- Hély M, Simonet M (dir.), 2005, *Le Travail associatif*, Paris, Presses Universitaires de Paris Ouest.
- Hugues EC, 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, éditions de l'EHESS
- Hunter M, 1990, *Les jours les plus Lang*, Paris, éd. Odile Jacob
- Kergoat D, 1992, (dir.), avec Françoise Imbert, Hélène Le Doare, Danièle Senotier, *Les infirmières et leur coordination, 1988-1989*, Paris, éd. Lamarre.
- Latarjet B, 2004, *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, Paris, ministère de la Culture, rapport pdf.
- Lebon F, de Lescure E, 2013, "A l'ombre du monde associatif, l'incertaine professionnalisation des animateurs socioculturels et des formateurs d'adultes (1982-2002)", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, p. 33-50.
- Lefebvre A, 1986, "Statuts professionnels et dynamique productive : bénévolat et salariat dans les institutions culturelles", in F. Rouet (éd), *Economie et culture, industries culturelles*, t3, Paris, La Documentation Française, p. 245-255.
- Linhart R, 1978, *L'établi*, Paris, Minuit.
- Lochard Y, 2013, "L'association, un monde à part", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*,
- Lochard Y, Simonet M, 2009, "La parabole de l'Observatoire ou les limites de l'institutionnalisation d'un « partenariat cognitif » avec les associations", *Politix*, 70, p. 51-70.
- Loison-Leruste M, Hély M, 2013, "Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, p. 191-207.
- Menger PM, 1997, *La profession de comédien, Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris, ministère de la Culture et de la Communication.
- Menger PM, 2003, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil.
- Menger PM, 2010, "Les artistes en quantités. Ce que sociologues et économistes s'apprennent sur le travail et les professions artistiques", *Revue d'Economie Politique*, n° 120 (1), p. 205-236
- Menger PM, 2011, *Les intermittents. Sociologie du travail flexible*, Paris, éd de l'EHESS
- Mnouchkine A, 1995, "entretien avec J. C. Lallias", in Abirached R (dir.), *La décentralisation théâtrale 4. Le temps des incertitudes 1969/1981*, Paris, Actes Sud/Papiers, ANRAT, p. 126
- Monjaret A, 1996. « Etre bien dans son bureau : Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation dans l'espace du travail », *Ethnologie française*, 1, p. 129-139.
- Moulin R, 1992, *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion
- Narcy M, 2013, "Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés", in Hély M, Simonet M, *Le travail associatif*, Paris, presses universitaires de Paris Ouest, p. 19-32.
- Nauze-Fichet E, Tomasini M, 2005, "Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial", *Economie et statistique*, 388-389, 2005, p. 57-83
- Paradeise C, 1998, avec la collaboration de F. Vourc'h, J. Charby, *Les comédiens, professions et marchés du travail*, Paris, PUF.

- Passeron J-C, 1991, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement*, Paris, Nathan (coll. "Essais et Recherches"), 1991
- Paugam S, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF
- Paul M, 2009, "L'accompagnement dans le champ professionnel", *Savoirs*, 2009-2, n° 20, p. 11-63.
- Perret L, 1989, *Le guide comptable des activités culturelles*, Paris/Lyon, Les éditions Juris-service
- Prat R, 2009, *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant -2 De l'interdit à l'empêchement*, pdf, 98 p.
- Proust S, 2003, "La communauté théâtrale, Entreprises théâtrales et idéal de la troupe", *Revue Française de Sociologie*, 44-1, p. 93-113
- Proust S, 2006, *Le comédien désemparé. Autonomie artistique et interventions politiques dans le théâtre public*, Paris, Economica – Anthropos
- Proust S, 2012, "L'impossible transfert des règles de la société salariale dans les champs artistiques ; l'exemple d'un dispositif de qualification dans le spectacle vivant", *Formation Emploi*, 119, p. 65-81
- Reynaud JD, 2001, "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, 43, p. 10-11
- Roux B, 1993, *L'économie du spectacle vivant*, Paris, éd. L'Harmattan
- Schnapper D, 2003, "Les expériences vécues dans quelques métiers de l'État-Providence" in Menger PM (dir.), *Les professions et leurs sociologies : modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, éd de la MSH, Paris, p. 145-160
- Schoeni D, 2011, "Décrire les présences au travail, analyser la structuration de la vie sociale", *ethnographiques.org*, n° 23, consulté le 8.02.2012
- Siblot Y, 2006, "« Je suis la secrétaire de la famille ! » La prise en charge féminine des tâches administratives entre subordination et ressource", *Genèses*, n° 64, 2006/3, p. 46-66
- Simmel G, 1992, "Sociologie du repas", in *Sociétés*, 37, p. 211-216
- Simone-Cusset M, 2004, "Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail", *Revue de l'IRES*, n°44-1, p.141-155.
- Simonet M, 2006, "le monde associatif : entre travail et engagement", in Alter N, dir., *Sociologie du monde du travail*, PUF, p.191-207,
- Stroobants M, 1991, "Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail", *Formation emploi*, n° 33, p. 31-42.
- Tanguy L (dir.), 1986, *L'introuvable relation Formation/Emploi*, Paris, La Documentation Française
- Tchernonog V, 2012, "Le secteur associatif et son financement", *Informations sociales*, 4, 172, p. 11-18
- Throsby D, "Economic analysis of artists' behaviour : some current issues", *revue d'économie politique*, 120 (1), p. 47-56
- Urfalino P, 1989, "Les politiques culturelles : mécénat caché et académie invisible", *l'Année Sociologique*, n° 39, p. 81-109.
- Urfalino P, 1997, "Quelles missions pour le ministère de la Culture ?", *Esprit*, n° 228, janvier 1997, p. 43
- Vitez A, 1991, *Le théâtre des idées*, Paris, Gallimard (NRF)
- Weber M, 1971, *Economie et société*, tome 1, Paris, Plon.
- Zimmermann B, 2000, "Classification, logiques de compétences et dialogue social", *Travail et emploi*, 84, p 5-18.