

*Troupe ou projet : quel modèle d'organisation du travail dans le spectacle?  
Les leçons de la situation française*

Pierre-Michel Menger  
Centre de Sociologie du Travail et des Arts  
CNRS EHESS  
Paris

**In : *Journal des trois théâtres*, n° 20, Mai 2006, p. 47-49.**

En France, les débats récurrents sur l'emploi dans les arts du spectacle ont été déclenchés par les conflits autour des réformes de l'assurance-chômage des intermittents. Ces réformes échouent depuis plus de vingt-cinq ans à freiner l'aggravation du déséquilibre des comptes, dans le régime particulier d'indemnisation des intermittents, parce qu'elles sont enchâssées dans une conception dépassée de la gestion des risques que l'assurance-chômage est censée couvrir et indemniser. Pourtant, nous connaissons aujourd'hui les causes précises de cette dérive des comptes assurantiels. Le diagnostic tient dans un constat particulièrement déroutant : quand l'emploi se développe sous forme de contrats courts en CDD d'usage (c'est-à-dire débarrassé de toutes les contraintes juridiques qui encadrent l'utilisation du CDD et du CDI dans les autres secteurs de l'économie), le sous-emploi des personnels ainsi employés fragmentairement et discontinûment augmente plus vite encore, et les volumes de jours chômés indemnisés progressent plus rapidement que les volumes de jours travaillés rémunérés. La cause est simple et spectaculaire : la population des employeurs - entreprises privées, administrations, établissements publics, associations de loi 1901, particuliers, artistes agissant simultanément comme salariés et comme employeurs, etc. - gonfle plus rapidement que celle des salariés, et ces employeurs sont libres de disperser sur autant de candidats de l'emploi qu'ils le souhaitent leur offre d'emplois et leurs décisions d'embauche, pour chacun des projets qu'ils mettent en oeuvre. Les contraintes sur le fonctionnement d'un tel marché du travail sont nulles : pas de réquisit de diplômes, pas de coûts d'embauche, pas de responsabilité des employeurs à l'égard de la carrière de ceux qu'ils salarient pour des durées brèves, pas de freins à la spéculation sur les nouveaux talents, aucune obligation d'aucune sorte pour un quelconque employeur de réembaucher un salarié autrement qu'en fonction de son intérêt bien compris. Comme l'emploi proposé est calibré pour la durée du projet (une pièce, une synchro, une publicité, un film, une émission télévisée, etc), l'erreur de recrutement est vite corrigée, et sans frais (pas de procédures ni de coûts de licenciements, pas de primes de précarité). Résultat : le nombre de salariés intermittents a quadruplé en vingt ans, pendant que le volume total de jours de travail rémunérés ne faisait que doubler. Fort logiquement, chaque intermittent était en moyenne de moins en moins employé, et le nombre d'épisodes de chômage et les durées moyennes de chômage par salarié n'ont pas cessé de croître : le volume total des indemnisations du chômage a été multiplié par neuf pendant que la masse des salaires n'était multipliée que par trois<sup>1</sup>.

Si le marché du travail s'est ainsi désintégré à partir des années 1980, la question surgit candidement : pourquoi ne pas revenir aux emplois permanents, pourquoi ne pas réinventer les organisations stables au lieu de laisser proliférer les organisations par

---

<sup>1</sup> Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, 2<sup>ème</sup> édition augmentée, Paris, Editions de l'EHESS, 2011.

projet, qui sont, du côté de la structure des entreprises, l'équivalent de ce qu'est l'hyperflexibilité contractuelle du côté de l'emploi des salariés intermittents? La question est assurément économique et budgétaire. Il faut rappeler que les orchestres, les théâtres lyriques et dramatiques et les troupes de ballet sont ces candidats tout désignés à la "maladie des coûts" mise en évidence par l'économiste William Baumol : l'écart se creuse entre la progression irrésistible de leurs dépenses de fonctionnement, et tout particulièrement de leurs dépenses salariales, d'un côté, et le niveau de leurs recettes directes, de l'autre, et, pour combler cet écart, un appel sans cesse croissant est fait aux subventions publiques, mais le subventionnement lui-même modifie le comportement des responsables des organisations en les incitant à miser davantage sur les séductions de l'offre de créations esthétiquement novatrices plutôt que sur la conquête de publics plus nombreux et plus hétérogènes. L'organisation par projet coûte moins cher en frais de structure et salaires directs, mais plus cher en couverture assurantielle des risques de sous-emploi des personnels : comme ces frais assurantiels ne figurent pas dans les comptes des employeurs, la maladie des coûts est résolue fictivement.

L'économie du secteur des spectacles a ainsi trouvé dans la transformation des coûts fixes de main-d'oeuvre en coûts parfaitement variables un levier de sa croissance déséquilibrée. Revenir à un marché du travail moins désintégré a un coût, qui, pendant près d'un quart de siècle, a été précisément transféré par les employeurs et leurs subventionneurs (Etat, collectivités territoriales) sur l'assurance-chômage, mais aussi sur le moindre bien-être de beaucoup de salariés et aspirants professionnels intermittents à la situation peu enviable. Il faudrait un deuxième choc budgétaire, une nouvelle et forte croissance des financements nationaux et locaux, pour corriger, dans le sens de la reconcentration vers l'emploi stable, ce que le premier choc du doublement budgétaire des moyens publics, au début des années 1980, avait déclenché dans l'autre sens, celui de l'irrigation et de l'effervescence dissipatrices des moyens vers une multitude de structures.

L'obstacle financier n'est pas le seul argument. Le modèle de la troupe de comédiens, de musiciens ou de danseurs qui travaillent en commun pendant un nombre d'années significatif, comme on le trouve incarné dans les orchestres symphoniques et lyriques et dans quelques ballets et théâtres (la Comédie française incarnant l'exception multiséculaire dans le théâtre) a résisté dans quelques pays mieux que dans beaucoup d'autres (en Allemagne mieux que dans le monde anglo-saxon) et dans certains arts plus fortement que dans d'autres - les orchestres classiques forment l'exception la plus notable. Mais ce modèle a été contesté par tous ceux qui voient dans l'intégration durable des artistes au sein d'une organisation unique une entrave à leur créativité, une contrainte bureaucratique, et un risque de routine. Symétriquement, les metteurs en scène, dont le pouvoir n'a cessé de grandir à mesure qu'ils imprimaient à l'esthétique théâtrale de l'interprétation la propriété d'une co-création ou d'une re-création, engagée dans la compétition par l'originalité, voient dans le système d'emploi au projet le levier idéal de leur emprise sur le travail des comédiens et la condition idéale de leur autonomie créatrice et entrepreneuriale. La compétition artistique ne déploie sa pleine efficacité, et ses pouvoirs de séduction sur les publics les moins familiers d'un art, que lorsque les distributions varient, changent, et que l'art de l'interprète et de son metteur en scène peut être valorisé pour lui-même. Le creuset historique de cette évolution fut le théâtre lyrique : c'est là que s'est manifestée plus tôt et plus radicalement qu'ailleurs l'opposition entre l'opéra de répertoire et de troupe, d'un côté, et l'opéra de "festival

permanent”, de l’autre, avec leurs séductions symétriques (profondeur du travail d’équipe *versus* prestiges, et mirages, de la performance vocale).

L’enquête sur les mondes artistiques du spectacle et leurs organisations dissipe pourtant l’illusion d’un strict dualisme que résumerait l’alternative “organisation en troupe *versus* organisation par projet”. Le travail au théâtre ou dans un orchestre n’a pas les mêmes caractéristiques qu’un tournage de film<sup>2</sup> : l’équipe répète longuement, puis joue soir après soir, la hiérarchie des emplois est moins inégalitaire, le star system a moins d’emprise, les qualités du “jouer ensemble” sont au moins aussi nécessaires que l’éclat des talents singuliers. Selon les calculs précis que nous avons pu faire à partir des données françaises d’assurance-chômage, un intermittent obtient, dans le spectacle vivant, plus de 60% de son volume total de travail, dans une année, auprès d’un employeur pivot. La forme d’emploi qu’est l’intermittence dévoile ici une partie de sa vraie nature : un outil de souplesse organisationnelle et de contraction des coûts de production qui n’érode pas le ciment du travail collectif ancré dans la collaboration répétée. Il apparaît au total qu’entre les deux pôles extrêmes, la réalité du travail artistique se dispose majoritairement sur les positions intermédiaires, orchestres baroques composés d’intermittents mais travaillant très régulièrement comme des ensembles intégrés, compagnies théâtrales dotées d’un noyau dur, orchestres classiques dont les membres ont, à côté de leur activité salariée permanente, de nombreux engagements extérieurs dans des projets éphémères et des activités secondaires, etc. Troupe et travail au projet seraient des modèles plus directement concurrents, mais non exclusifs, d’activité si leurs chances de viabilité économique étaient moins inégales. Aujourd’hui, avec l’externalisation massive des coûts assurantiels du chômage sur les comptes de l’Unedic, l’intermittence est une aubaine irrésistible. Demain, si, comme nous le préconisons, une partie de ces coûts assurantiels est réinternalisée dans les comptes des employeurs, à travers un système pleinement lisible de modulation des cotisations d’assurance-chômage, et à travers une redéfinition des niveaux et des modalités d’exercice de la solidarité publique et interprofessionnelle en faveur du travail et du risque de chômage dans les spectacles, les deux modèles pourraient coexister et faire valoir plus clairement leurs mérites respectifs. Moins-disant contractuel et mieux-disant artistique ne formeraient plus un couple naturel, si l’emploi artistique n’était plus uniformément tenu pour “temporaire par nature”, comme l’accrédite un usage opportuniste des conditions juridiques de recours massif à la flexibilité de l’emploi au projet.

Pierre-Michel Menger

---

<sup>2</sup> Voir Pierre-Michel Menger, *La profession de comédien*, Paris, La Documentation française, 1998.