

Laetitia Auphan - Barnérias
Groupe IGS FC - RMDRH 36
Année 2018



Quelle sécurisation des parcours professionnels pour les artistes lyriques ?

Gérard Olive

Note méthodologique

Le choix du sujet

J'ai choisi le sujet de la sécurisation des parcours professionnels des artistes lyriques car c'est une problématique concrète à laquelle j'ai été confrontée dans ma vie professionnelle en tant qu'employeur au sein de compagnies indépendantes dans le spectacle vivant. Constatant de réels besoins, j'y vois l'opportunité de développer une expertise, qui, s'appuyant sur les compétences acquises au cours du Master Responsable en Management et Direction des Ressources Humaines, pourra constituer mon nouveau projet professionnel.

La formulation de la problématique

La problématique s'est étayée au fil des récits et témoignages de parcours et accidents de parcours professionnels des chanteurs lyriques : difficultés d'insertion, difficultés de santé (vocale en particulier), aléas, précarité accrue les dernières années de vie professionnelle. Elle s'est également développée par l'échange avec les organismes et professionnels du secteur : organismes de formation, de protection sociale, syndicats, fédérations ...

Le déroulement des entretiens

Mon travail s'est basé sur de nombreux entretiens. La plupart des personnes rencontrées ont montré un grand intérêt pour cette problématique. Il est à noter cependant une réticence, de la part d'artistes, à parler de leurs situations difficiles et de la fin du parcours professionnel, quand c'est un sujet douloureux. D'autres, ayant traversé des difficultés, ont un discours particulièrement endurci. Par ailleurs, j'ai diffusé un questionnaire anonyme par internet, ce qui a permis à une centaine d'artistes de s'exprimer librement, mais ne permet malheureusement pas l'échange.

Les difficultés

Ce travail de recherche s'est heurté à la difficulté de pouvoir contenir dans un temps circonscrit un sujet qui implique une multiplicité d'acteurs. Par ailleurs, il y a peu d'ouvrages documentaires sur cette thématique. D'un point de vue théorique, j'ai surtout dû me baser sur des enquêtes, études et statistiques. Un autre problème est qu'il n'y a pas à ce jour d'étude ni de connaissance des chanteurs reconvertis, statistiquement et individuellement. Enfin, je n'ai pu obtenir de rendez-vous à la médecine du travail, ni à l'observatoire des métiers de la formation continue dans le secteur culturel.

Les entretiens menés auprès des professionnels

Ce travail s'est construit autour d'une cinquantaine d'entretiens réalisés auprès de professionnels de la vie lyrique : employeurs, fédérations, organisations syndicales, structures de formation initiale ou continue, organismes de protection sociale, issus de mon réseau professionnel constitué pendant vingt ans d'expérience dans l'administration et la production du spectacle vivant. Ces entretiens permettent de soulever les interrogations communément rencontrées. Il a également exploité les résultats d'un recueil d'information via questionnaire d'une centaine d'artistes lyriques ainsi qu'une trentaine d'entretiens individuels de chanteurs à divers moments de leurs carrières. Je dresse la liste de ces entretiens ci-dessous.

Artistes lyriques

- Bernard Arrieta
 - Stéphane Bagiau
 - Pascal Bertin
 - Mylène Bourbeau
 - Romain Champion
 - Benjamin Clée,
 - Emilie Brégeon
 - Sylvie Colas
 - Matthieu Chapuis
 - Jean-François Chياما
 - Pascale Coste
 - Thibault de Damas
 - Sylvaine Davene
 - Isabelle Dupuis-Pardoel
 - Marie Favier
 - Grégoire Fohet-Duminil
 - Mélisande Froidure-Lavoine
 - Emmanuelle Goizé
 - Pierre Girod
 - Edmond Hurtrait
 - Anne-Marie Jacquin
 - David Lefort
 - Pauline Leroy
 - Violaine Lucas
 - Philippe Madrange
 - Hélène Moulin
 - Virginie Thomas
 - Jean-Yves Ravoux
 - Catherine Padaut
 - Guillaume Perault
 - Laurent Slaars
 - Kristina Vahrenkamp
 - Leila Zlassi
- La centaine de chanteurs anonymes qui ont renseigné mon questionnaire

Chefs de chœur, directeurs artistiques, administrateurs d'ensembles indépendants

- Muriel Batier, Administratrice générale, Les arts florissants
- Raphaëlle Bellancourt, Administratrice, Les Eléments
- Antoine Boucon, Administrateur, les Cris de Paris
- Elisa Brisset Administratrice et Margaux Lallier, Chargée de production, Ensemble Aedes
- Anne-Sophie Cazelle, Responsable administrative et financière, Les Talens Lyriques
- Olivier Enguehard, Directeur délégué, Musicatreize
- Laurence Equilbey, Directrice artistique et musicale, Josquin Macarez, Délégué artistique et Louis Dall'Ava, Responsable de la coordination artistique, erda I accentus
- Christophe Grapperon, Chef de chœur et d'orchestre
- Geoffroy Jourdain, Chef de l'ensemble Les Cris de Paris et co-directeur de La Pop à Paris
- Catherine Kollen, Directrice, ARCAL compagnie nationale de théâtre lyrique et musical
- Marc Korovitch, Chef d'orchestre, Professeur de direction de chœur au Conservatoire à Rayonnement Régional de Paris
- Catherine Nicolle, Déléguée Générale, Chœur de Radio France
- Isabelle Pichon-Varin, Administratrice de production, Le Concert Spirituel
- Leo Warinsky, Les Métaboles, Multilatérale

Organismes de protection sociale et de formation

- Jean-Marc Demeuré, Chef du département des disciplines vocales, et Pascal Bertin, Responsable du département de musique ancienne, Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris
- Catherine Huet Administratrice du Programme voix et de l'Unité scénique et François Naullot, Directeur artistique du Programme voix et de l'Unité scénique, Fondation Royaumont
- Christiane Louis, Responsable Ressources Métiers, Pôle ressources - Philharmonie de Paris

- Denis Skrobala Administrateur du pôle formation et Nathalie Bridier, Déléguée aux études, Centre de Musique Baroque de Versailles
- Florence Guignolet, Directrice du département Supérieur pour Jeunes Chanteurs, Conservatoire Rayonnement Régional de Paris
- Nathalie Sarlin, Chargée de projet emploi, Pôle Emploi Brancion Artistes
- Marion Bihel, Responsable du Pôle Accueil - Intermittents du Spectacle, Afdas
- Isabelle Thirion, Directrice Services et Accompagnement solidaire et social ; Guillaume Rogations, Responsable du fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle
- Géraldine Toutain, Directrice artistique Le Lab, Mission voix Bourgogne Franche-Comté

Syndicats, fédérations,

- Xavier Denaiffe, Responsable du développement, IFAC, Institut français pour l'art choral
- Aurélie Foucher, Déléguée Générale et Chloé Chatté, Juriste, Profedim, Syndicat Professionnel des Producteurs, Festivals, Ensembles, Diffuseurs Indépendants de Musique
- Stéphane Grosclaude, Coordinateur, Plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel
- Laurence Lamberger, Directrice, La ROF, Réunion des Opéras de France
- Louis Pisset, Délégué général, Fevis, Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés
- Babette Greiner et Clara Schulre Tenso, The european network for professional chamber choirs
- Réda Sidi Boumédine, RSB Artists, Chambre syndicale des agents artistiques pour la musique classique
- Jean-Charles Ramelli, Président de l'Association Française des Professeurs de Chant - European Voice Teachers Association

Professionnels du spectacle vivant

- Frédéric Bourdin, Chef du pôle des établissements publics et des labels musique, Ministère de la Culture, Direction Générale de la Création Artistique
- Didier Brunaux, Chef du bureau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, Ministère de la Culture, Direction Générale de la Création Artistique
- Laurent Chassain, Inspecteur, Inspection de la création artistique, Ministère de la Culture, Direction Générale de la Création Artistique
- Christophe Ferveur, Psychologue clinicien, psychothérapeute & chanteur lyrique
- Loïc Lachenal, Directeur, Claire Roserot de Melin, Directrice de la coordination artistique et des formations musicales, Jean-Baptiste Jacob, Administrateur général, Opéra de Rouen-Normandie
- Sébastien Lagrave, Directeur, Festival Africolor
- Christophe Olive, chargé de production intermittent du spectacle
- Agnès Wasserann, Directrice Département Ressources professionnelles et Alice Rodelet, Adjointe de la directrice Département Ressources professionnelles, Centre National de la Danse
- Stéphane Werchowski, Conseiller pour la musique, Ministère de la culture et de la communication, DRAC, Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Île-de-France

Table des matières

Quelle sécurisation des parcours professionnels pour les artistes lyriques ?	1
Note méthodologique	2
Introduction	7
I. Contexte et Problématique.....	10
A. La mosaïque complexe du spectacle vivant.....	10
1. Poids économique et volume d'emploi.....	10
2. Qui sont les employeurs dans le spectacle vivant ?	12
3. Qui sont les artistes lyriques ?	15
4. L'intermittence du spectacle, un cadre d'emploi atypique	19
B. Tendances de l'emploi.....	21
1. Un secteur dynamique, hétérogène, précaire	21
2. Fragmentation et raréfaction du travail	24
3. Le réseau et la cooptation.....	27
4. Jeunisme et discrimination	28
II. Quels enjeux de ressources humaines pour les artistes lyriques ?	34
A. Management et gestion des compétences, des challenges pour le spectacle vivant.....	34
1. Quel management pour le secteur musical ?	35
2. Un secteur à risques et écueils.....	39
3. Une gestion prévisionnelle des compétences pour les métiers artistiques ?	42
4. L'évaluation des compétences.....	45
B. Identité professionnelle et représentation du travail chez les chanteurs lyriques	48
1. Quelle représentation les chanteurs ont-ils de leur métier ?	48
2. Équation complexe entre sentiment d'appartenance et sentiment d'isolement.....	51
3. La reconversion : déni, tabou, défi psychologique.....	54
4. Co-responsabilité du développement des compétences	56
III. Passer de l'expertise à l'action de terrain	58
A. Dispositifs existants et leviers d'action	58
1. Formation initiale.....	58
2. La formation professionnelle continue.....	60
3. Santé et protection sociale.....	67
4. Des initiatives multiples souvent méconnues	70
B. Préconisations	74
1. Favoriser l'insertion en début de carrière.....	74
2. Se former tout au long du parcours professionnel.....	78
3. Aider à la gestion des transitions professionnelles	81
4. Favoriser un cadre d'emploi vertueux et un management responsable.....	85
5. Développer une synergie pour une visibilité de la filière.....	87
Conclusion.....	91
Bibliographie & webographie	93
Annexes	96
1. Réponses au questionnaire soumis aux artistes lyriques	96
2. Centre de ressources : proposition de gouvernance et de budget.....	100

Introduction

Le secteur culturel a une nature double. D'une part, il est le lieu de l'expression de créations intellectuelles et artistiques, qui donnent du sens, du goût et de la couleur à la vie, qui créent du lien social, le lieu d'expression de valeurs universelles et de regards individuels qui ne peuvent être réduits à leur unique valeur commerciale. D'autre part, c'est un secteur économique à part entière, qui dans notre pays représente un vivier important de valeurs et d'emplois.

Un panorama de l'économie de la culture et de la création a été effectué en 2015 par Ernst & Young. Il livre des chiffres clés : à la fin de l'année 2013, l'économie de la culture et de la création employait 1,3 million de personnes, générant plus de 83 milliards d'euros de revenus. Le secteur culturel y est décrit comme un secteur en croissance qui se porte mieux que l'économie nationale. Cette étude évalue les secteurs de la musique (tous styles confondus) et du spectacle vivant à 475 000 emplois.¹ En 2014, 99% des Français écoutent de la musique, et 3 Français sur 4 déclarent ne pas pouvoir s'en passer. Cet intérêt est nourri par une offre variée et abondante de spectacles vivants musicaux qui reposent sur un grand nombre de créateurs et d'interprètes. Ce dynamisme s'appuie, dans le secteur de la musique classique et

¹ Création sous tension, 2e panorama des industries culturelles et créatives, Ernst & Young, octobre 2015, p 29 et 35 : Musique plus de 240 000 emplois + spectacle vivant, qui regroupe les arts de la danse, le théâtre, les concerts et les arts du cirque avec 235 200 emplois.

contemporaine sur un réseau d'infrastructures d'accueil et de production de 26 opéras, 6 centres nationaux de création musicale. L'Etat soutient également 20 orchestres permanents en région, environ 330 ensembles musicaux professionnels indépendants² et des centaines de festivals chaque année.

Le secteur musical a connu au cours des dernières décennies une augmentation du nombre et du genre de compagnies et ensembles. Mais l'on constate, parallèlement, que les artistes connaissent de grandes difficultés économiques, liées à la conjoncture, aux perspectives d'emploi et à la longévité de leur carrière, lorsqu'ils quittent la scène pour aborder une autre étape de leur vie. En témoignent de nombreux exemples individuels : à 52 ans, Benoit R. ténor, n'a plus de proposition de travail. Antoine L. ténor, à 48 ans, finance lui-même sa reconversion, à l'insu de ses employeurs habituels ; Inès D. et Agnès G., mezzos, à 55 et 57 ans, n'ont plus d'engagement et n'arrivent pas à initier une nouvelle activité suffisamment rémunératrice et stable pour les dernières années de leur vie professionnelle. Jean-Pierre B., contre-ténor et Anne J., soprano, au tournant de la cinquantaine, n'ont trouvé qu'un travail à temps partiel, uniquement alimentaire et peu épanouissant. Bastien C et Gabriel F. ne peuvent plus payer leurs impôts qui sont saisis sur leurs salaires par injonction de l'administration fiscale. Emma G. et Jean-Pierre B. ont subi des opérations des cordes vocales sans possibilités de travail ni de prise en charge sociale, et en s'en cachant de leurs employeurs pendant des mois ; Marine F., Magali B., Maud F. sopranos, malgré leur formation dans les plus grandes écoles n'arrivent pas à stabiliser leur situation professionnelle au bout de plusieurs années de vie professionnelle précaire...

Cette étude explore les conditions d'emploi des artistes lyriques dans notre pays. Dans un premier temps, nous présenterons le secteur musical professionnel, ses acteurs, le cadre d'emploi, et les usages professionnels. Ensuite, nous analyserons les enjeux de ressources humaines et de management liés à l'engagement des chanteurs lyriques, et en particulier les difficultés auxquelles ils doivent faire face dans leurs parcours professionnels. Ces enjeux peuvent avoir trait à la formation initiale et continue, à l'évaluation et l'acquisition de compétences, au cadre d'emploi spécifique qu'est l'intermittence du spectacle pour un certain nombre d'entre eux, aux dispositifs de

² La musique en France, culture.gouv.fr

protection sociale, au déficit de synergie dans la filière, aux aléas impactant la longévité des carrières... Nous verrons également les difficultés que rencontrent les employeurs dans la gestion des compétences artistiques. Enfin, nous proposerons des orientations d'action pour remédier à la vulnérabilité de cette profession. Chaque orientation sera concrétisée par des préconisations concrètes et opérationnelles.

Comme le soulève l'étude sur les conditions d'exercice dans les métiers artistiques menée par la Réunion des Opéra de France « *L'artiste n'est pas tout à fait un salarié classique. Son rapport à l'emploi et au travail diffère en partie de celui des autres salariés* ». ³ C'est dans ce cadre spécifique que la fonction ressources humaines représente un enjeu essentiel. En tant qu'organe de production de spectacles vivants, les employeurs doivent coordonner un ensemble d'actions qui relèvent aussi bien de la dimension technique, artistique, et financière, pour favoriser la création et la production artistique. La gestion des ressources humaines dans ce contexte pourrait être envisagé de deux façons : soit sous l'angle d'une gestion d'exception, en raison du caractère ineffable du talent individuel et de l'expressivité artistique ; soit l'on pourrait considérer les artistes comme tous autres salariés ordinaires, porteurs de droits et de devoirs issus d'une série de normes législatives et réglementaires. Entre ces deux options extrêmes, les modalités de la gestion des ressources humaines apparaissent complexes. C'est cette complexité qui constitue le cœur de cette étude.

³ L'opéra au travail, parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016, p.38

I. Contexte et Problématique

A. La mosaïque complexe du spectacle vivant

1. Poids économique et volume d'emploi

Les données officielles du ministère de la Culture et de la Communication nous informent que le poids économique de la culture, mesuré par la valeur produite par chacune des branches culturelles représente 2,2 % de l'économie française.⁴ Au sein de ce secteur, le poids économique du spectacle vivant en France en 2016 est de 6,9 milliards d'euros. Cette estimation ne prend pas en compte les retombées économiques indirectes, en particulier le tourisme et montre bien que « *la culture est trop souvent caricaturée comme une dépense improductive.* »⁵

Toutefois, la branche du spectacle vivant a connu une **baisse significative** en 2016 de 1,8 % en un an. Cette chute est probablement la conséquence des attentats de 2015 : « *ceux-ci ont en effet provoqué une réduction significative de l'afflux de touristes*

⁴ Les données officielles du Ministère de la Culture et de la Communication correspondent à une définition harmonisée du champ la culture, décidée sous l'égide d'Eurostat, l'Office statistique de l'Union européenne, qui fait référence à la nomenclature d'activités française (naf), par la sélection de 34 codes parmi les 732 qui composent la nomenclature.

⁵ Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale

*étrangers en Île-de-France, ainsi qu'une augmentation significative des dépenses liées à la sécurité dans les lieux recevant du public ».*⁶

L'Observatoire des métiers du spectacle vivant⁷ nous apprend que **20 899 entreprises ont le spectacle vivant pour activité principale** en 2016, qu'elles relèvent des secteurs public, privé ou de la prestation de services techniques. Elles ont employé en 2016 200244 salariés. Les artistes interprètes représentent 45% des effectifs⁸.

Volume d'emploi des intermittents du spectacle

Selon Pôle emploi, en 2016, l'emploi des intermittents du spectacle concerne **262 000 salariés**.⁹ Sur les 262 000 salariés, 159 000 exercent un emploi artistique, soit 61%. Au sein des emplois artistiques, les artistes de la musique et du chant prédominent : ils sont 72 025 et représentent 45,4% de l'ensemble des artistes.

Ces 72 025 artistes de la musique et du chant engagés dans ce cadre en Contrat à Durée Déterminée d'Usage (CDDU) représentent une masse salariale de 357 000 000 €. Le volume d'heures de travail correspondant est 21 176 000 heures ; correspondant à 1 186 000 contrats.

La masse salariale versée au titre des contrats effectués dans le cadre de l'intermittence du spectacle (en CDDU) en 2016 s'élève à 2,3 milliards d'euros. En un an, elle augmente de 3,8%. Elle correspond aux salaires bruts avant abattement pour frais professionnels, déclarés et versés par les employeurs au titre des contrats de travail. Pôle emploi dénombre 4,3 millions de contrats de travail d'intermittents du spectacle qui ont été exécutés au cours de l'année 2016, partagés à parts égales entre les emplois artistiques et techniques.

Notons une spécificité du secteur culturel qui le distingue nettement du reste de l'économie : un tiers des actifs y sont indépendants contre seulement 12 % dans la population active.

⁶ Culture chiffres, le poids économique direct de la culture en 2016, Tristan Picard, ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, janvier 2018

⁷ dont l'étude se base sur les chiffres d'Audiens, source administrative centralisant les déclarations nominatives de salaires des entreprises donnant droits à des points retraite

⁸ Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, Observatoire des métiers du spectacle vivant, données 2016, février 2018

2. Qui sont les employeurs dans le spectacle vivant ?

Notre pays se caractérise par un extraordinaire foisonnement de manifestations et de lieux artistiques. Les chiffres montrent combien le secteur et ses métiers sont attractifs. En treize ans, au cours de la période 2000-2013, le nombre d'employeurs du spectacle vivant a connu une croissance de 60%, passant de 12 664 en 2000 à 20 296 en 2013.¹⁰ Ce rythme de progression est largement supérieur à celui des effectifs salariés qui est tout de même de 35% sur la même période. Cette rapide croissance du nombre des employeurs se double d'une faible ancienneté : 37% avaient moins de cinq ans en 2012. Ces employeurs sont de petite structures : d'après les chiffres figurant dans le rapport 2010-2011 de la commission permanente sur l'emploi du CNPS, la moitié des entreprises du spectacle vivant ont un salarié et moins, et 90 % moins de 8 salariés. Un quart des ces entreprises n'a aucun salarié. Selon Pôle emploi, les employeurs relevant du champ d'application de l'intermittence emploient 27,1 salariés en moyenne. Près de la moitié d'entre eux sont localisés en Île-de-France.¹¹

Jean-Paul Guillot, lors de la Conférence sur l'emploi dans le spectacle vivant, décrit des entreprises du spectacle vivant et de la musique enregistrée de plus en plus nombreuses et qui se construisent « *en sablier : les entreprises se concentrent en haut du système ; et il y a une multitude d'entreprises plus petites à l'autre bout du système, c'est pour cela qu'on l'appelle le sablier plus gros en haut et en bas ; au milieu il n'y a plus grand chose ; c'est une évolution qui est assez classique et qui montre un défaut de régulation* »¹² Il y a donc une hétérogénéité de situations. En particulier, les disparités en termes de volume d'emploi sont conséquentes : si 3% versent la moitié de la masse salariale totale, 61% emploient moins de dix salariés durant l'année et 54 % fonctionnent sans aucun salarié permanent.¹³

¹⁰ Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015, p.46

¹¹ Pôle emploi statistiques et évaluations, l'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2016, juillet 2017 - Les employeurs dont l'activité principale ou l'objet est le spectacle sont définis selon les codes de la nomenclature d'activités française (naf) suivants : 9001Z Arts du spectacle vivant, 9002Z Activités de soutien au spectacle vivant, 9004Z Gestion de salles de spectacles.

¹² Présentation par Jean-Paul Guillot de la Conférence sur l'emploi dans le spectacle, <https://www.dailymotion.com/video/x39r38s>

¹³ Actualisation du contrat d'études prospectives du spectacle vivant Diagnostic comparé de la situation de l'emploi et de la formation professionnelle, 1997 - 2014 Et nouvelles recommandations, cpnef-sv

Il y a eu ces dernières décennies un **développement du recours à l'intermittence en raison de l'essor des secteurs spécialisés et de la création** de nombreuses compagnies et ensembles non permanents. Les employeurs d'artistes lyriques peuvent être distingués en différentes catégories, tel que le décrit Laurent Chassain dans sa mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques pour le compte du Ministère de la culture et de la Communication.¹⁴ :

- « - les grandes scènes et maisons d'opéra, dont un certain nombre possèdent des formations permanentes au sein desquels les chanteurs sont engagés en CDI.
- les compagnies et ensembles spécialisés, qui constituent un monde en soi d'une grande diversité de styles et de répertoires particuliers (musique ancienne, baroque, etc.) et un réseau d'artistes ayant contribué au « revival » de ces musiques.
- la création lyrique et les nouveaux répertoires dits contemporains ou « d'avant-garde » constituent des réseaux spécifiques
- l'organisation de concerts lyriques et autres productions d'oratorios, reflètent des réalités diverses allant du vedettariat le plus excessif, aux opportunités les plus précaires. »

Les ensembles vocaux et instrumentaux

Ils sont habituellement créés à l'initiative d'un artiste ou d'un collectif d'artistes. Ces équipes font vivre des genres musicaux relevant, le plus souvent, de périodes ou de genres marqués : musique ancienne, baroque, création contemporaine, jazz ou musique traditionnelle. Par leur originalité et leur dynamisme, ils contribuent à une offre musicale dynamique, grandement qualitative et diversifiée. Ces structures de création et de production de concerts et de spectacles collaborent avec les lieux généralistes (scènes nationales et conventionnées, théâtres...), festivals et salles dédiées à la musique. « *Ils forment avec eux une chaîne économique et culturelle qui intègre les fonctions de création, de production, de diffusion, d'actions culturelles, de sensibilisation et d'accueil du public* ». ¹⁵

¹⁴ Mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques, Laurent Chassain, inspecteur de la création artistique, Novembre 2014

¹⁵<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/Publications-Documentation>

Leur économie est fragile et la situation des ensembles musicaux indépendants est préoccupante selon un rapport de la Fevis, la fédération qui rassemble ces formations.¹⁶ La Fevis compte actuellement 143 adhérents totalisant 70 millions d'euros de budget (recettes) dont 32,1% de subventions publiques (16% collectivités, 16,1% Etat). Elle fait état d'une **précarisation des ensembles** : « *La baisse des dotations de l'Etat se répercute sur tous les postes de dépenses, donc on le constate aussi chez nous. Et en septembre 2015, on voit que les collectivités ensemble ont baissé de 6% le montant qui nous était attribué, en particulier, les départements, les municipalités, toutes les collectivités qui ont eu une élection* »¹⁷. A l'instar de nombreux orchestres qui ont subi des chutes spectaculaires de subventions ces dernières années, la grande difficulté est de savoir comment se projeter. De nouvelles alternatives de financements privés émergent : le mécénat (entreprises ou particuliers) constitue 9,6% des ressources de ces ensembles en 2016 mais « *les proportions de chaque apport financier varient chaque année entre nos ressources propres, nos ventes de concerts et les subventions publiques.* » Ceci constitue un **danger pour la pérennisation des emplois**. D'ailleurs, la Fevis constate que l'une des conséquences majeures de la chute des subventions est la baisse drastique de la masse salariale administrative, pourtant essentielle car c'est elle qui recherche les financements et embauche les musiciens. Entre 2012 et 2014 cette dernière a diminué de 18%, et encore de 12% entre 2014 et 2015. Une situation qui va à l'encontre de la pérennisation des métiers de la culture.

Les Maisons d'Opéra

Les Forces Musicales, syndicat professionnel représentant les maisons d'opéra, nous dresse un portrait socio-économique de 22 opéras et structures de production lyrique en région.¹⁸ Ils constituent la deuxième organisation d'employeurs du spectacle vivant en terme de masse salariale, et la première en terme de d'emplois artistiques permanents. Ces structures totalisent un budget de 414 millions d'euros (M€), emploient 4 513

¹⁶ Fédération des Ensembles Vocaux et Instrumentaux Spécialisés

¹⁷ Marie Hédin, déléguée générale de la Fevis, <https://www.francemusique.fr/emissions/le-dossier-du-jour/situation-de-plus-en-plus-precaire-pour-les-ensembles-musicaux-11954>

¹⁸ Portrait socio-économique des opéras et festivals d'art lyrique en région. Étude commandée par les Forces Musicales au cabinet Traces TPi, novembre 2017. Enquête menée auprès de 22 structures se basant sur 11 680 questionnaires, sur la saison 2015-2016

Equivalents Temps Plein (ETP).¹⁹ Ces maisons d'opéra sont subventionnées en moyenne à hauteur de 77%. Ces subventions proviennent de l'Etat à hauteur de 15%, et des communes ou intercommunalités à hauteur de 69%. Cette étude met en valeur la création de richesses de l'activité : pour 1€ de subvention locale, l'opéra injecte 1,33€ au sein du tissu économique local ; pour 1€ dépensé en billetterie, les spectateurs dépensent 1,20€ dans les commerces locaux. L'activité génère sur une saison 260 000 nuitées touristiques. Ces structures emploient 8 000 artistes, pour une masse salariale évaluée à 229 M€. 51% de la masse salariale des maisons d'opéra sont reversés aux emplois artistiques. 47% des ETP sont artistiques. Sur les ETP artistiques, 73% sont des ETP permanents.

3. Qui sont les artistes lyriques ?

Profil des intermittents

L'Observatoire des métiers du spectacle vivant, dans son étude de février 2018, calcule que **l'âge moyen des intermittents est de 40 ans**. La majorité des salariés a entre 26 et 35 ans (29 %) et entre 36 et 45 ans (26 %)²⁰. Passée cette classe d'âge, les effectifs d'artistes diminuent nettement. On constate que ce sont les salariés intermittents quarantenaires travaillent le plus, en cumulant au moins 510 heures dans le spectacle vivant (26%), suivis de près par les trentenaires (24%) et les quinquagénaires (23%).²¹ Les moins de 30 ans et les plus de 60 ans se caractérisent par une proportion importante de contrats avec moins de 100 heures (60%), ce qui dénote une baisse de l'emploi intermittent pour ces classes d'âges, pouvant être le fait de difficultés d'insertion pour les plus jeunes comme de raréfaction du travail pour les plus âgés. Notons également que près de la moitié des salariés intermittents du spectacle habite en Ile-de-France (43,7%).

¹⁹ L'étude fait le distinguo : 12730 emplois générés / 4 513 ETP

²⁰ Etude Observatoire des métiers du spectacle vivant, les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, données 2016, février 2018

²¹ Etude Observatoire des métiers du spectacle vivant, les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, données 2016, février 2018

Qui est l'artiste, au regard du droit du travail ?

La loi française définit les artistes dans le code du travail et dans le code de la propriété intellectuelle.

- Dans le code du travail, par article L-7121-2 : *"Sont considérés comme artistes du spectacle, notamment l'artiste lyrique, l'artiste dramatique, l'artiste chorégraphique, l'artiste de variétés, le musicien, le chansonnier, l'artiste de complément, le chef d'orchestre, l'arrangeur orchestrateur, le metteur en scène pour l'exécution matérielle de sa conception artistique."*²²

- Dans le code de la propriété intellectuelle, par article L212-1 : *« A l'exclusion de l'artiste de complément, considéré comme tel par les usages professionnels, l'artiste-interprète ou exécutant est la personne qui représente, chante, récite, déclame, joue ou exécute de toute autre manière une oeuvre littéraire ou artistique, un numéro de variétés, de cirque ou de marionnettes. »*

Combien y a-t-il de chanteurs lyriques en France ?

- Audiens, source administrative centralisant les déclarations nominatives de salaires des entreprises pour l'emploi du spectacle vivant dénombre 2438 choristes et 2989 solistes soit **5427 chanteurs lyriques** engagés dans le cadre de Contrats à Durée Déterminée d'Usage.

CDDU	choristes				artistes lyriques			
	Femmes	Hommes	Total	%	Femmes	Hommes	Total	%
Moins de 18 ans	244	125	369	15%	3	4	4	0,1%
De 18 à 24 ans	105	59	164	7%	67	42	109	4%
De 25 à 29 ans	111	93	204	8%	205	104	309	10%
De 30 à 34 ans	204	119	323	13%	285	165	450	15%
De 35 à 39 ans	186	147	333	14%	298	211	509	17%
De 40 à 44 ans	131	136	267	11%	271	188	459	15%
De 45 à 49 ans	127	134	261	11%	213	161	374	13%

²² Cette notion ne doit pas être confondue avec celle d'artiste-interprète au sens de l'article L- 212-1 du code de la propriété intellectuelle, qui vise ceux qui sont titulaires de droits de propriété intellectuelle, dits « voisins du droit d'auteur », dès lors qu'ils interprètent une œuvre de l'esprit.

De 50 à 54 ans	104	133	237	10%	197	173	370	12%
De 55 à 59 ans	65	76	141	6%	113	128	241	8%
60 ans et plus	42	97	139	6%	68	96	164	5%
Total	1369	1119	2438	100%	1720	1269	2989	100%
Dont IDF	560	496	1056	100%	801	566	1367	100%

Audiens - emploi du Spectacle vivant 2016 sur les données par métiers (exercice 2015)

- Le rapport de branche 2016 **du champ de la Convention Collective Nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles**, (CCNEAC) nous communique des chiffres plus détaillés. Cette branche, portée par les sept syndicats d'employeurs signataires de la CCNEAC,²³ regroupe les entreprises du spectacle vivant qui répondent à l'un ou plusieurs des caractères suivants : leur direction est nommée par la puissance publique / au moins un organe de décision comporte un représentant de la puissance publique / entreprises bénéficiant d'un label décerné par l'Etat (compagnies dramatiques, chorégraphiques, scènes de musiques actuelles conventionnées) / entreprises subventionnées directement par l'Etat ou les collectivités territoriales type compagnies dramatiques, chorégraphiques, lyriques, des arts de la piste ou de la rue, les ensembles musicaux...

Dans cette branche, au cours de l'activité 2015²⁴ ont été engagés 2267 artistes lyriques et 1090 artistes lyriques choristes soit 3 357 chanteurs.

CDDU	2013		2014		2015		2016	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Artiste lyrique	928	843	959	882	1105	987	1170	1097
Choristes	441	501	472	460	673	625	545	545
Total	1369	1344	1431	1342	1778	1612	1715	1642
	2713		2773		3390		3357	

En 2016, il y a 48% de femmes, et 52% d'hommes.²⁵ Mais les femmes se raréfient avec l'âge : la part des femmes parmi les intermittents est plus importante dans les classes

²³ Les Forces Musicales – opéras et orchestres réunis ; le Syndicat Professionnel des Producteurs, Festivals, Ensembles, Diffuseurs Indépendants de Musique (PROFEDIM) ; le Syndicat des Cirques et Compagnies de Création (SCC) ; le Syndicat des Musiques Actuelles (SMA) ; le Syndicat National des Scènes Publiques (SNSP) ; le Syndicat National des Arts Vivants (SYNAVI) ; le Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles (SYNDEAC).

²⁴Rapport de branche 2016 sur l'activité de 2015. Au moment de la rédaction de cette étude, le rapport de branche 2017 sur les chiffres 2016 n'est pas encore publié.

d'âge plus jeunes (41,6% chez les moins de 30 ans contre 30,2% chez les 50 ans ou plus)²⁶. **Les effectifs féminins diminuent avec l'âge plus rapidement que les effectifs masculins** : on observe une diminution du nombre de femmes dès le début de la trentaine alors qu'elle intervient à la quarantaine pour les hommes, signifiant un emploi qui favorise les jeunes femmes au détriment des plus matures. Il est par ailleurs remarquable que sur ces 4 années l'augmentation en effectif est de 23,7% soit + 644 personnes.

Les chanteurs permanents

En France, quinze maisons d'Opéra disposent de chœurs permanents.²⁷ Toutes, engagent des intermittents, en tant que supplémentaires choriste et en tant que solistes. Lorsque l'on additionne les effectifs des chœurs et chiffres d'emploi, on peut estimer les artistes lyriques à 700 Équivalent Temps Plein. Parmi les 700, 530 sont permanents, engagés en CDI, soit sensiblement 75%. (Les 25% restants, intermittents, peuvent possiblement être les mêmes chanteurs déjà comptabilisés au paragraphe précédent). L'entrée en poste se fait à 33 ans en moyenne. Cet âge d'entrée au sein d'un opéra est à distinguer de celui des danseurs et des instrumentistes. « *Les danseurs sont recrutés par leur maison actuelle à l'âge de 22,1 ans en moyenne (pour une entrée dans le métier autour de 18 ans) et à un âge de 26,5 ans en moyenne pour les musiciens (pour une entrée dans le métier autour de 25 ans), contre 33 ans en moyenne pour les artistes de chœurs (pour une entrée dans le métier s'effectuant également autour de 25 ans)* ».²⁸

A ces structures, s'ajoute le Choeur de Radio France, seul chœur professionnel permanent à vocation symphonique en France, comptant 95 membres permanents. L'on totalise donc **795 artistes lyriques engagés dans les chœurs permanents en France**.²⁹

²⁵ Soit 14 opéras en région et l'Opéra de Paris. A noter que le chœur de l'Opéra de Paris compte 105 chanteurs permanents inclus dans ce chiffre. Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, Observatoire des métiers du spectacle vivant, données 2016, février 2018

²⁶ L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2016, Pôle emploi statistiques et évaluations, juillet 2017

²⁷ Avignon, Angers-Nantes, Bordeaux, Dijon, Lyon, Marseille, Metz, Montpellier, Nancy, Nice, Paris, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours.

²⁸ L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

²⁹ Ce chiffre est possiblement sous évalué : il se base sur une comptabilisation des cachets intermittents à 12h / jours ; dans les faits, les personnes peuvent avoir travaillé 3h ou 6h, elles peuvent être donc plus nombreuses

Au final, on totalise 6 222 chanteurs lyriques professionnels en France.

4. L'intermittence du spectacle, un cadre d'emploi atypique

Parler de statut d'intermittent du spectacle est un abus de langage. En effet, être intermittent du spectacle n'est pas un statut juridique comme peut l'être celui d'entrepreneur. C'est un régime d'indemnisation aux yeux des Assedic.

En 1936, le gouvernement du front populaire, avec le soutien des producteurs de cinéma, crée un régime salarié intermittent à employeurs multiples qui permet aux artisans en peinture, décoration etc.... d'accepter sans peur du lendemain d'être salariés sur des contrats courts, de percevoir une indemnité et de rester disponibles pour de nouveaux projets. Ces dispositions seront formalisées 25 ans plus tard dans les annexes 8 et 10 du régime d'assurance chômage. Depuis, plusieurs négociations ont eu lieu, redéfinissant les conditions exactes de prises en charge des périodes indemnisées, à savoir : **réunir 507 heures sur 12 mois**³⁰. Si l'intermittent du spectacle remplit ces conditions, alors il pourra bénéficier des allocations d'aide au retour à l'emploi appelées allocations chômage réservées aux protagonistes du spectacle vivant. De plus, l'employeur ne paye pas les indemnités de précarité correspondant à 10% du salaire pour d'autres CDD.

Sont définis comme intermittents du spectacle les salariés cadres et non cadres artistiques, techniques et administratifs employés en contrat à durée déterminée d'usage (CDDU), dont la fonction est soit dans la liste des emplois d'une des conventions collectives du spectacle et de l'audiovisuel pour lesquels le recours au CDDU est autorisé, soit dans la liste des emplois des annexes 8 et 10 au régime d'assurance chômage. Les conditions de recours et de mise en œuvre du CDDU sont définis dans le code du travail.³¹

³⁰ Les 507 heures correspondant initialement à 3 mois de travail

³¹ **Article 1242-2 alinéa 3** : « un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas suivants (...) dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois » et **Article 1242-1 alinéa 6** : « les secteurs d'activité dans lesquels des contrats à durée déterminée peuvent être conclus pour les

L'explosion du nombre d'intermittents est survenue à partir des années 2000 suite à la création d'un nouveau type de contrat de travail. En 1998, le gouvernement Jospin a ouvert la voie au CDDU pour l'ensemble des entreprises du spectacle et de l'audiovisuel permettant à une entreprise de multiplier les CDD à l'infini. Le secteur de l'audiovisuel a particulièrement profité de cette opportunité, notamment les grandes entreprises publiques, y compris dans le recours aux journalistes. Un rapport parlementaire de Jean-Patrick Gilles publié en 2013 relevait que le nombre de CDDU a augmenté de 95 % entre 2002 et 2009. Ainsi, en 2016 la France compte **262 000 salariés intermittents du spectacle** contre tout juste 50 000 en 1989. En outre, ce régime ouvre la voie à de nombreux abus, certains employeurs en profitant pour se faufiler dans le système à l'occasion, à l'image de cafés ou d'hôtels qui s'appuient sur l'accueil occasionnel de spectacles pour déclarer leurs serveurs.

Le travail est régi par des règles particulièrement complexes. Les rémunérations dans le secteur du spectacle présentent une particularité qui concerne le mode de rémunération des artistes établissant une distinction entre « cachets » et « service ». Le service couvre les répétitions ou les représentations et correspondent à l'unité de travail réellement effectué pour l'employeur. Le cachet est un mode de déclaration de l'activité : il s'agit d'un forfait horaire qui prend en compte l'ensemble du travail effectué par l'artiste-interprète, y compris les périodes de travail personnel.

L'accord du 28 avril 2016 a récemment introduit diverses modifications, dont principalement :

- la comptabilisation des 507 heures travaillées sur 12 mois pour les artistes et les techniciens
- le retour à une date anniversaire pour le calcul des droits, ainsi que le versement des allocations sur 12 mois
- la comptabilisation à hauteur de 12 heures de tous les cachets

emplois pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois sont les suivants : (...) Les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, la production cinématographique, l'édition phonographique ».

- les heures d'enseignement sont prises en compte dans le calcul, dans la limite de 70h majorées à 120h pour les salariés de plus de 50 ans.³²

A noter qu'en cas de pluralité d'employeur, les intermittents ont la possibilité de cumuler 3 cachets par jour.

Ce régime spécifique permet une excellence culturelle et un rayonnement de la culture française à travers le monde.

B. Tendances de l'emploi

1. Un secteur dynamique, hétérogène, précaire

Une attractivité qui crée un décalage structurel entre offre et demande

Le travail au projet, le rythme discontinu de l'activité créent une instabilité de l'emploi. Le marché du spectacle vivant a un fonctionnement très ouvert, où le **décalage persistant entre l'offre et la demande d'emploi**, particulièrement fort sur les métiers artistiques, qui génère inégalités et précarité des situations.³³ Cette volatilité fragilise la possibilité de faire carrière durablement dans le secteur pour la majorité des salariés et constitue un enjeu fort de sécurisation des trajectoires professionnelles. Les professionnels sont placés dans une situation de risque et leurs conditions d'emploi se caractérisent par une grande incertitude, liée aux projets créatifs auxquels ils participent.

Ce décalage s'augmente d'un « **effet ciseaux** » : le nombre de salariés augmente plus vite que le volume d'emplois offerts. En vingt ans, le nombre d'artistes et de techniciens de l'audiovisuel et du spectacle vivant a doublé, signe d'une croissance déséquilibrée. *« La croissance des effectifs professionnels s'est effectuée à un rythme plus soutenu que celui de l'offre d'emploi, instaurant une dégradation des situations individuelles*

³² Ces heures sont effectuées dans des établissements d'enseignement, mais peuvent l'être également dans des compagnies indépendantes si des subventions publiques sont fléchées et liées à ces actions d'enseignement.

³³ Actualisation du contrat d'études prospectives du spectacle vivant, Diagnostic comparé de la situation de l'emploi et de la formation professionnelle, 1997 - 2014 Et nouvelles recommandations, cpnef-sv

mesurée par la baisse de près d'un quart du volume annuel de travail et des rémunérations au cours des années 1990. »³⁴

Fragilité & instabilité

Le contexte actuel est difficile à plus d'un titre : au contexte international très concurrentiel s'ajoutent la crise économique et sociale durable, les réformes de l'assurance chômage qui peuvent être conflictuelles, la baisse des aides et subventions publiques, la restriction de la dépense des ménages, les mutations liées à la révolution numérique... toutes ces raisons **fragilisent la dynamique** du spectacle vivant. La prise de risque est structurelle dans la production artistique, et liée, nous l'avons évoqué précédemment, aux aléas des ressources financières.

Les volumes d'emploi dans le secteur sont globalement très faibles, et corrélativement, les salaires issus de ces emplois. En effet, en moyenne, les salariés du spectacle vivant y travaillent moins de 463 heures annuelles pour gagner 6 928 euros nets³⁵ nécessitant souvent un complément d'activité. L'emploi dans le spectacle vivant se caractérise ainsi par une mobilité sectorielle et un cumul de métiers relevant de domaines professionnels différents.

Pluri et poly activité

Le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Cereq) a publié en 2016 un rapport sur les effets de la pluriactivité dans le spectacle vivant et ses conséquences sur la précarité salariale. Il met en exergue le fait que parmi l'ensemble des salariés du spectacle vivant, plus de la moitié travaillent dans un autre secteur professionnel et y exercent parfois un tout autre métier. Nombreux sont ceux qui ne peuvent vivre exclusivement de leur activité. « *Ainsi, les situations professionnelles sont très*

³⁴ Tendances de l'emploi dans le spectacle, Marie Gouyon, Frédérique Patureau, Culture chiffres, janvier 2014, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques

³⁵ De la pluriactivité dans le spectacle vivant et ses effets sur la précarité salariale, Bref du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Cereq, février 2016, p.1

*hétérogènes et inégales : les salariés réguliers côtoient les occasionnels, dans un agencement singulier des formes d'emploi. »*³⁶

La décomposition des volumes annuels d'heures de travail salarié dans le spectacle vivant permet d'isoler **trois grandes catégories** de salariés :

- Les plus nombreux sont les **salariés très occasionnels**. Ainsi, 42 % des salariés du spectacle vivant y travaillent moins de 100 heures par an. Ils ne vivent pas exclusivement de leur activité dans le spectacle, par choix ou par nécessité. Leur revenu médian est de 4 400 euros nets annuels. Ce sont des « *polyactifs précaires du spectacle vivant* ».

- Une deuxième catégorie rassemble 16 % de salariés dans un **halo d'emploi entre le très occasionnel et le régulier** qui travaillent entre 200 et 500 heures par an dans le spectacle vivant. La pluriactivité est là encore une pratique fréquente.

- Enfin, **32 % des salariés du spectacle vivant sont considérés comme des « professionnels réguliers »** et dépassent les 500 heures annuelles dans le secteur.³⁷ Ils vivent essentiellement de leur activité dans le spectacle vivant et, dans une moindre mesure, des indemnités chômage, qu'ils sont 64 % à recevoir et qui représentent en moyenne 29 % des revenus de cette catégorie.

L'importance des occasionnels et de la pluriactivité interroge sur la prise en compte de cette réalité par les partenaires sociaux et l'articulation des régimes de protection sociale et en particulier de celui du chômage, afin que les plus fragiles ne restent en marge du système. Lorsque les professionnels exercent plusieurs métiers dans et en dehors du secteur, comment déterminer leur qualification principale et les droits sociaux qui y sont attachés ? La pratique du métier en indépendant ne favorise-t-elle pas un phénomène d'isolement et de vulnérabilité, et un malaise lié à un manque de reconnaissance et de considération, ressenti particulièrement chez les chanteurs, comme le souligne Laurent Chassain : « *En France la pratique vocale demeure toujours moins valorisée que la pratique instrumentale* ». ³⁸

³⁶ De la pluriactivité dans le spectacle vivant et ses effets sur la précarité salariale, Bref du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Céreq, N°343, février 2016, p.1

³⁷ 24 % y travaillent entre 500 h et moins de 1 820 heures, 8 % 1 820 heures et plus

³⁸ Mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques, Laurent CHASSAIN, inspecteur de la création artistique, Novembre 2014

Nous constatons donc que cette mosaïque complexe du spectacle vivant est marquée par un fonctionnement du marché du travail atypique et la prégnance de l'instabilité des situations des salariés tout au long de leur carrière.

2. Fragmentation et raréfaction du travail

L'émergence des ensembles indépendants eut lieu dans les années 1980 à 2000, qui furent des années fastes marquées par un argent public et une offre de travail abondants. Depuis, le marché a connu une raréfaction de l'emploi, allant de pair avec la mondialisation du marché.

Des CDD d'usage de plus en plus courts

On constate une **diminution du volume de travail par intermittent et l'augmentation du nombre de contrats**.³⁹ Ce phénomène est résumé dans un article de Pierre-Michel Menger en ces termes : « *La fragmentation du travail en contrats de plus en plus courts en moyenne va de pair avec leur dispersion sur un nombre de plus en plus élevé de salariés qui, en moyenne, accumulent chacun moins de jours de travail dans une année, auprès d'un nombre croissant d'employeurs qui allouent, chacun, des quantités de travail de plus en plus faibles.* »⁴⁰ Le nombre moyen de contrats augmente, et la durée moyenne d'un contrat se réduit ; en vingt ans, la flexibilité de l'emploi s'est ainsi fortement accrue : les durées de travail se sont fractionnées en un nombre plus important de contrats de travail de courte durée.⁴¹ Alors qu'en 1986, la durée moyenne d'un contrat était de plus de 20 jours, elle est descendue à moins de 5 jours en 2007. Inversement, là où un salarié effectuait en moyenne 5 contrats par an en 1990, il doit aujourd'hui en réaliser plus de 15. En moyenne, un artiste a effectué 13,6 contrats au cours de l'année 2014.⁴²

³⁹ Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale, p.8

⁴⁰ L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyperflexibilité contractuelle : les intermittents du spectacle », Droit social, septembre-octobre 2004 Cité dans le Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques, Présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale, p.22

⁴¹ Tendances de l'emploi dans le spectacle, Marie Gouyon, Frédérique Patureau, Culture chiffres, janvier 2014, Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication

⁴² Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant,

Ainsi, les chanteurs travaillent dans un contexte court, ce qui a des conséquences artistiques, comme le déplore ce baryton dans une formule lapidaire : « *il difficile dans ce contexte tendu actuel de trouver des projets qui servent les œuvres, plutôt que des projets qui s'en servent* ».

Un marché marqué par la réduction des opportunités professionnelles

L'Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences du spectacle vivant atteste en outre d'une **très forte volatilité** : « *la moitié de ceux qui entrent pour la première fois sur le marché du travail du secteur en disparaît au bout d'un an et les deux tiers au bout de trois ans* ». ⁴³ Michel Oriet⁴⁴ a partagé ce constat en qualifiant ces premières années d'exercice de « *probatoires* ». S'y opère l'essentiel de la sélection entre ceux qui se maintiendront dans le secteur et ceux qui n'y feront qu'une brève incursion. L'érosion la plus forte s'effectue la première année : entre 36 % et 51 % des entrants quittent le secteur, puis entre 9 % et 12 % la deuxième année. Le rythme d'érosion est, ensuite, beaucoup plus faible, compris entre 2 % et 6 %.⁴⁵ Pour autant, cette tension n'est pas visible pour le grand public, qui verra quasiment autant de spectacles programmés dans son théâtre habituel ; et ne percevra pas forcément que les effectifs artistiques sont réduits sur le plateau, et que le temps de répétition de la production a été réduit également.

Une organisation par projet qui induit une hyperflexibilité

Le choix français d'un fonctionnement par projets, chacun d'entre eux rassemblant pour une certaine période une équipe de collaborateurs, n'est pas celui qui a été fait en Allemagne, par exemple, où les troupes permanentes jouent un rôle beaucoup plus important. Il s'agit d'un choix récent. Comme l'a fait observer la Fédération du spectacle et de la communication de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA), les troupes permanentes étaient encore nombreuses après-guerre. De plus, ces troupes offraient des contrats à la saison, qui sont aujourd'hui rarissimes. Cette

l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015, p.26

⁴³ Tableau de bord statistique, Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, données 2013, OPMQC SV/Audiens, cpnefsv.org

⁴⁴ Directeur Général de la création Artistique au Ministère de la Culture 2012 - 2015

⁴⁵ Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques, Présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale, p.8

économie de projet explique les caractéristiques de l'emploi dans le secteur du spectacle : discontinuité et hyperflexibilité ont été consacrés par l'usage. Elles sont, dans ce secteur où le subjectif et le sensible occupent une place considérable, génératrices de précarité.

La longévité professionnelle fonction du statut

Dans ce contexte la question de la **longévité professionnelle est différente selon son statut**, comme le souligne le Syndicat Français des Artistes dans leur revue *Plateaux*⁴⁶ : « Pour les artistes lyriques permanents des chœurs engagés en CDI, l'évolution professionnelle pose plusieurs questions : quels dispositifs leurs employeurs doivent-ils mettre en place pour répondre au mieux à leur maintien dans leur fonction ? Quelle formation continue, quelle forme de contrôle des compétences vocales et quels éventuels changements de pupitres, voire quelle éventuelle reconversion dans l'entreprise avant l'âge légal de la retraite ? La situation des artistes lyriques intermittents des chœurs est à long terme encore plus problématique ». Et l'article de citer L'article 32 de la loi Liberté de création, architecture et patrimoine (LCPA) qui légalise le recours à des chanteurs amateurs dans le cadre lucratif du spectacle vivant professionnel. Dans le contexte actuel de réductions budgétaires, il y a une crainte que cela provoque une baisse du volume d'emploi pour les artistes professionnels. L'article développe également le fait que les intermittents sont fidélisés par les ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés ; cette fidélisation peut prendre fin brutalement sur simple décision de l'employeur, soit en raison d'une baisse de compétence de l'artiste, soit s'il souhaite renouveler les équipes par de plus jeunes artistes. Ce même article appelle de ses vœux une « réflexion de fond indispensable » et un « accompagnement nécessaire tout au long de la carrière pour sensibiliser à la formation ainsi qu'à une éventuelle reconversion (pour) permettre aux artistes lyriques solistes ou des chœurs d'évoluer en tant que chanteurs jusqu'à leur retraite s'ils en ont le désir et les capacités, ou d'avoir les possibilités d'une véritable reconversion professionnelle ».

⁴⁶ Les lyriques sont-ils hors-jeu au delà de cinquante ans ?, Plateaux, SFA

Devenir chanteur permanent pour trouver la sécurité de l'emploi ?

L'étude *l'Opéra au travail* effectuée en 2016 auprès de 27 structures de production lyrique a recueilli des données sur la situation des artistes avant qu'ils n'aient pris leurs postes de permanents. Les données recueillies montrent qu'avant leur recrutement, les artistes étaient aussi bien en formation (32 %) qu'artistes professionnels exerçant comme intermittents (30 %). Des variations apparaissent entre groupes : « **les artistes des chœurs sont proportionnellement plus nombreux à avoir exercé en tant que professionnels dans différents types d'ensembles avant leur recrutement à l'opéra, tandis que les danseurs proviennent plus régulièrement d'une autre maison, ce qui est un indicateur de leur mobilité. À l'inverse, les musiciens semblent davantage se placer dans un modèle d'insertion « simple », où l'entrée dans la maison qui les emploie suit de près le temps de la formation.** »⁴⁷ Ceci semble prouver une préoccupation spécifique des chanteurs à rechercher une situation fixe au cours de leurs parcours.

3. Le réseau et la cooptation

Le secteur d'activité se caractérise par « *une absence de barrières à l'entrée* »,⁴⁸ si ce n'est celle de la connaissance des réseaux. Il n'y a pas de carte professionnelle pour intégrer le secteur du spectacle vivant, comme il en existe dans d'autres secteurs. Il est impossible pour les employeurs de connaître les performances de tous. Il est donc nécessaire pour les artistes d'entrer dans les bons réseaux, activés par les employeurs, producteurs ou agents. Pour les chanteurs, on entre dans le secteur par tournois de comparaison relative entre les individus que sont les auditions. Les critères de recrutement sont centrés essentiellement sur les compétences du « cœur de métier », l'expérience professionnelle et les qualités personnelles. Pour les instrumentistes, les modalités de recrutement sont plus marquées par la cooptation, ce qui peut constituer une aide à la longévité des carrières.

⁴⁷ L'opéra au travail Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

⁴⁸ Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale, p.8

Ce marché de l'emploi artistique se fait souvent à la marge du champ d'action des conseillers de pôle emploi : « *Nous n'avons que 10 offres d'emploi d'artistes lyriques par an, pour nous c'est un marché caché* ». Pour autant les conseillers rencontrés manifestent une volonté de se former, de gagner en expertise sur des pratiques d'emploi, de mieux flécher les moyens vers les artistes. « *Nous sommes la dernière institution qu'ils viennent voir, en dernier recours, quand ils sont dans une situation catastrophique.* »⁴⁹

Du fait de la forte concurrence entre les artistes, on ne peut pas forcément compter sur ses collègues pour avoir connaissances des possibilités d'audition. « *On a fait un pacte avec trois amis chanteurs de se transmettre toutes les annonces d'audition, mais on a des tessitures différentes, on n'est pas directement concurrents* » témoigne un jeune baryton. « *C'est tellement difficile à supporter d'être à la fois concurrents et amis* » confie une jeune chanteuse qui partage sa vie professionnelle entre le chant et les missions d'hôtesse d'accueil sur des salons professionnels.

4. Jeunisme et discrimination

Le jaunisme, un travers qui concerne tous les acteurs

« *Nous avons tous partagé le même constat. Des contrats de moins en moins nombreux en France. L'impossibilité pour les jeunes de se lancer et dans le même temps le jaunisme qui fait venir sur les scènes d'opéra des critères du mannequinat que le cinéma ne suit même plus. Allez dire qu'Isabelle Huppert est trop vieille pour tourner ? Tout le monde vous rira au nez ! A l'opéra, non* »⁵⁰

Le milieu aujourd'hui cède au jaunisme. Il serait pourtant souhaitable que les jeunes chanteurs soient confrontés, dans les productions auxquelles ils participent, à de grands anciens. Auparavant, l'on trouvait sur la même scène, dans les rôles principaux, des chanteurs qu'une ou deux générations séparaient. La transmission s'établissait ainsi. Le

⁴⁹ Nathalie Sarlin, Chargée de projet emploi, Pôle Emploi Brancion Artistes

⁵⁰ « Une soliste du collectif de juillet » : le 5 juillet 2012 une soixantaine d'artistes lyriques français échangent sur leur métier et décident de chercher des solutions aux problèmes qui se posent dans le domaine lyrique donnant naissance au « collectif de juillet » - cité dans *Dumping social chez les chanteurs lyriques français*, France musique, émission le dossier du jour Cécile de Kervasdoué, Lundi 30 mai 2016

jeunisme est certes un grand frein pour les chanteurs plus âgés. Mais c'est également un risque pour les plus jeunes. « *Le jeunisme peut-être dangereux pour les jeunes également, car ils peuvent avoir beaucoup de propositions et être tentés d'aller trop vite dans leur carrières. On s'expose ainsi aux mauvaises critiques ; il y a des cas de carrières écourtées en raison de ces mauvais choix.* »⁵¹ Chez les comédiens, la reconversion peut s'imposer en raison d'un jeunisme ambiant ; si ce phénomène existe dans le paysage lyrique pour les chanteurs, s'y ajoute l'évolution des corps et des cordes vocales, outils de travail.

Cas de discrimination au jeunisme ?

En terme de discrimination, un cas symptomatique fut celui de Lucine Amara. Cette chanteuse fait ses débuts en 1950 au Metropolitan Opera de New York (Met), où elle est payée à la semaine, pour chanter des rôles secondaires ou comme doublure de rôles principaux. Lassée de se voir cantonnée dans des rôles subalternes, elle demande au directeur du Met de la libérer quelques semaines par saison pour d'autres opportunités professionnelles, ce qu'il refuse. Il l'empêche également d'accéder à des rôles principaux. Au milieu des années 70, elle se voit proposer un simple contrat de doublure, n'apparaît sur scène que rarement ; pas même lorsque le chanteur principal est souffrant et que cela serait nécessaire. En 1976 elle porte plainte contre le Met pour discrimination en raison de l'âge, reprochant à son employeur de ne pas la laisser chanter en dépit de son contrat. A cette époque encore la voix remplissait sans problème l'immense auditorium, avec un timbre clair et sans vibrato excessif, fruit d'un rigoureux travail vocal et technique au fil des années.⁵² Son histoire restera désormais connue des juristes américains, servant de référence en matière de discrimination.

Plus récemment en novembre 2017, le tribunal correctionnel de Lyon jugeait coupable la Direction du Ballet de l'Opéra de Lyon pour le non renouvellement de contrat d'une danseuse de 34 ans au retour de son congé maternité. S'il ne s'agit pas ici d'une chanteuse, le cas est intéressant par les arguments utilisés par l'avocat de l'Opéra de Lyon. Pour le procureur de la République, « *une grossesse va naturellement, légitimement, générer des contraintes en termes de ressources humaines, mais l'employeur doit y faire face, s'organiser. Qu'on ne vienne pas me dire que c'est de*

⁵¹ Josquin Macarez, Délégué artistique, erda I accentus

⁵² Discrimination au Met, Jean-Michel Pennetier, Forumopera.com, 3 mai 2018

l'art ou de la danse, le code du travail s'applique aussi à l'Opéra de Lyon », Pour l'avocat de l'Opéra, « *L'art et le droit se combinent mal ; dans l'art vous n'avez pas de critères définis, une sélection en matière artistique, ce n'est que subjectif* ». Selon lui, la danseuse n'aurait pas supporté la sanction artistique et se serait vengée en portant plainte. « *La danse tient à des critères tellement intimes, que c'est dur à accepter* ». Cette affaire est actuellement en appel.

Le jeunisme, un état de fait à partir duquel il faut, pragmatiquement, travailler.

Discrimination au physique

L'actualité récente fait également malheureusement état de plusieurs cas de discrimination au physique. Julie Fuchs a été déprogrammée de l'Opéra de Hambourg en avril 2018 pour cause de grossesse, sur l'argument que c'était incompatible avec une scène de la mise en scène. Sierra Boggess s'est retirée de la production West Side Story en été 2018 aux BBC proms sous la critique de ne pas être d'origine hispanique latino-américaine. Comment cela se fait-il ? À l'Opéra, on a envie de rêver, et ce rêve proposé par notre société est dicté par des stéréotypes de beauté auxquels ce milieu n'échappe pas. « *People listen with their eyes,* » déplore la chanteuse lyrique Lisette Oropesa⁵³ dénonçant la pression subie par les artistes lyriques pour ressembler aux rôles qu'ils incarnent. « *Si les directeurs de casting voient une jeune et belle femme, ils vont vouloir l'entendre chanter des jolis rôles de bel canto, même si la voix ne correspond pas* » explique la soprano américaine. Il y a quelques décennies des chanteurs comme Luciano Pavarotti ou Montserrat Caballé faisaient de grandes carrières sans répondre à certains stéréotypes de beauté.

C'est également le constat que fait Marie Nicole Lemieux, contralto canadienne qui a chanté Carmen en version de concert au Théâtre des Champs Elysées à Paris. « *Carmen, il faut qu'elle soit dans les standards de beauté. Je vais pas dire que je suis laide, je suis une belle femme pulpeuse, mais ce n'est pas dans les standards d'aujourd'hui.* » Elle espérait être contactée pour en donner la version scénique, mais aucune proposition ne lui a été faite, pourtant Carmen a besoin d'une voix mature et des chanteuses trop jeunes se lancent dans ce rôle ; leur physique correspond aux critères de beauté associés à ce

⁵³ They're not victims!, Mark Pullinger, bachtrack.com, 08 janvier 2018

rôle : sexy, sulfureuse. *«Je suis triste maintenant de parler de Carmen, raconte la chanteuse. Je suis en travail sur moi-même pour l'accepter. Je vois de nombreuses Carmen qui chantent sur scène et je me dis qu'elles n'ont pas la maturité, la voix. Mais elles ont le physique.»*

L'importance donnée aux critères physiques est accentuée par les captations des spectacles diffusés à la télévision ou au cinéma. *« Il faut être très photogénique et très, très beau pour qu'un gros plan sur sa glotte en vibration, la bouche grande ouverte, soit réussi ».*⁵⁴

Intransigeance du public et des critiques

Le public de l'opéra est un public connaisseur, qui ne fait pas de cadeau. Il n'hésite pas à huer un chanteur qui craque un aigu ou une mise en scène qu'il n'a pas aimée. Les critiques, acerbes, tombent à peine le rideau fermé. Ce phénomène est amplifié par les réseaux sociaux et internet comme le souligne Lisette Oropesa dans Bachtrack : *«tout le monde est critique maintenant, n'importe qui peut écrire sur un blog sans avoir aucune qualification».*

L'an dernier, une représentation du *Chevalier à la rose* de Richard Strauss au festival de Glyndebourne au Royaume-Uni a déclenché une vive polémique au sujet de la chanteuse Tara Erraught, qui tenait le rôle d'Octavian. La presse a publié des critiques comme *«physique intraitable»* (The Daily Telegraph), *«pas crédible, disgracieuse et pas attirante»* (The Times), *«boulotte»* (The Independent) ou encore *«Tara Erraught dans le rôle d'Octavian est un gros bébé joufflu»* (Financial Times). Il existe pourtant un lien entre le physique et la voix. Une chanteuse célèbre, Anna Nebretko en parle librement : *« Toute perte de poids est un non-sens complet ! ». C'est ce qui est arrivé à la chanteuse Deborah Voigt qui s'est vu refuser un rôle dans l'opéra Ariane à Naxos de Richard Strauss à Covent Garden en 2004 car elle était trop grosse pour la robe prévue par le metteur en scène. Elle décide alors de se faire poser un anneau gastrique et perd plus de la moitié de son poids. Un changement qui impacte sa voix : « Plus je perdais, plus je me sentais déconnectée de mon corps, en tant que chanteuses, nous utilisons tout*

⁵⁴ Dans le monde de l'opéra, le physique prime désormais sur la voix, Slate.fr, Aliette de Laleu, le 22 février 2018, slate.fr

notre corps comme un mécanisme. Quand vous avez soixante kilos en trop, vous prenez une respiration et toute cette masse part comme un zoom, le son va voler au dessus de l'orchestre.»

Evoquons le cas de Maria Callas dont la carrière a été exceptionnelle mais relativement brève. Dès l'âge de 36 ans des difficultés vocales sont apparues et Maria Callas interrompit sa carrière vocale à l'âge de 40 ans. La soprano Renée Fleming émet une explication concernant ces problèmes vocaux : *« C'est plus en la regardant chanter qu'en l'écouter que j'ai acquis la conviction que c'est son amaigrissement important et rapide qui est à incriminer. Ce n'est pas la perte de poids en elle-même... mais si quelqu'un se sert de son poids pour assurer son souffle et que ce poids diminue fortement, cette personne, si elle n'a pas développé une musculature de rechange, aura des problèmes de voix. (...) la manière dont Callas portait ses mains à son plexus lui permettait de « pousser » et par là même d'obtenir une sorte d'appui (...) elle chantait les rôles les plus difficiles du répertoire, ceux qui nécessitent le plus de vigueur »*. Maria Callas est morte à 53 ans et si différentes hypothèses ont été souvent évoquées dans les causes de son décès tel le suicide par overdose médicamenteuse, c'est celle d'une crise cardiaque qui a été retenue officiellement. Les docteurs italiens Franco Fussi et Nico Paolillo, spécialisés en phoniatry réfutent cette hypothèse. Ils ont étudié et comparé les enregistrements de Maria Callas dans les années 1950, puis dans les années 1960 où elle a commencé à avoir des problèmes vocaux et enfin dans les années 1970, marquées par une perte de poids importante de près de 35 kilos et une altération significative de la voix. Ils ont analysé les vidéos de ses prestations scéniques et notamment le geste vocal qui révélait des déficiences musculaires, notamment sur le plan respiratoire. Ils disent que les derniers enregistrements vidéos de Maria Callas montrent son insuffisance musculaire : la respiration, l'ampleur de thorax développés pour chanter n'atteignent pas leur pleine capacité, ce qui entraîne une mauvaise posture et la mise en jeu des muscles respiratoires accessoires, et ce qui explique en partie son incapacité à atteindre certaines notes.⁵⁵

Les scènes du monde lyrique pourraient pourtant porter la lutte contre les discriminations et assurer la promotion et le respect de la diversité du genre humain :

⁵⁵ <https://www.medecine-des-arts.com>

*« on pourrait continuer à voir sur scène des petits, des moches, des grosses, des géants, des beaux, des mignonnes, des boulettes, et ce serait bien l'un des rares domaines artistiques à afficher la diversité du genre humain dans ce qu'il a de plus beau ».*⁵⁶ Mais ce monde lyrique est un monde ultra compétitif, dans un casting tout peut être déterminant pour obtenir un rôle : taille, âge, poids, physique. C'est « *le libéralisme le plus sauvage qu'il soit* » selon l'expression d'un jeune chef de chœur. « *Quand on emploie des intermittents, en tant qu'employeur, on n'a pas la préoccupation de la carrière des chanteurs d'un point de vue légal ; cela n'incite pas à avoir cette préoccupation d'un point de vue moral* ».

⁵⁶ Dans le monde de l'opéra, le physique prime désormais sur la voix, Aliette de Laleu, le 22 février 2018, [.slate.fr](http://slate.fr)

II. Quels enjeux de ressources humaines pour les artistes lyriques ?

A. Management et gestion des compétences, des challenges pour le spectacle vivant

« La fonction RH s'est installée dans la culture avec disparité. Elle a un côté flou et diffus. Mais les sujets RH sont de plus en plus prégnants, et les nouvelles générations qui arrivent sur le marché ont des attentes, comme en témoignent une demande en management depuis 5-6 ans et une montée des contentieux. »⁵⁷

⁵⁷ Thierry Teboul, Directeur général de l'Afdas, Think Culture 2018, Université Paris Dauphine

1. Quel management pour le secteur musical ?

Quel management⁵⁸ est possible pour les intermittents du spectacle ?

Comment la gestion des ressources humaines peut-elle s'appliquer à ces salariés intermittents du spectacle à employeurs multiples ? Comment opérer une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, une politique de rémunération, un suivi du parcours de formation ? C'est le nœud de notre problématique : les employeurs ne sont pas censés se charger des ressources humaines des intermittents du spectacle qui, pour leurs formations et la gestion des aléas de leurs parcours, doivent faire appel à un Opcv⁵⁹ ou au gestionnaire de la protection sociale. Pourtant, les employeurs connaissent ces salariés, ils sont en prise avec eux, et suivent leur évolution sur la durée.

Nous avons évoqué plus haut le cas des artistes fidélisés au sein des ensembles musicaux. C'est cette fidélisation qui permet à ces ensembles d'avoir une couleur, une identité artistique, un style spécifique. Ainsi, nombreux artistes ont un employeur « principal », « historique ». Dans ce cadre, il est légitime et même nécessaire qu'ils s'inquiètent de ses salariés sans qu'il puisse être soupçonné de « permittance ».⁶⁰

Pour autant, le fait que le travail proposé soit aléatoire incite à la prudence dans le management des intermittents comme en témoigne l'administratrice d'un ensemble vocal professionnel : « *On ne peut pas intervenir dans la carrière des artistes : c'est trop complexe, à la fois d'un point de vue législatif mais également car on ne peut s'engager sur l'emploi que l'on peut proposer ; il y a trop d'aléas dans le travail que l'on propose. Notre ensemble, cette année, subit une baisse de diffusion et j'ai moins de travail à proposer aux artistes. Moralement, c'est trop complexe* ».

A cette complexité s'ajoute la particularité des **directions bicéphales** : par un artiste, qui a initié le projet et le dirige sur le plan artistique ; et par un responsable administratif. C'est à l'artiste que revient le choix de ses collaborateurs artistiques ; et

⁵⁸ Le terme *management* provient du contrôle, du maniement, du fait d'avoir en main, selon l'origine italienne *maneggiare* (du latin *manus* : la main), ensuite influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). A cette notion il faut ajouter la notion de « ménager », dont le sens au XVI^e siècle était de conduire son bien avec raison, de gérer les affaires du ménage ; et la notion de ménageant, que l'on retrouve dans l'adage « *qui veut voyager loin, ménage sa monture* ».

⁵⁹ Organisme paritaire collecteur agréé

⁶⁰ Désigne la pratique selon laquelle des intermittents sont employés de manière permanente ou quasi permanente par un employeur et constitue un abus, une fraude au système.

c'est à l'équipe administrative de gérer l'aspect contractuel. La fonction RH est éclatée. Un administrateur témoigne : « *Le vrai DRH, c'est l'artiste : ce n'est pas moi qui prends la décision d'initier ou de cesser une collaboration ; et pourtant je dois gérer derrière. A vivre, c'est, d'autant plus complexe lorsqu'il y a eu des années de collaboration et que s'est développée une proximité amicale forte. C'est très difficile dans ces cas là de décider de ne plus travailler avec quelqu'un et de le lui dire* ».

Y a-t-il une politique RH pour les artistes permanents ?

L'étude *l'opéra au travail*, menée en 2016 par la Réunion des Opéras de France, (ROF) fait état de la réflexion et des initiatives de management des personnels artistiques au sein de ces maisons. L'enjeu, pour les artistes en CDI et leurs employeurs dans les maisons d'opéra, n'est pas question de précarité mais plutôt d'évoluer dans un dialogue social harmonieux, ce qu'un directeur nomme un « *cadre pulmonaire, une structure qui respire et au sein de laquelle des individualités particulières puissent s'exprimer* ». ⁶¹ Le manque d'évolution relève des problématiques individuelles qui entraînent des états de souffrance au travail, et une difficulté de maintenir la qualité artistique collective sur la durée, fragilisant cet emploi permanent.

Des initiatives sont proposées :

- La mise en dialogue des formations artistiques, équipe technique et services administratifs, permet un travail de **décloisonnement de l'organisation interne** pour « *diminuer les incompréhensions* ». Tout l'enjeu est de ne pas cantonner les artistes à une place d'exécutants et de favoriser leur implication dans la vie de la maison. Il s'agit, le plus souvent, de chercher à **trouver des zones de rapprochement ou de croisement entre les artistes et leur administration**.
- Du management participatif entre administration et artistes, via une consultation des équipes, par exemple lors du recrutement de leur directeur musical ou du choix de programmation. Par exemple, les équipes artistiques se voient encouragées lors de propositions à se produire dans des lieux insolites ou encore à mener un travail sur des œuvres peu jouées.
- Une réflexion autour d'un projet d'entreprise partagé visant à « **améliorer la culture d'entreprise** », au travers d'un dispositif « *vis ma vie* » afin de créer du lien entre les

⁶¹ L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

gens et de développer une vision plus globale. L'un des résultats idéalement atteint serait par exemple que les artistes puissent s'approprier certaines des actions menées par les services supports telles des actions de mécénat ou de médiation culturelle, afin **d'ouvrir et développer la définition de leur métier**, qui ne se limiterait plus à « *être sur une scène d'opéra et seulement ça* ».

- L'établissement d'un « *plan d'action stratégique* » sur les grandes orientations d'avenir : favorisant la transversalité via des groupes de travail mobilisant des personnels de différents services : comment la culture de l'opéra doit-elle s'adapter pour faire face aux nouveaux enjeux ? Quelles sont les missions de service public de l'opéra ? Comment attirer les nouveaux publics ? Comment faire pour que les gens se parlent mieux ? *Etc.*

Le management inspiré par la direction d'orchestre

Entre l'art de gérer une équipe de salariés et celui de diriger un orchestre, les correspondances sont nombreuses, en terme d'autorité, de communication et de conduite des équipes. Si la responsabilité du chef est d'allier rigueur, harmonie et performance collective, l'orchestre illustre l'intelligence collective : chaque instrumentiste est expert de son domaine, l'enjeu est de l'aider pour qu'il réalise la meilleure prestation possible.

Le chef d'orchestre connaît les instruments et l'harmonie comme le manager connaît son entreprise, ses produits et services. Le chef d'orchestre donne son importance à chaque instrumentiste et fait jouer chacun en se souciant de l'autre, comme le manager définit les rôles et coordonne le travail. Le chef d'orchestre donne tempo et mesure de la main droite et transmet l'émotion, la magie, et corrige si besoin de la main gauche, comme le manager favorise l'esprit d'initiative et s'attache à obtenir le meilleur résultat et à le contrôler. Ainsi l'exprime David Stern, directeur de l'Opéra de Tel Aviv et de celui de Saint Gall en Suisse : « *diriger un orchestre c'est sculpter la musique* ». Pour un manager, c'est sculpter son département ou son entreprise.⁶²

⁶² Manager et Chef d'orchestre : beaucoup de similitudes, Kezaco, le media de l'économie, 11 juin 2014, kazeco.com

Les auteurs de l'article *Portrait du manager en chef d'orchestre*⁶³ distinguent deux écoles de direction d'orchestre. La direction d'orchestre historique, de tradition allemande, prend naissance au XIXe siècle avec la complexification des partitions et la direction contemporaine, à la française, qui apparaît au XXe siècle avec l'avènement de musiques nouvelles.

La conception du chef allemand s'apparente à la vision traditionnelle du manager : une légitimité autour d'un système hiérarchique, une autorité de type rationnel et institutionnel, communication verticale, procédures formelles. **La direction contemporaine à la française illustrerait un management s'appuyant sur une légitimité relationnelle et contributive,** une direction participative, une communication horizontale... « *En France chaque musicien a tendance à se vivre comme un soliste en puissance. Ainsi, les orchestres français ont souvent été perçus comme plus individualistes et plus difficiles à fédérer. De plus, les musiciens français ont très tôt affiché un goût pour la clarté et la précision. Pour répondre à ces spécificités contextuelles, les chefs d'orchestre ont été obligés d'inventer un autre style de direction.* » Ils se sont mis à privilégier dans leurs gestes l'intelligibilité et la précision, au détriment de la force et du dirigisme. Cette direction s'adapte en fonction de l'œuvre, elle n'impose pas de culture dominante, elle affirme son leadership par la compétence. Ceci s'applique au manager qui exerce un style de direction participative et coopérative servie par une communication horizontale, organisée autour d'ajustements mutuels, et qui se définit avant tout en fonction de son rôle d'initiateur ou d'accompagnateur.

Selon les auteurs de l'article, les chefs actuels tendent aujourd'hui à privilégier une direction mixte qui concilie un bagage technique solide valorisant la compétence technique et la nécessité de posséder une autorité à la fois formelle et informelle, conjuguant, en mode projet, une approche « *directive-charismatique* » et une approche « *compétente-participative* » .

Malgré ces propositions, le secteur culturel souffre d'un déficit de management. La pression financière mise par les objectifs des tutelles, le manque de formation en management des administratifs, le manque de temps et les moyens restreints du

63 *Portrait du manager en chef d'orchestre*, L'Expansion Management review p. 106-115, Michel Barabel, Alexandre de Beaupuy, Stanislan Renoult, Olivier Meier, mars 2007.cairn.info

montage des productions en sont des causes. Il en découle, dans de nombreuses structures, une aspiration parfois fantasmée et une tension qui est le prix à payer pour travailler dans ce secteur si convoité.

2. Un secteur à risques et écueils

« Dans le secteur culturel composé à majorité de PME et TPE, les managers de proximité ne sont pas des managers de formation. Cela est symptomatique dans les théâtres où les directeurs qui sont nommés sont des artistes. »⁶⁴

Surinvestissement & dimension passionnelle

Le secteur du spectacle vivant accumule les ingrédients qui peuvent créer pour ses professionnels des **situations à risques** :

- Superposition des relations professionnelles en concurrence et amicales
- Horaires décalés et de nuit qui ont des impacts sur la vie de famille, comme en témoigne un ténor *« de retour de tournée, à la maison, j'étais irritable, irascible »*
- Polycompétence qui peut user mentalement et physiquement
- Personnalités hors normes à l'immense capacité de travail, comme en témoigne un chorégraphe qui a conscience d'embarquer son équipe dans un rythme effréné et à qui *« cela demande beaucoup d'effort de ne rien faire »*
- Absence de travail sur les valeurs qui seraient censées *« s'imposer d'elles mêmes »*
- Isolement, en particulier durant les périodes entre deux contrats
- Culture du don de soi ...

« L'identité professionnelle l'emporte sur l'identité personnelle. L'attachement au secteur est tellement fort que la relation avec les artistes est plus forte que la relation avec l'employeur. »⁶⁵

A cette identification très forte s'ajoutent d'autres écueils : les mauvaises pratiques contractuelles et le management autoritaire.

⁶⁴ Thierry Teboul, Directeur général de l'Afdas, Think Culture 2018 Université Paris Dauphine

⁶⁵ Claude Monnier, Directeur des Ressources Humaines, Sony Music entertainment France, Think Culture 2018 Université Paris Dauphine

Les mauvaises pratiques contractuelles

La possibilité offerte par le contrat à durée déterminée d'usage permet de constituer des équipes variées avec une grande souplesse. Profitant de cette souplesse, tous les employeurs ne pratiquent pas des conditions d'exercice et de rémunération satisfaisantes. Divers outils de régulation de l'emploi intermittent existent, par exemple, des conventions collectives prévoient un salaire minimum supérieur, pour les salariés intermittents, à celui des salariés permanents. Dans un contexte d'hyper-concurrence et surtout de dépendance de financements publics de plus en plus tendus, certains employeurs cèdent à la mauvaise pratique de **ne pas appliquer les grilles salariales conventionnelles**. Des artistes prêts à tous les sacrifices pour rester dans le système, sont parfois contraints d'accepter des rémunérations inférieures aux minimaux conventionnels pour pouvoir se produire devant un public et justifier de leur exercice professionnel. Ces employeurs qui s'affranchissent des minimaux conventionnels pénalisent les salariés, mais pratiquent également une concurrence déloyale.

La fraude en matière d'assurance chômage constitue également un risque pour les employeurs sollicités par des intermittents soit en mal d'heures, soit souhaitant rehausser leurs taux horaires d'indemnisation.

Le recours excessif à l'engagement d'artistes étrangers a été dénoncé par un rapport du ministère de la Culture qui a finalement chiffré ce phénomène en novembre 2014. Contrairement aux Etats-Unis où les maisons d'opéra sont obligées d'employer 70% d'Américains, la France est soumise aux règles européennes qui interdisent les quotas. Pourtant, sur les scènes italiennes ou allemandes, le civisme des directeurs et des programmeurs artistiques fait la part belle aux nationaux. En France, ce réflexe n'existe pas et les maisons d'opéra, les festivals d'art lyrique et les structures de concerts n'emploient que 30% de chanteurs domiciliés fiscalement en France, au profit des chanteurs étrangers, pour qui les charges sociales sont de 12 à 40% moins élevées. L'on peut encore citer une **culture de la gratuité** qui se diffuse largement et rend plus difficiles les possibilités de négocier ses conditions d'emploi. Des artistes acceptent parfois d'être non payés. Ce travail dissimulé constitue également un risque qui fragilise l'emploi artistique.

Management autoritaire ; Prépondérance masculine

De la forte exigence que requiert la pratique d'un art au plus haut niveau, au **management autoritaire**, il n'y a parfois qu'un pas. Stéphane Lissner, Directeur de l'Opéra de Paris, concède que le caractère difficile des relations humaines a toujours caractérisé le monde de l'opéra et du ballet, en répondant à une enquête interne du Ballet de l'Opéra de Paris publiée le 17 avril 2018 qui révèle le malaise d'une centaine de danseurs, soulevant des problèmes de management, de harcèlement, et d'absence d'accompagnement. « *Dans ce métier de la danse, il y a parfois des réflexions difficiles, sur l'aspect physique d'une danseuse, sur le fait qu'elle ait mal dansé.* ».⁶⁶ Il évoque la possibilité de multiplier les entretiens professionnels entre artistes et direction pour que le danseur puisse « *avoir plus ce dialogue* ».

Les professionnels prennent conscience de la nécessité d'agir pour un meilleur management et un meilleur équilibre hommes-femmes aux postes à responsabilités dans le secteur culturel. À l'occasion d'une journée de débats, en juillet 2018, sur l'égalité femmes-hommes et la diversité dans le champ musical, la ministre de la Culture Françoise Nyssen a déploré le **manque de représentation des femmes** dans le domaine musical : elles ne représentent que 9% des compositeurs de la Sacem et 3% des chefs d'orchestre. Elles ne sont que 12% à la tête des Scènes de musique actuelle, et bénéficient de seulement 16% des aides à l'écriture des œuvres musicales. Sur la période 2010-2017, seuls 8% des lauréats des Victoires de la Musique sont des femmes dans la catégorie « *meilleur album* ». « *Ces chiffres nous obligent* », a déclaré la ministre, qui prend des engagements en la matière, avec 500 000 euros pour le rattrapage des inégalités salariales au sein du ministère et un objectif de 50% de femmes à la tête des établissements publics culturels à l'issue du quinquennat.⁶⁷

⁶⁶ Néanmoins, sous couvert d'anonymat, 89,8% des artistes estiment qu'ils ne « *font pas l'objet d'un management de bonne qualité* ». 76,8% disent avoir été victimes de harcèlement moral ou avoir vu un collègue subir un tel traitement. D'autres dénoncent une « *absence criante d'accompagnement* », une « *méconnaissance ou refus d'écouter les aspirations de beaucoup de danseurs* » et surtout un « *manque de dialogue* ». « *Nous sommes des êtres humains, et non des pions que l'on déplace comme bon leur semble* », s'indigne encore l'un d'eux.

⁶⁷ Citons ici le cas de la flutiste Elizabeth Rowe, flûte solo de l'Orchestre symphonique de Boston, qui a récemment décidé de porter plainte contre sa direction pour inégalité salariale avec son homologue masculin : en 2016, elle a gagné 70 000 dollars de moins que son homologue masculin hautbois solo. Depuis 2015, elle tente de négocier avec la direction de l'orchestre pour obtenir une égalité salariale, en vain. En juillet 2018, elle porte plainte contre sa direction.

3. Une gestion prévisionnelle des compétences pour les métiers artistiques ?

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est, depuis janvier 2008, une obligation légale pour les entreprises de plus de 300 salariés. L'objectif est d'adapter les effectifs de l'entreprise et les compétences aux évolutions présumées du marché dans les années à venir. Est-ce envisageable, pour les entreprises du spectacle vivant, de se lancer dans une telle démarche, malgré la petite taille des structures, du fonctionnement au projet et du manque de moyens et de compétences en RH ?

Est-il possible de « progresser » dans une carrière, au sens traditionnel du terme, lorsqu'on travaille dans des domaines qui relèvent de la création, fonctionnant au projet ponctuel dont l'avenir est, par nature, incertain, dans le cadre d'une succession de contrats de courte durée, parfois pour une seule journée ? Pour un chanteurs soliste l'évolution est celle des rôles et des collaborations artistiques : pouvoir aborder un répertoire plus exigeant, plus difficile ; pouvoir travailler avec de grands chefs, avec des ensembles prestigieux et sur les plus grandes scènes du monde. Dans un emploi de chanteur de chœur où, par définition, les parties sont égales, le travail d'interprète est le même que l'on ait 25 ou 55 ans. Si l'expérience permet d'éclairer et d'améliorer sa pratique, le travail est le même. Ce phénomène constitue une absence d'évolution qui peut être difficile à supporter. C'est même une raison qui peut motiver un projet de reconversion. Plusieurs chanteurs l'expriment : « *nous sommes condamnés à ne pas évoluer* ».

La voix subit les effets de l'âge et **la compétence vocale peut décliner**, variablement selon les personnes, mais irrémédiablement. On peut rapporter cela à des critères objectifs comme le décrit un responsable artistique : « *Avec l'âge il peut y avoir une dureté dans le timbre, un vibrato trop marqué, une intonation en baisse. Continuer de se former permet d'entretenir la faculté d'adaptation et de correction.* » Un ténor témoigne : « *Ma voix s'est épaissie, j'étais flexible dans les aigus, et cela, je l'ai perdu* ». Les voix aigües et les femmes sont les premières touchées : c'est « *l'obsolescence programmée* » exprime l'une d'entre elles. Les voix graves, qui

mettent moins leurs cordes vocales en tension, vieillissent mieux, comme en témoigne une basse : *« j'ai gagné du grave, une quarte ; mais je n'ai pas perdu mes aigus : j'ai une tessiture de 2 octaves et demi, j'en avait 2 auparavant »*. Une mezzo : *« avec l'âge, le passage du grave au medium est plus simple; d'autres choses sont plus compliquées. Surtout, on a moins d'endurance »*. Pour autant, d'autres gardent leur voix juvénile jusqu'à l'âge de la retraite : *« Pourquoi ce postulat de reconversion systématique pour les chanteurs ? Moi j'ai fait le choix de diversifier mon activité et je compte chanter jusqu'à la retraite »* témoigne un baryton.

Le métier de chanteur nécessite particulièrement un entretien, une vigilance : *« Il faut se former, s'entretenir pour s'assurer une longévité vocale. »* Ce qui est particulièrement difficile à vivre et est vécu comme une injustice, c'est que *« On n'est pas égaux »* comme le signale une mezzo. La carrière et son rythme jouent sur la longévité ; là encore, les expériences sont vécues singulièrement. Pour certains, *« Le chœur d'opéra est plus fatigant vocalement que le chœur de chambre, il faut donner plus et plus fort »*. Pour d'autres, la fatigue vocale se fait plus sentir au sein des répertoires spécialisés *« en chœur on doit tout le temps adapter ou réfréner sa voix, et ça n'est pas bon ; moi, le soir, je travaillais pour remettre les choses en place »*

Face à cette **absence de mobilité catégorielle ou verticale**, il faut favoriser la mobilité professionnelle ou horizontale, soit le changement de métier, ce qui nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant.

Quels leviers de motivation ?

Les employeurs d'intermittents doivent investir cette réflexion, d'autant que, dans le contexte de l'intermittence, il semble inenvisageable de rémunérer l'ancienneté. Cela nécessiterait un système très complexe que les PME ne pourraient pas mettre en place et gérer : sur quels critères ? Et surtout, avec quel budget ? Ainsi, l'absence d'évolution se traduit tant d'un point de vue des compétences que d'un point de vue salarial. Certains chanteurs voient même dans l'ancienneté un effet pervers : *« un chanteur qui connaît déjà un programme coute moins cher à la reprise ultérieure de ce même programme ! Dans un environnement financier contraint, à sa reprise, le programme du spectacle sera moins répété, plus vite monté, et, de ce fait, l'artiste est moins payé. »*

Pour les chanteurs permanents, les maisons d'opéra ont des initiatives qui favorisent une certaine autonomie professionnelle et une diversité d'engagements, gage d'un maintien de leur qualités artistiques. Ainsi, **la multi-activité est recherchée**, quand bien même l'opéra reste leur employeur principal. Près du quart des artistes du chœur pratique l'enseignement en école de chant, conservatoire ou cours individuels.⁶⁸ Permettre ces à-côtés artistiques rompt une monotonie qu'est la fixation des artistes sur un même poste au fil des années, et maintenir un climat propice à la qualité de l'interprétation. « *Il n'y a rien de pire pour la qualité artistique qu'un musicien qui s'ennuie et qui a fait le tour de la question et qui se dit qu'il joue pour jouer, parce qu'il ne peut pas faire autre chose. Donc, s'il exprime l'envie de faire autre chose il faut absolument tout faire pour l'accompagner parce que c'est aussi une question de maintien de la qualité artistique* ». Les directions canalisent ce besoin par des permissions d'absence pour des projets artistiques à l'extérieur. Elles misent sur des initiatives artistiques innovantes pour la mise en avant des équipes et la construction du collectif. Pour qu'ils évitent de « *faire de la chaise* », les plannings sont détaillés pour qu'ils ne soient convoqués que quand on a besoin d'eux.⁶⁹ Toute la subtilité de cette démarche est de donner une certaine autonomie aux artistes, tout en préservant les nécessités de services. Si le pas n'est pas toujours franchi, les artistes expriment des **souhaits de mobilité** : 41,5 % des artistes ayant moins de 5 ans d'ancienneté envisagent de changer de poste dans les 5 ans à venir ; alors qu'antérieurement, un artiste recruté passait ensuite toute sa vie professionnelle au même poste et dans la même maison.⁷⁰

Si la réflexion sur l'accompagnement RH des personnels artistiques est bien initiée, le passage à l'action s'avère difficile, en raison, selon les circonstances, de manque de volonté, de compétences, de moyens ou de résistances internes. Je propose à présent de nous arrêter plus spécifiquement sur l'évaluation des compétences pour les chanteurs.

⁶⁸ L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

⁶⁹ L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

⁷⁰ L'opéra au travail, parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

4. L'évaluation des compétences

L'audition et la nécessité de se jauger

Pour un salarié, l'entretien d'évaluation est un moment important. Le salarié peut faire le point sur ses forces, ses compétences et ses axes d'amélioration pour le futur. Cette autocritique est essentielle et contribue à son développement professionnel. Pour le manager, l'entretien d'évaluation est un moment clé de sa politique de ressources humaines. Il permet de « *dresser un état des lieux des activités confiées au salarié, évaluer ses compétences par rapport au métier qu'il exerce, fixer les objectifs du salarié pour l'année à venir, lui donner les moyens de progresser dans son métier en mettant en place des formations éventuelles, évoquer l'avenir de chacun, mettre en perspective les souhaits d'évolution du salarié par rapport à ses compétences et à son potentiel, promouvoir et fidéliser les meilleurs éléments* ». ⁷¹

Ces dernières années cette évaluation annuelle se transforme pour s'adapter aux besoins et au rythme des organisations⁷² : les collaborateurs souhaitent avoir plus de feedbacks, de reconnaissance, et de visibilité sur leur progression de carrière. De plus, l'entretien annuel est souvent générateur de frustration et de stress : il tombe comme un couperet pour le salarié quand y sont abordés les sujets de notation, de rémunération et de promotion. Aussi, l'évaluation de fin d'année est abandonnée au profit de discussions plus courtes et régulières permettant un pilotage en temps réel et en continu. Ce changement nécessite une transformation du rôle du manager qui doit adopter une posture de mentor ou de coach plus que de simple évaluateur. Il implique l'appropriation d'une nouvelle culture, une nouvelle philosophie autour de la compétence et du développement. Cette nouvelle manière de faire est-elle applicable aux chanteurs lyriques ?

Le recrutement et le contrôle des compétences se font, pour les chanteurs, par audition, moment solennel, où les artistes se présentent devant leurs aînés et se mettent en concurrence avec leurs pairs. Nombreux sont les employeurs qui ne la pratiquent pas au fin de la collaboration. Parfois, les chefs d'orchestre et de chœur profitent des répétitions pour écouter les voix individuellement. Mais dans certains chœurs de

⁷¹ Pourquoi mener un entretien annuel ? coindusalarie.fr

⁷² Evaluation de la performance blog.deloitte.fr, Jean-Philippe Guoin, : quelles nouvelles pratiques ?

permanents, cela n'est pas possible statutairement de faire chanter une personne isolément. D'autres structures, face à l'angoisse qu'elles provoquent chez les artistes, n'osent pas le mettre en place. Il en résulte que de nombreux chanteurs n'ont pas de retour sur leur compétence, et ce, tout au long de leur parcours professionnel. Ne pas avoir le retour de son employeur au fil des années est une cause légitime d'angoisse et d'incertitude. « *Les chanteurs disent souffrir de manque de reconnaissance ; nous avons mis en place un temps d'échange post audition que l'on pratique tous les 3 ans. Même si le timing n'est pas idéal car l'audition peut être un moment de stress, c'est une forme de reconnaissance.* »⁷³ Pour autant, cela reste difficile de créer l'échange et de sortir de la relation d'évaluateur / évalué.

Une attention à porter sur l'organisation des auditions

La majorité des chanteurs entendus dans le cadre de cette étude recherchent à auditionner. Outre les opportunités d'emploi, l'audition permet l'évaluation. Tous ceux-ci disent leur grande frustration quand – comme c'est souvent le cas – « *il n'y a pas d'explication quand on est pas retenu* ». Face à l'affluence de candidats, les conditions d'auditions de certaines compagnies ou maisons d'opéra sont peu acceptables, en témoignent des récits de chanteurs : convocation non nominative via les réseaux sociaux, une centaine de candidats convoqués à la même heure, attente debout dans les couloirs sans espace pour chauffer sa voix... Il faudrait initier une amélioration de ces conditions et surtout **s'astreindre à communiquer une appréciation critique** à chaque candidat.

Au sein des ensembles indépendants, les **jurys d'audition** sont habituellement constitués du directeur artistique et de ses adjoints. Dans les maisons d'opéra, dans le cadre d'une activité de service public et dans le respect des accords collectifs le recrutement sur concours est la règle. Pour composer les jurys d'audition, des théâtres lyriques invitent les représentants des artistes à participer au jury de concours, permettant d'associer les artistes aux choix d'intégration de leurs futurs collègues de

⁷³ Josquin Macarez, Délégué artistique, erda I accentus

travail. Plus récemment, sont également mis en en place des entretiens de recrutement destiné à cerner la personnalité et les motivations.⁷⁴

Une évaluation objective

Quels sont les **critères d'évaluation vocale objectifs** : « *l'intonation, la tessiture, la couleur, l'ambitus, la capacité à passer d'une couleur à l'autre* ». Pour autant, si l'on peut objectiver la technique vocale, l'adéquation au style, la clarté ou le lyrisme du timbre, la posture et l'engagement du chanteur, le choix artistique n'échappe pas à la subjectivité. N'est il pas, en substance, personnel, subjectif, arbitraire même ? « *Il y a déjà une part de subjectivité car un tel défendra ou non une couleur pour tel ou tel répertoire. C'est là qu'intervient un certain arbitraire* »⁷⁵ La subjectivité du choix est également **liée au projet** : au répertoire choisi, aux qualités scéniques, à la cohérence avec les autres artistes engagés. A ces éléments s'ajoutent encore d'autres variables : l'évolution et la variation des attentes et des projets artistiques, l'état d'esprit et la situation personnelle du chanteur... Un ténor, chanteur soliste, témoigne : Dans les auditions de solistes, un directeur d'opéra ne réentendra pas souvent quelqu'un qu'il a déjà entendu. « *On a une chance et demi de se faire entendre par un interlocuteur qui, lui, reste 25 ans en poste !* »

« *Il faut voir dans le temps comment évolue la voix. La tessiture se réduit, souvent l'aigu devient plus difficile. On juge aussi la souplesse. On demande en audition une pièce de Mozart qui permet de montrer le style et la souplesse de la voix, et on évalue aussi le déchiffrage. Il y a des chanteurs qui choisissent des pièces qui n'ont qu'une octave de tessiture ; il faut un morceau qui sollicite toute la tessiture avec des changements de couleurs pour entendre si la personne sait passer de la voix de poitrine à la voix de tête et comment gère-t-elle le passage entre ces différents registres. Quand la voix fatigue, le passage des registres est de plus en plus marqué alors que dans le cas d'une voix saine, cela s'enchaîne naturellement. On ne juge pas uniquement sur l'audition, mais également comment les voix se fondent en répétition ; avec le retour des chefs de chœur pendant le travail.* »⁷⁶

⁷⁴ L'opéra au travail Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

⁷⁵ Louis Dall'Ava, responsable de la coordination artistique, erda I accentus

⁷⁶ Josquin Macarez, Délégué artistique, erda I accentus

Acuité corporelle et ambiguïtés de l'auto-évaluation

Le travail de chanteur sous-entend une écoute de soi et développe l'acuité corporelle. « *C'est une de nos compétences : une conscience permanente du corps* ». Lorsqu'on pratique cette auto-évaluation, il est plus difficile d'entendre un jugement extérieur subjectif. Un baryton témoigne d'un retour d'audition « *On m'a dit que ma voix bouge. Je ne l'entends pas. Qui dit vrai ?* ». Un ancien ténor reconnaît que la nécessité de trouver du travail déforme sa propre oreille : « *Quand on cherche du travail, on déforme sa propre oreille, on cherche des rôles qui ne sont pas pour soi.* » D'où la nécessité d'une oreille extérieure, « *c'est difficile de se juger ; c'est un outil tellement intime. Tu parles du timbre, de ta chair* » ; « *Il est important que les chanteurs aient un professeur ou quelqu'un qui les suit pour les entendre ; on ne s'entend pas toujours soi-même ; même dans sa voix parlée.* »⁷⁷ Pourtant certains chanteurs disent avoir développé leur propre expertise et être les mieux placés pour se juger, ils sont ainsi nombreux à ne pas accepter une baisse des compétences : « *avec les années d'écoute et de pratique de différents styles, avec l'âge, je n'ai jamais chanté aussi bien !* ». « *certes j'ai perdu en souplesse mais je peux accueillir de jeunes chanteur au sein du groupe et partager mon expérience et mon expertise* ». Un ancien chanteur témoigne : « *Pour les chanteurs il y a toujours cette idée qui traîne que la voix sera à son apogée dans les 40-50 ans. Il y a peut-être aussi cet imaginaire, car c'est le cas pour certains ; cela crée une « mythologie de la maturité de 50 ans !* »

B. Identité professionnelle et représentation du travail chez les chanteurs lyriques

1. Quelle représentation les chanteurs ont-ils de leur métier ?

Ressorts affectifs du métier de chanteur

⁷⁷ Josquin Macarez, Délégué artistique, erda I accentus

La carrière lyrique est extrêmement gratifiante pour ceux qui la vivent. Elle procure le plaisir de faire de sa passion le travail de sa vie, un sentiment d'accomplissement et de contribuer à une discipline artistique aux racines culturelles profondes, et la satisfaction émotionnelle et psychologique éprouvée parce qu'on enrichit la vie des autres citoyens. Pourtant, la reconnaissance et la légitimation du monde culturel au sens large en particulier en terme de protection du travail tendent à être absentes. Les chanteurs font état d'un manque de reconnaissance, déplorent d'être perçus comme des figures romantiques, et déplorent une certaine dévalorisation du métier par rapport à celui d'instrumentiste.

Autant d'artistes, autant de façons de ressentir et de vivre son art, serais-je tentée d'écrire. Pourtant, l'engagement dans une carrière lyrique, dès les premiers moments, est souvent **soutenu par la passion** plus que par une évaluation analytique de opportunités et perspectives du métier. Certains chanteurs évoquent le « *métier fantasmé* », présenté et vécu comme du rêve. C'est cette passion que vouent de nombreux artistes à leur métier qui pourra les faire souffrir d'une « *myopie de carrière* »⁷⁸. D'autres ont fait ce choix plus rationnellement, tel ce baryton : « *Pour moi ce n'est pas une passion, c'est un métier qui me nourrit. Le chant passe par le corps, c'est un rapport à la musique très différent de ce que vivent les instrumentistes. C'est également une discipline de développement personnel ; et le choix d'un mode de vie sans routine.* »

On peut se **représenter son travail** selon plusieurs dimensions. Une dimension personnelle représenterait le lien intime entre le travail et la construction de la personne. Une dimension impersonnelle serait l'évaluation du travail objectif et à la conformité à la tâche. Dans le cas des chanteurs, on a une très forte dimension affective qui lie la personne à son métier. L'appropriation de son métier peut être consciente ou inconsciente et revêt des réalités différentes. Le travail de chanteur est sous-tendu par un engagement humain généreux, personnel et collectif. La communion, la vibration des artistes sur scène ne favorisent pas le travail de distanciation d'avec le métier. La fidélisation d'artistes au sein d'ensembles a accentué ce phénomène d'identification et d'absence de distance, souvent accentuée par une relation forte avec le (ou la) chef (fe),

⁷⁸ Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine, p.29, 2004

un attachement à son fonctionnement charismatique, et un phénomène d'identification à son excellence.

Marginalité du métier

Le temps de focalisation intense consacré à l'apprentissage du chant peut être englobant au point de se sentir en **vase clos**. Ce phénomène est accentué par le rythme de travail décalé et la passion partagée.

Le rythme morcelé du travail où en tournée l'on peut se retrouver seul des jours entiers dans sa chambre d'hôtel, ainsi l'exprime un ténor : *« On n'aborde pas assez la notion de rythmes de travail. L'artiste lyrique est fréquemment assez solitaire, et les plages de travail sont très différentes d'une majorité d'autres emplois. Se retrouver employé à temps plein à des heures de bureau est vécu difficilement lorsqu'on a fonctionné autrement pendant des années. »*

La carrière de chanteur ne favorise pas l'autonomie, *« l'artiste lyrique est très souvent entouré de chargés de productions, d'agents, de personnes chargées de le prendre en charge pratiquement entièrement en dehors de sa prestation sur un plateau. Il en résulte assez souvent une infantilisation dans la gestion professionnelle. »*⁷⁹

Le rythme, la focalisation intense, les usages d'organisation du travail constituent donc une certaine marginalité du métier, qui est accentuée par un certain individualisme : *« Les artistes lyriques sont très individualistes. Dans les grèves des intermittents du spectacle de 2003, peu de chanteurs étaient mobilisés, ils se croient toujours protégés »*, témoigne une alto.

Une administratrice d'ensemble vocal les trouve *« détachés de la réalité ! Je vois des artistes qui, après 15 ans de vie professionnelle, ne savent pas s'ils optent ou non pour la déduction des frais professionnels, ni les incidences pourtant conséquentes que cela a sur leurs rémunération. De même lorsque je leur demande leurs fiches d'aptitude médicale, je m'aperçois qu'ils sont nombreux à ne pas avoir été à la visite médicale de la médecine du travail depuis des années, alors qu'entre les voyages et à la scène, ils sont énormément en situation de risque. Je constate également qu'ils sont nombreux à*

⁷⁹ Jean-François C.

ne pas connaître leur convention collective. Il faudrait qu'ils soient mieux informés et armés pour bien gérer leur métier. »

L'artiste du spectacle, qu'il soit musicien, danseur, acteur, est souvent dirigé. Il dépend d'horaires de travail qui lui sont toujours imposés, que ce soit pour les répétitions, pour les représentations devant un public, pour les séances d'enregistrement. Une autre spécificité des chanteurs lyriques est qu'ils interprètent un répertoire écrit. Ainsi, sont-ils plus des interprètes que des créatifs. Un ténor témoigne de sa frustration de n'être qu'un exécutant sur scène : *« Les chanteurs lyriques ont perdu énormément de marge dans leur autonomie scénique ; j'ai souvent le sentiment d'être la marionnette du metteur en scène ; en plus, étant ténor, je suis cantonné aux rôles de jeunes premiers ; je me sens plus exécutant que créateur »*. En outre, c'est un travail de représentation *« on doit apporter du rêve au public qui attend cette posture de ma part et qui n'est pas du tout intéressé par ma vie normale, celle de tout un chacun »*.

2. Équation complexe entre sentiment d'appartenance et sentiment d'isolement

«Ne pas mêler l'affectif au travail est impossible»⁸⁰

Le sentiment d'appartenance est issu d'un processus dynamique entre l'individu et ses caractéristiques (ressources, buts, choix, attentes, culture) et l'entreprise (son but, fonctionnement, management). Il constitue un aspect affectif dans l'engagement dans le travail.

L'intermittence du spectacle est vécue par la profession comme un facteur d'identité, un signe d'appartenance à un groupe. Les artistes connaissent des périodes de solitude entre les contrats, pouvant favoriser le sentiment d'isolement. À une époque où le monde du travail est marqué par le stress et l'intensification du travail, **l'isolement et la solitude** sont considérés comme des indices soit de risque psycho-social, soit de perte de l'efficacité collective imputables au travail. Une récente étude redéfinit la **notion d'isolement dans le travail**. Auparavant, l'isolement relationnel au travail recouvrait les difficultés à entrer en contact avec une personne pouvant porter assistance face à des

⁸⁰ Désamour du travail: l'autre face du burn-out, Lefigaro.fr, Pascale Senk, 04/10/2017

risques traditionnels. Aujourd'hui, il convient d'intégrer dans l'isolement au travail « *les situations dans lesquelles un salarié en vient à réduire, quantitativement et qualitativement, ses relations avec ses collègues, pourtant physiquement présents* ». Cet isolement peut conduire un salarié à renoncer à solliciter une aide lorsqu'il se sent incapable de faire face, seul, à la situation. Il s'agit de ne plus considérer que l'isolement se réduit à un état, mais de l'envisager comme un processus qui fragilise la relation au travail du salarié.

« *L'isolement n'est pas lié à l'absence d'autrui mais à l'impossibilité d'avoir accès à un soutien en cas de nécessité ; il est à considérer comme un processus, et non un état ; enfin il fragilise l'interaction et peut déboucher sur plusieurs formes de dérives* ». ⁸¹ Le sentiment d'isolement correspond au constat subjectif d'une impossibilité d'obtenir de l'aide ou de disposer de ressources à un moment où le travailleur estime en avoir besoin. Il convient dans ce cas de proposer des possibilités d'agir sur la situation d'isolement : de faire le point, de se recentrer en dehors de toute influence extérieure pour se concentrer sur son activité. Si la capacité à être seul ou à se mettre à l'écart est assimilée à un indice de santé mentale, le sentiment de solitude, plus extrême, correspond à la situation où le salarié s'est résigné à ne pas rechercher d'aide, c'est une forme de repli sur soi. Il s'agit de mettre en place des processus qui combleront la carence de soutien social, qui confortent la relation du salarié à son collectif et à l'activité.

La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées, notamment en management. Elle classe les besoins de manière hiérarchique : besoin physiologique - besoin de sécurité - besoin d'appartenance - besoin de reconnaissance - besoin de s'accomplir. Cette classification qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant n'est aujourd'hui plus considérée comme valable, un individu pouvant, suivant son caractère, être plus sensible à un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs. Dans le cas de l'intermittence il y a une difficulté à définir et hiérarchiser les besoins ; l'intermittence fausse le jeu de la définition des besoins.

⁸¹ Jacques Marc, Vincent Grosjean, M.C. Marsella, Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 2011, vol. 74, p. 107-130

L'individu étaye son identité en absorbant les règles et les valeurs des groupes sociaux, elle est constitutive à l'identité professionnelle. **Ce sentiment d'appartenance est une équation complexe pour les intermittents.** Ils appartiennent aux projets auxquels ils participent, mais n'appartiennent pas durablement aux structures qui les engagent, et pourtant il y a cette aspiration et cette identification. Ils sont en dehors d'un groupe fixe, ce rapport particulier au dedans / dehors génère de la fragilité.

Relations avec l'employeur

Celle-ci peut se manifester par une **incompréhension ou un antagonisme** entre les équipes administratives permanentes et les équipes artistiques intermittentes. C'est ainsi qu'un directeur de compagnie a demandé à son équipe administrative d'assister aux répétitions, pour mieux comprendre les artistes. Parfois, c'est dans les relations avec l'employeur que s'exprime la rébellion des artistes : l'employeur est à la fois la solution et la cause du problème, et l'objet d'une rébellion, somme toute, inadéquate. Une administratrice d'ensemble vocal cherche à « *dépassionner la relation entre employeur et salarié, pour aider les artistes à ne subir la conjoncture du travail que nous, les employeurs, leur proposons.* » La relation avec l'employeur peut également faire les frais d'une dichotomie entre travail « alimentaire » et rêve vocationnel. L'intermittence, basé sur le comptage des heures, va vers l'alimentaire et génère des demandes uniquement matérielles. L'inquiétude de boucler ses cachets inhibe l'engagement dans les projets.

Pourtant tout collaborateur, intermittent comme permanent, a besoin de penser son devenir. La rupture de collaboration, même courte, est une rupture d'appartenance, une perte d'identité. Il faut alors travailler à réaligner la personne sur ses valeurs et sa capacité à agir.

Comment, dans ce cadre d'emploi, positionner la fonction RH ? Je ferais volontiers miens les propos de Thierry Teboul « *Dans le secteur culturel, le rôle de la fonction RH ne se perd-il pas avec les grandes injonctions d'être DRH stratège ou business partner ? Redevenons le RH humaniste, challenger dans sa fonction.* »⁸²

⁸² Thierry Teboul, Directeur général de l'Afdas, Think Culture 2018, Université Paris Dauphine

3. La reconversion : déni, tabou, défi psychologique

Non-préparation

La reconversion proprement dite ne se déroule généralement pas selon un scénario prédéfini. Les degrés de conscience de cette nécessité et d'acceptation diffèrent. Pendant quelques années, les chanteurs peuvent être tour à tour actifs puis inactifs avant de rompre définitivement avec la scène. Les entretiens initiés dans le cadre de ce mémoire ont été l'occasion pour des chanteurs d'exprimer leur craintes et angoisses : c'est un « *tremblement de terre intérieur* », une « *asphyxie* », « *un cauchemar* ». La reconversion est vécue comme « *un échec, pire que le vieillissement* ». Il est difficile, pour beaucoup, d'envisager de continuer à se réaliser tout en prenant de l'âge « *Les situations sont si diverses, la reconversion ne fait pas forcément partie du métier* ».

Rétrospectivement, les ex-chanteurs entrés dans un second métier admettent cependant qu'ils n'étaient pas bien préparés : « *J'ai fait mes études au conservatoire où l'on m'a préparé à mon métier uniquement. Toutes les démarches que j'ai effectuées pour anticiper et me diversifier ont été personnelles (licence musicologie à la Sorbonne, bilan compétences, formation Agecif)* »⁸³

Un chanteur reporte que ses collègues pourtant approchant la soixantaine « *n'ont pas une vision claire de leurs échéances de retraite. Ils ne savent pas quand ils doivent partir ni ce qu'ils vont toucher.* » Ils poursuivent leurs parcours avec une insouciance, voire pour quelques uns une paresse qui malheureusement les amène à « *ne pas se surveiller* ».

Le modèle de longévité de certaines carrières lyriques rend plus difficile le cheminement vers la reconversion. « *Le désir est toujours mimétique* » analyse Eric Jauffret⁸⁴ : l'homme analyse son désir toujours en fonction du désir de l'autre. Ce désir mimétique devient rivalité mimétique puis violence mimétique, d'où émergent les conflits. Le vrai désir est une conquête. Eric Jauffret propose de porter ce désir par le « *management équanime, bienveillant et implacable* ». La bienveillance est nourricière pour qu'une personne encaisse l'implacabilité. C'est une double action à chercher pour les dirigeants, deux couloirs étroits, sans malveillance ni complaisance.

⁸³ Jean-François C.

⁸⁴ Anthropologie des conflits, Eric Jauffret, intervention à l'Institut de Gestion Sociale auprès de la promotion RMDRH 36, janvier 2018.

Rôle des employeurs dans l'accompagnement des transitions professionnelles

Comment les artistes sont-ils soutenus pour leur reconversion au sein de leurs ensembles, que ce soit par les responsables administratifs ou artistiques, particulièrement en comparaison avec le soutien qu'ils reçoivent de sources extérieures ?

L'employeur devant mettre fin à une collaboration est mal à l'aise. À ce malaise s'ajoute la difficulté pour les artistes d'accorder crédit et légitimité à des administratifs, « non chanteurs » de métier, pour juger de leur compétence et aptitudes. La relation affective avec les collègues et directeurs artistiques accentue également la difficulté d'aborder la fin de collaboration. L'engagement total des artistes sur scène ne favorise pas le dialogue concernant le futur après la scène. Enfin évoquons la délicate articulation de l'action entre les décisionnaires artistiques et les gestionnaires administratifs. Lors d'un entretien, un administratif témoigne : *« le chef s'est adressé à un chanteur à l'entracte pour lui dire « tu es viré ! ». C'est si difficile pour moi à gérer derrière ! C'est de la souffrance au travail. »*

Au cours des entretiens, il ressort que la difficulté de parler de reconversion et le manque d'information amènent des artistes à financer eux même leurs formations. Ainsi, ce chanteur qui a autofinancé ses formations en massage ; telle autre qui a autofinancé sa formation à l'éveil musical ; telle autre sa formation à l'hypnose ; telle autre sa formation à l'enseignement du yoga. Les entretiens montrent que les réseaux de soutien parallèles tels que la famille, les amis, les conjoints constituent un véritable système de soutien des chanteurs pendant leur reconversion. Il est donc essentiel, si l'on tient compte du fait qu'il n'est pas naturel qu'un projet de reconversion puisse trouver un soutien en interne chez l'employeur, que les artistes aient un espace où ils puissent trouver un soutien, ainsi que des conseils et une aide personnalisés.

Le sociologue du travail Jean-Daniel Reynaud constate que les objectifs de l'organisation et ceux du corps social sont naturellement divergents : la logique de rentabilité (ou ici la concurrence entre des ensembles musicaux) diverge de la satisfaction des personnels.⁸⁵ Il propose une régulation par trois voies : la hiérarchie, la

⁸⁵ Intervention de Bernard Monteil, Conduire et accompagner le changement, à l'Institut de Gestion Sociale auprès de la promotion RMDRH 36, 8 janvier 2018.

négociation, l'ajustement mutuel. Le conflit et la négociation constituent un espace de régulation sociale. En l'espèce, et sur la thématique qui nous importe, il faut créer cet espace d'ajustement, par l'engagement de toutes les parties dans une modernisation des pratiques.

4. Co-responsabilité du développement des compétences

La compétence est au cœur de multiples approches théoriques. Elle est souvent définie comme une qualité attachée à l'individu qui agit efficacement, c'est-à-dire lorsqu'il obtient les performances ou réalisations attendues. Elle est à distinguer de la connaissance qui est ce que conserve l'individu du savoir qui lui a été transmis. Elle est à distinguer également de la capacité, qui est une compétence qui ne serait pas mise en œuvre.

Alain Dumont, Délégué Général de la Fondation Condorcet, un think tank sur la gestion des entreprises qui valorise l'innovation managériale dans les PME et TPE, insiste sur la responsabilité des entreprises dans la compétence professionnelle. « *Elle repose sur les ressources qu'amène l'individu mais elle dépend tout autant de l'environnement qu'amène l'entreprise. Elle est contextuée dans chaque entreprise. Elle est construite dans un travail de collaboration salarié-hiérarchie* »⁸⁶ Il soutient que les modes de management et d'organisation sont aussi importants que ce qu'amène l'individu dans l'apparition de la compétence professionnelle. Il cite un délégué CGT du secteur du livre : « *la plus belle vacherie qu'une entreprise peut faire à un salarié c'est de ne pas lui dire qu'il est en train de devenir incompetent. La deuxième vacherie c'est de ne pas lui donner les moyens de développer ses compétences.* ». Alain Dumont décrit une entreprise dans laquelle vit une carte de compétences, connue de tout un chacun, de sorte que les salariés puissent être co-responsables de leur développement et de celui de leur entreprise. Comment un salarié peut-il être co-responsable de ce capital de compétences si on ne lui donne pas les moyens de voir ce qui est en train de se passer ? Il dénonce les entreprises sans DRH, où le patron saturé ne met pas en priorité l'homme, générant des millions de salariés qui sont en jachère professionnelle, ne se sentant pas

⁸⁶ Définition : compétences professionnelles, Alain Dumont, délégué général de la Fondation Condorcet, youtube.com

responsable de ce capital de compétence. L'individu n'est pas une ressource, il a des ressources qui sont liées au savoir, au savoir-faire et au comportement professionnel (également appelé savoir-être). Il faut inciter chaque salarié à faire progresser son propre portefeuille de compétence. Reconnaître les compétences, c'est les observer pour les valoriser avec pour objectif de « *prendre une surface professionnelle plus grande* ». Il existe en France une chape constituée du poids des diplômes, des conventions collectives, du poids d'une certaine inégalité sociale. Pour s'en libérer, l'environnement professionnel doit s'engager dans le développement des compétences tout au long de la vie. L'entreprise doit avoir comme objectif de développer le potentiel de chacun de ses salariés, ce qui nécessite de changer d'organisation du travail et de dénoncer la logique taylorienne qui enferme chacun dans une définition de poste. Ce changement d'organisation qui mise sur davantage de communication, de collaboration, de co-réflexion et de co-construction, favorise l'employabilité. Dans cette même optique, Francis Mer⁸⁷ préfère utiliser le terme « *collaborateur* » que « *salarié* » parce que « *collaborateur* » signifie « *travailler avec* ». Nous devons reconnaître le personnel comme des personnes et non comme une masse salariale. « *Souvent, nous sous-estimons le potentiel d'engagement dans nos entreprises. Or, en tant que chef d'entreprise, vous avez le potentiel d'améliorer la performance de votre entreprise si vous osez faire confiance à l'autre, c'est-à-dire à vos collaborateurs.* »

Nous avons vu dans la deuxième partie de cette étude que, pour les employeurs et les artistes, les enjeux de ressources humaines et de management sont multiples et complexes. Nous y répondrons, dans la troisième partie de ce travail, en deux temps. Dans un premier temps, nous présenterons les dispositifs et initiatives déjà existants. Dans un second temps, nous ferons cinq propositions d'action et pour chacune, des préconisations concrètes pour leur mise en œuvre.

⁸⁷ Ancien ministre de l'Économie, des finances et de l'Industrie et Président de la Fondation Condorcet

III. Passer de l'expertise à l'action de terrain

A. Dispositifs existants et leviers d'action

1. Formation initiale

Tendances de la formation initiale

« On forme trop de chanteurs en France pour le nombre de productions et les jeunes chanteurs sortent du conservatoire sans aucune expérience de scène », dit Alain Surrans, Directeur de l'opéra de Rennes. « L'opéra de Rennes vient donc de passer un partenariat avec le pôle supérieur de Bretagne afin de former dès septembre une poignée de jeunes étudiants à la scène mais en attendant, les chanteurs lyriques français sont de plus en plus nombreux à se reconvertir. »⁸⁸ La problématique du **nombre d'entrants dans le secteur artistique** n'est pas nouvelle. Déjà en 1930, l'union des artistes la constatait ! « Chaque année, attirés par le mirage de la scène ou de l'écran, mille jeunes gens entrent dans la carrière. Le seul remède ? Limiter le nombre des artistes par la délivrance d'une licence, après examen qui permettrait la

⁸⁸ Dumping social chez les chanteurs lyriques français, France musique, le dossier du jour, Cécile de Kervasdoué, Lundi 30 mai 2016

sélection ». ⁸⁹ L'univers des arts et de la culture est très attractif et suscite de nombreuses vocations parmi les jeunes. La formation initiale connaît des effectifs en croissance. A défaut de chiffres plus récents, on peut dénombrer en 2013-2014, 4 191 étudiants inscrits dans les établissements du spectacle vivant relevant du ministère de la Culture et de la Communication. ⁹⁰ Depuis, 2006-2007, le nombre d'étudiants inscrits dans ces établissements avait connu une forte croissance de 17 %. Cette même saison 2013-2014, on dénombre plus de 9 600 étudiants inscrits dans les écoles publiques et privées d'enseignement supérieur du spectacle, dont 45 % relèvent du spectacle vivant. A noter cette attractivité également sur le plan international car 15% des étudiants de ces établissements sont étrangers. ⁹¹

Le site de la Philharmonie de Paris – Cité de la musique dénombre les établissements enseignant le chant : 43 Conservatoires à Rayonnement Régional, 96 Conservatoires à Rayonnement Départemental, ainsi que 251 Conservatoires à Rayonnement Communal. Au cours des entretiens que j'ai menés, des enseignants en formation initiale supérieure font état du **peu d'intérêt des étudiants pour la réflexion sur la carrière**. Voire, disent-ils, ils rencontrent « *une grande résistance* » des étudiants pour ces matières. Au département des disciplines vocales du Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris (CNSMDP) des initiatives d'ouverture, de réflexion et de diversification ont été prises : cours de pédagogie, cours de chant en ensemble vocal. C'est également cette démarche d'ouverture aux diverses disciplines de la scène qui constitue le corpus pédagogique du département Supérieur pour Jeunes Chanteurs au Conservatoire à Rayonnement Régional (CRR) de Paris. Jean-Marc Demeuré, Chef du Département des disciplines vocales au CNSMDP explique que ces cours sont mis en place « *pour des raisons pédagogiques, psychologiques et sociales, ils permettent de travailler l'écoute et la justesse. Le cours de pédagogie permet d'avoir le Certificat d'Aptitude aux fonctions de professeur de musique (CA) et d'être enseignant un jour. Il peut susciter des vocations. Si on a eu son diplôme, on a automatiquement l'admissibilité validée, il n'y a que l'admission à passer. Au départ, la formation était*

⁸⁹ L'Union des artistes, Bulletin n°27, janvier-février 1930

⁹⁰ L'enseignement supérieur artistique et culturel en France relève d'établissements publics et privés de taille et de statut très variés. Certains d'entre eux relèvent du ministère de la Culture et de la Communication, d'autres sont des établissements gérés par des collectivités territoriales. La formation supérieure artistique et culturelle relevant du ministère de la Culture et de la Communication est assurée dans 108 établissements, dont 41 concernent le champ du spectacle.

⁹¹ Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015, p.40

de 2 années, maintenant ce sont des modules séparés qui s'étalent sur plusieurs années ce qui permet de travailler en même temps. Malgré cela, personne ne s'y inscrit ». Cette filière gagnerait des candidats à être mieux connue de chanteurs confirmés. De même un module sur les aspects pratiques du métier a été mis en place avec l'arrivée de l'organisation LMD (Licence Master Doctorat). C'est un cours obligatoire mais les étudiants montrent leur désintérêt pour cette matière. « *Les étudiants chanteurs se polarisent tellement sur l'objectif qu'ils n'en envisagent pas un autre.* » Plus qu'une réflexion personnelle, ils ont tendance à penser qu'un agent prendra en main leur parcours. « *On dirait que l'agent c'est le Bon Dieu !* » En outre, certains étudiants sont tellement impatients de travailler qu'ils ne vont pas au bout du cursus et embrassent prématurément les opportunités professionnelles.

2. La formation professionnelle continue

« *J'avoue que j'ai travaillé tellement dur pour faire ma place, que depuis que j'ai des employeurs régulier, je ne me forme plus.* »

« *Je prends des cours de chant dès que j'ai un projet solo, et je suis des masterclass par exemple à la Fondation Royaumont pour découvrir un répertoire et ouvrir des opportunités.* »⁹²

La **formation professionnelle continue** constitue une obligation nationale. C'est l'article L. 900-1 du code du travail, actuellement en vigueur, qui définit la formation professionnelle continue comme une obligation nationale et lui assigne deux objectifs principaux : « **permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail** » ; et « **favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social** ».

Difficulté d'établir les besoins en formation

Dans tous les secteurs, les besoins en développement des compétences sont identifiés par les entreprises pour répondre à leur stratégie ou leur dynamique de changement. Les

⁹² Un baryton, puis un ténor

formations sont conçues sur mesure et répondent à des objectifs précis en termes de compétences et de qualifications à acquérir, mesurables à l'issue. Dans le spectacle vivant, ce processus interne d'analyse est plutôt rare, et ce en raison du fait des caractéristiques sectorielles : majorités de TPE, fonctionnement par projet, majorité de CDDU. Il en ressort une situation paradoxale où les entreprises sont peu prescriptrices des formations professionnelles alors qu'elles en sont les financeurs. Le départ en formation relève principalement des dynamiques individuelles des salariés plutôt que de besoins exprimés par les entreprises.

De ce fait, la conférence pour l'emploi dans le spectacle vivant qui s'est tenue en 2015⁹³ dans le spectacle observe :

« - **des difficultés au niveau sectoriel pour définir des priorités de formation**, tant en termes de qualifications/compétences que de publics cibles ;

- **une réponse « catalogue »**, le spectacle vivant répond à la diversité des demandes des salariés (très variées vu les profils et situations), par la mise en place d'une offre la plus large possible ;

- **les modalités d'accès** à la formation professionnelle continue (financements et dispositifs) ont **un effet plus structurant** que les objectifs de formation. »⁹⁴

Pour autant, entre 2000 et 2014, le nombre de salariés bénéficiaires d'une formation professionnelle continue a doublé, en passant de 30 129 à 66 513. Cette augmentation est particulièrement marquée entre 2004 et 2008, avant de se stabiliser depuis. Les salariés intermittents représentent 27% des bénéficiaires en 2014. Cette augmentation est à mettre en regard de l'augmentation très importante du nombre d'intermittents artistes et techniciens du spectacle vivant ainsi que nous l'exposons en première partie de cette étude : le nombre de CDD d'usage a augmenté de 95 % entre 2002 et 2009.⁹⁵

La part de **l'auto-financement des formations par les salariés** est importante. « *Près du tiers des ressources des organismes de formation continue du secteur sont assurées par l'autofinancement des personnes* ». On retrouve ici le facteur d'attractivité du secteur qui incite nombre de personnes à supporter les charges de leur inscription pour

⁹³ Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015

⁹⁴ Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015 p 40

⁹⁵ Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques présenté par Jean-Patrick Gilles publié en 2013

accéder aux activités du secteur du spectacle vivant mais également le signe d'une méconnaissance des dispositifs de prise en charge, ou également le signe de refus de prise en charge par l'Opcv.⁹⁶

Les personnels artistiques bénéficient rarement de l'entretien professionnel bisannuel, ni de l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel qui doit se tenir tous les 6 ans. Si les membres des chœurs permanents manifestent leur souhait d'échanger sur leur évolution professionnelle, les structures semblent manquer de moyens RH pour ce faire : il y a souvent un décalage entre l'importance des masses artistiques et la taille des services administratifs susceptibles de réaliser ces actions ; et l'usage n'est pas installé : *« On a une obligation qui existe depuis longtemps mais qui revient vraiment sur le tapis, c'est l'entretien professionnel. L'entretien tous les deux ans où il faut qu'on puisse faire le point avec chaque salarié sur ses souhaits d'évolution, etc. [...] pour les artistes pour l'instant on n'a rien, rien n'a été identifié [...] on ne sait pas comment on va faire, parce qu'ils n'ont pas l'habitude. [...], c'est quelque chose qui n'est pas du tout dans les mœurs. C'est typiquement une problématique non résolue pour l'instant. »*⁹⁷

Entre la prise en compte des nécessités collectives, les desiderata individuels et impératifs de gestion, il y a difficulté à établir un plan de formation et un diagnostic des besoins en termes de formation et d'évolution professionnelle tant pour les employeurs que pour les salariés, en particulier pour les personnels artistiques.

L'Afdas

L'Afdas est Opcv, Opacif, Octa⁹⁸ du spectacle, du cinéma, de l'audiovisuel, de la presse écrite, de l'édition, de la publicité et des loisirs. L'Afdas propose aux intermittents, artistes et techniciens du spectacle et de l'audiovisuel, des services de recherche de formation, et assure le financement des actions pour leur permettre de suivre des stages de perfectionnement, se reconverter, se qualifier, via des actions de

⁹⁶ Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma.p 41-42

⁹⁷ L'opéra au travail, parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

⁹⁸ Opacif : Organisme paritaire au titre du congé individuel formation, Octa : Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage

formation plus longues, faire le point sur ses compétences, valider ses acquis professionnels...

En 2016,⁹⁹ 22 037 entreprises cotisent à l'Afdas pour les intermittents du spectacle à hauteur de 49 624 007 €. Elles sont pour 40% en Ile-de-France. En 2016, l'Afdas a menés 4816 entretiens, dont 945 entretiens de conseil en évolution professionnelle. Le taux d'acceptation des dossiers des artistes (incluant les chanteurs) est de 73%. Il est inférieur à celui des intermittents du spectacle au global qui est de 85%.¹⁰⁰ 14 793 stagiaires sont dénombrés au total dont 33% d'artistes (incluant les chanteurs), et 10% d'instrumentistes.¹⁰¹ Les formations dans le cadre de la période de professionnalisation sont au nombre de 727 artistes (incluant les chanteurs) + 197 instrumentistes sur 2407 personnes formées. Les Validations des Acquis de l'Expérience concernent 54 artistes (incluant les chanteurs) + 23 instrumentistes sur 103 au total. 739 dossiers de CIF ont été présentés, 85% ont été acceptés : 88% artistes + 76% instrumentistes. 506 bilans de compétences ont été menés dont 135 bilans de compétences spectacle vivant.

Il est regrettable qu'à ce jour je n'aie pu obtenir les données concernant spécifiquement les chanteurs, soulignant comme il n'est pas dans les usages de quantifier cette population.

Le Droit individuel à la formation, VAE, plan de Formation, congé individuel de formation, bilan de compétences constituent autant de dispositifs ouverts aux artistes intermittents. Les conseillers rencontrés à l'Afdas font état de difficultés dans l'accompagnement des artistes dans leurs projets professionnels et de formation :

- la tendance des artistes à se former surtout sur leur cœur de métier, et non à l'acquisition de nouvelles compétences.
- l'absence de suivi et les dossiers non aboutis, tels les bilans de compétences qui ne dépassent pas le stade de l'état des lieux.

Notons également que l'Afdas ne fait pas de démarche proactive ou d'information ciblée vers cette population ; et n'ont pas accès à ceux qui ne se sont jamais formés et en auraient le plus besoin.

⁹⁹ Afdas, bilan d'activité 2016 Intermittents du spectacle.

¹⁰⁰ Les dossiers non aboutis sont liés soit à un refus administratif, soit à un abandon personnel, soit à un refus ou annulation de l'organisme de formation.

¹⁰¹ A titre de comparaison, en 2014, on dénombrait 16 662 stagiaires intermittents, dont 35% d'artistes (incluant les chanteurs) et 10% de musiciens

Réforme de la formation professionnelle

Partant du postulat que d'ici dix ans, un métier sur deux sera transformé, la Ministre du travail Muriel Pénicaud a initié la « **transformation** » de la formation professionnelle, dont la loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » a été adoptée le 1^{er} août 2018. Elle a pour vocation de relever le challenge de la transformation des métiers et des mutations technologiques. Dès 2019, les 20 Opca deviendront 10 Opco, Organisme Paritaire Collecteur Compétences représentant de grands secteurs, et seront des opérateurs d'un organisme central « France compétences ». Cette réforme prévoit une réduction du nombre de dispositifs (fin du CIF en décembre 2018) et une **individualisation** de la formation : les formations seront gérées par les salariés qui verront leur Compte Personnel de Formation (CPF) crédité de 500 € par an pour choisir leurs formations en toute liberté. Pourtant, peut-on se passer d'intermédiaire aussi facilement ? « *On n'achète pas une formation comme on réserve un voyage sur Internet* ». ¹⁰² La réforme prévoyant des Opco ayant des champs d'action plus larges, il faudra mettre en place un suivi fin et adapté pour accompagner les professions les plus vulnérables de façon pertinente.

La Ministre du travail pointe les besoins des salariés des TPE et PME, qui devraient bénéficier d'une solidarité financière des grandes entreprises : « *Protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences requiert un investissement sans précédent dans la formation des demandeurs d'emploi, des jeunes sans qualification et des salariés, en particulier dans les TPE et PME.* » ¹⁰³

Qu'en est-il des Intermittents du spectacle dans cette réforme ? Ils ne font à ce jour pas encore l'objet d'une mesure officielle. Qu'en est-il également de ceux qui, sortis du cadre de l'intermittence, ont perdu leurs droits à la formation et relèvent, pour trouver une aide individuelle à la formation, de pôle emploi ?

Crainte de se voir remis en cause

Du côté des personnels artistiques permanents, la formation continue ne va pas de soi. Les artistes issus d'un parcours dit académique ont tendance à la percevoir comme une remise en cause de leurs talents voire même comme une forme de sanction, parfois par

¹⁰² Marc Dennery, fondateur de C-Campus, Après la flexibilité, la sécurité ?, Alternatives économiques, janvier 2018

¹⁰³ Muriel Pénicaud, dossier de presse réforme de la formation professionnelle, 5 mars 2018.

un amalgame indu avec la procédure de contrôle de compétences. L'enjeu est de montrer que la formation est une possibilité de faire progresser à la fois les individus et le collectif artistique. Cependant dans l'étude l'Opéra au travail,¹⁰⁴ les artistes se disent globalement ouverts à ce type sollicitation : 81,1 % des interrogés souhaiterait **se voir proposer davantage de formations professionnelles**. Les chœurs souhaitent plus que les autres la dimension artistique. *« L'expression de ce souhait d'accéder à de nouvelles offres de formation est à rapprocher d'une autre question qui traite de la possibilité de s'entretenir individuellement avec les représentants de la direction de son évolution professionnelle. À ce jour, seuls 23,6 % des artistes interrogés déclarent avoir ce type d'occasion, et plus d'un sur deux (51,8 %) voudrait pouvoir le faire. »*

La validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

La VAE¹⁰⁵ reconnaît à toute personne engagée dans la vie active le droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification enregistré dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Cette voie d'obtention à part entière d'un diplôme est mise en oeuvre par des établissements d'enseignement supérieur dans le domaine de la musique (pôles supérieurs et Cefedem). Les sessions de VAE sont proposées ponctuellement par cette dizaine de centres de formation.

Le Diplôme d'État de professeur de musique (DE) peut ainsi être délivré aux candidats qui justifient de compétences acquises dans l'exercice d'activités salariées ou non salariées, en rapport direct avec les compétences définies par le référentiel d'activités professionnelles et de certification du DE. Cette activité doit couvrir une durée cumulée d'au moins une année.¹⁰⁶ Le candidat est évalué sur la base d'un dossier et d'un entretien à la suite duquel le jury peut décider de compléter son information par une mise en situation professionnelle. À l'issue de l'ensemble de la procédure, le jury attribuer - ou non - la totalité - ou une partie - du diplôme.

¹⁰⁴ L'opéra au travail, parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

¹⁰⁵ Définie dans la loi L-2002-73 du 17 janvier 2002

¹⁰⁶ Équivalent 30 semaines pour une année, à raison de 20 heures d'enseignement par semaine

Un exemple d'accompagnement à la VAE

L'appellation "Mission Voix" désigne des institutions régionales chargées du développement des pratiques vocales. Elles accompagnent prioritairement la pratique et la formation des chanteurs amateurs, et développent des programmes de formation pour les chefs de chœur. Elles peuvent proposer des préparations aux diplômes de direction d'ensembles vocaux et/ou de professeur chargé des ensembles vocaux. Ainsi, le LAB, *Liaison Arts Bourgogne, Mission voix Bourgogne Franche-Comté* dresse le bilan de l'accompagnement de la session de VAE pour l'obtention du DE de professeur de musique pour 2015-2016, pendant les 18 mois de processus¹⁰⁷. Il y a une tendance à l'abandon de la démarche par les plus âgés : *« Les plus de 40 ans sont proportionnellement plus nombreux à ne pas avoir rendu le dossier. Des explications d'ordre psychologique semblent pouvoir s'ajouter aux raisons précédemment évoquées pour les abandons (crainte excessive de ne pas avoir le niveau, difficultés à se remettre dans un processus de type "scolaire"...). »*. Les résultats font état de nombreuses absences de validation dans les items *« Mettre en œuvre un projet pédagogique », « Etre engagé dans un projet artistique personnel »*. et *« Etre acteur du projet d'établissement dans sa dimension territoriale »*.¹⁰⁸ Il serait intéressant d'élargir ce type de bilan aux autres VAE effectuées sur le territoire pour dégager les tendances. La VAE est un processus long. *« Dans la musique, elle n'existe pas depuis 10 ans. Nous sommes une des dernières filières à l'avoir mis en place. Aussi, pour les chanteurs qui ont aujourd'hui 55 ans, la VAE n'existait pas quant ils avaient 40 ans. »*¹⁰⁹ Quels sont les débouchés en tant qu'enseignant du chant ? *« Une première génération des premiers professeurs ayant le Certificats d'Aptitude aux fonctions de professeur de musique (CA) de direction d'ensembles part à la retraite »*. Pourtant, les postes se raréfient avec la

¹⁰⁷ Etude faite sur les 120 candidatures à la session de VAE pour l'obtention du Diplôme d'Etat (DE) de professeur de musique par le Pôle d'Enseignement Supérieur de la Musique de Bourgogne dont 16 candidatures pour la direction d'ensemble et l'enseignement du chant. La moitié des participants proviennent de la région parisienne. Un peu plus de la moitié des candidats a demandé à être accompagné dans la procédure. Presque un tiers des candidats n'a pas eu droit à une prise en charge de cet accompagnement, devant financier dans certains cas 780€ d'inscription et 480€ pour l'accompagnement. Pour autant, le LAB constate une augmentation des prises en charge par l'AFDAS : 5% en 2013, 23,8% en 2015. In fine, la quasi-moitié des candidats a obtenu une validation totale : 47,5%, 32,5% une validation partielle, 17,5% n'ont pas réussi, et pour 2,5% une mise en situation est demandée.

¹⁰⁸ Pour obtenir une validation totale (ou un Diplôme d'Etat en formation initiale), il faut comptabiliser 120 ECTS : European Credits Transfer System, système créé par l'Union européenne en 1988 et depuis 1999, un des outils principaux du Processus de Bologne). En France, une année d'étude correspond à 60 crédits et un crédit correspond à 25 à 30 heures de charge de travail pour un étudiant. Les candidats n'en ayant pas assez ont 5 ans pour valider les ECTS qui leur manquent.

¹⁰⁹ Géraldine Toutain, Directrice artistique, Le Lab, Mission voix Bourgogne Franche-Comté

disparition de nombreuses classes qui se voient fermer dans les conservatoires, qui souvent, d'ailleurs, sont dirigés par des instrumentistes de formation et non par des chanteurs, qui pourraient se montrer, donc, moins sensibles à cette discipline.

3. Santé et protection sociale

Les artistes face à leur santé

« Le grand public ne perçoit bien souvent que la partie visible et lumineuse du travail artistique, or, ces merveilles, qui ravissent les sens du spectateur, relèvent d'un usage intensif et inlassablement répété du corps. »¹¹⁰ L'étude de la ROF permet de faire ressortir les maux cités par les artistes dans près de 45 % des cas : la fatigue et le stress. Les atteintes des cordes vocales sont moins facilement avouables, comme en témoigne une mezzo : « j'ai subi deux opérations de nodules sur les cordes vocales qui m'ont rendue aphone. Je ne l'ai pas dit à mes employeurs, et j'ai refusé du travail prétextant être indisponible. Etre aphone n'est pas reconnu comme une maladie professionnelle, ni un cas d'invalidité ; je n'ai donc pas pu travailler ni n'ai pu toucher de compensation ; c'est là que je suis entrée en précarité. »

C'est la médecine du travail qui délivre aux salariés l'aptitude ou non à exercer son métier. Le Centre Médical de la Bourse (CMB) dispose d'une approbation de compétences et d'agrément de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi d'Ile-de-France (DIRECCTE) pour les secteurs permanents et intermittents du spectacle en Ile-de-France. Le docteur Claude-David Markus, Médecin Coordinateur du CMB déplore que les artistes qui, souhaitant être apte travailler, ne signalent pas à la médecine du travail leurs difficultés vocales ou autres difficultés de santé : *« souvent c'est tu, les artistes n'ont pas envie de raconter qu'ils ont une pathologie, ce qu'ils demandent c'est être reconnus aptes, aussi c'est exceptionnel que l'on ait une demande de reconnaissance de maladie professionnelle ou d'invalidité »*. A cela s'ajoute la difficulté d'employeurs à obtenir les fiches médicales d'aptitude de leurs artistes intermittents, comme en

¹¹⁰ L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Emilie Salaméro, septembre 2016

témoigne un administrateur d'ensemble : « *J'ai beau insister, certains artistes ne vont pas à la médecine du travail. N'y a-t-il pas contradiction à ce que ce soit l'employeur qui porte la responsabilité de la fiche médicale et des visites médicales de reprise alors qu'un intermittent est multi-employeur ? Qu'en est-il de la médecine du travail pour les artistes étrangers ?* »

Ces témoignages montrent la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de prévention des risques, et la nécessité de mobiliser les artistes, les employeurs et les organismes vers une éducation pour la santé au travail.

Le Fonds Pro

Audiens gère le régime de protection sociale des intermittents du spectacle, et notamment le **fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle** « Fonds Pro ». Celui-ci finance des actions de conseils, d'orientation et d'accompagnement et assure un revenu de remplacement aux intermittents qui ne remplissent pas les conditions d'affiliation pour ouvrir à nouveau des droits à l'intermittence. Il aide les intermittents du spectacle à redynamiser leur carrière : soit lorsque les personnes sont confrontées à un ralentissement de leur activité professionnelle ; soit lorsqu'elles ont besoin d'être aidées pour réaliser un projet. « *Pour le ministère de la Culture, c'est un engagement à long terme de plus de 2M€, année après année. C'est un montant absolument non négligeable, mais ce n'est qu'une partie de la politique d'emploi du ministère.* »¹¹¹ Des aides professionnelles, soumises à conditions,¹¹² peuvent être attribuées : financement de supports de promotion, prise en charge des frais de déménagement, participation aux dépenses de santé... Un conseiller accompagne pour établir un bilan de la situation et des difficultés, valider les solutions de repositionnement professionnel, rendre opérationnel un plan d'action, en particulier

¹¹¹Huitième rencontre professionnelle des acteurs et partenaires associés au Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle, Isabelle Lévy, chef du bureau de l'emploi du spectacle vivant, le 20 juin 2017

¹¹² Les conditions de ressources sont, moins de 24 000 € / an si l'on est célibataire, et moins de 34 000 € / an (avec 3000 € supplémentaire par enfant à charge) pour les couples. En fonction des ressources, les aides vont de 2000 à 3500 €.

quand il faut envisager une réorientation, et que les besoins financiers deviennent importants. Audiens a également mis en place un accompagnement maternité.¹¹³

« En 2016, c'est 4 400 personnes qui ont bénéficié d'une allocation, soit un coût de 3,5 M€ en 2016. C'est un dispositif qui permet à 90 % de bénéficiaires des allocations, de réintégrer le dispositif du régime général annexes 8 et 10 au bout d'environ 35 jours de présence dans le Fonds de Professionnalisation »¹¹⁴ Malheureusement, comme en témoigne le questionnaire en annexe, la majorité des artistes lyriques sont en marge de ce dispositif, et en ignorent l'existence. Il faut chercher et mettre en œuvre les bons relais d'information pour qu'ils puissent mieux en bénéficier. D'autres ont bénéficié d'aides par le passé mais sont toujours en difficulté. Une adaptation des règles de prise en charge et un suivi sur le long terme semblent nécessaires.

Pôle emploi

La difficulté de Pôle emploi est une certaine marginalité du marché. L'on a vu antérieurement que le système de recrutement était dominé par les auditions pour les chanteurs. Dans ce cadre le conseiller de Pôle emploi ne peut pas proposer de travail ; il perd en crédibilité. A cela s'ajoute le fait que l'intermittent a du mal à créditer la parole à qui n'appartient pas à son milieu. Un ténor témoigne « *mon conseiller m'a d'emblée dit qu'il ne me proposerait pas de travail* ». Un autre « *l'on m'a proposé une formation pour être boucher-charcutier en grande surface* » « *on m'a proposé de rejoindre une troupe en Allemagne, alors que j'ai charge de famille dans la région lyonnaise* » ; Pourtant, l'institution dispose de moyens et manifeste la volonté de gagner en pertinence et de se mettre en synergie avec les autres acteurs du secteur.

Les parcours professionnels dans le spectacle vivant réclament une adaptation des règles actuelles et une articulation fine entre les organismes pour ne pas laisser les salariés les plus précaires dans les creux des régimes professionnels, afin que la discontinuité de l'emploi, vécue tout au long d'une carrière artistique, ne se traduise pas par une protection dégradée face aux différents risques de l'existence.

¹¹³ Indemnité complémentaire à celle de la Sécurité sociale en amont du congé maternité ; indemnité journalière et aide sociale pendant le congé maternité ; aide à la reprise d'activité à l'issue du congé maternité ; aide à la garde d'enfants pour les intermittents

¹¹⁴ Huitième rencontre professionnelle des acteurs et partenaires associés au Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle, Arnaud Lasserre, ministère du Travail, 20 juin 2017

4. Des initiatives multiples souvent méconnues

Je propose ici une brève présentation de mesures de politique publique et d'initiatives privées de soutien à la filière. Ainsi, la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP), promulguée le 7 juillet 2016 détermine les objectifs de la politique en faveur de la création artistique, dont certains rejoignent nos préoccupations :

12°- Soutenir les artistes, les auteurs, les professionnels, les personnes morales (...), qui interviennent dans les domaines de la création de la production, de la diffusion, de l'enseignement artistique

17°- Contribuer à la formation initiale et continue des professionnels de la création artistique, à la mise en place de dispositifs de reconversion professionnelle adaptés aux métiers artistiques ainsi qu'à des actions visant à la transmission des savoirs et savoir-faire au sein des générations et entre celles-ci

18°- Contribuer au développement et à la pérennisation de l'emploi, de l'activité professionnelle et des entreprises des secteurs artistiques, au soutien à l'insertion professionnelle et à la lutte contre la précarité des auteurs et des artistes.

Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS)

Aboutissement d'un travail initié lors de la Conférence pour l'emploi d'octobre 2015, ce fonds est créé pour soutenir activement l'emploi pérenne dans le spectacle vivant et enregistré, destiné aux entreprises et aux artistes et techniciens. Le fonds encourage la création d'emplois au travers de 9 mesures qui soutiennent financièrement les entreprises et en consolidant l'emploi des salariés.

Ces mesures sont : aide à l'embauche d'un premier salarié en CDI, prime aux contrats de longue durée, aide à l'embauche des jeunes artistes diplômés, aide à la garde d'enfants d'artistes et techniciens intermittents, fonds pour le groupement d'entreprise, soutien à l'emploi dans les secteurs fragiles café-cultures et petits lieux de diffusion de musique théâtre et danse, soutien à l'emploi des artistes dans l'édition photographique. Initialement le dispositif devait être évalué courant 2018, et être prolongé au-delà de 2018. Le Fonpeps pourrait être le cadre naturel de nouvelles mesures de soutien à l'emploi des chanteurs.

L'EDEC, Engagement de développement de l'emploi et des compétences

Les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) sont menées dans le cadre de partenariats entre l'État, au niveau national ou régional, et les branches professionnelles dans le but :

- d'encourager et soutenir des démarches pour l'emploi et la formation dans les secteurs confrontés à des mutations économiques avec des salariés fragilisés dans leur emploi ;
- d'optimiser les possibilités d'emploi de branches professionnelles en développement.

Le 12 novembre 2014 a été conclu un second accord-cadre national portant Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) dans le spectacle vivant 2014-2017. Il a été conclu entre les ministères chargés de l'emploi de la culture la Commission Paritaire Emploi Formation Spectacle Vivant, l'Afdas et Audiens, qui pilotent et financent les actions. Il a pour objectif de déployer deux actions phares précédemment expérimentées : le dispositif d'appui conseil aux petites entreprises du spectacle vivant, et le Bilan de Compétences Professionnel du Spectacle Vivant (BCP-SV) spécialisé et à destination de l'ensemble des salariés permanents et intermittents du spectacle vivant du secteur. L'Afdas était chargé de la mise en oeuvre opérationnelle des deux actions nationales sur tout le territoire avec des prestataires accrédités dans cette optique. En septembre 2017, d'après l'évaluation de cet accord-cadre, 326 bénéficiaires de BCP-SV étaient recensés au niveau national, parmi lesquels, malheureusement, les chanteurs lyriques ne figurent pas.¹¹⁵

Organismes paritaires de Sécurisation des Parcours Professionnels

Le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels¹¹⁶ (FPSPP) est une association constituée entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés, qui contribue au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés et demandeurs d'emploi sur la base d'appels à projets. Ses missions sont en faveur de l'accès à l'emploi des jeunes et la formation des salariés, en particulier des plus fragiles notamment l'accès à des formations

¹¹⁵ Nombre de bilans de compétences spectacle vivant : comédiens (52) ; artistes (chorégraphique, dramatique...) (45) les musiciens (16) et danseurs (11) ; personnels de direction (12), administrateurs (10) chargés de production (22) attachés et chargés de relation (communication, relations publiques...) (15), régisseurs (21) ; techniciens (15).

¹¹⁶ Ses missions résultent de l'accord national interprofessionnel du 2 janvier 2009 et par la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie

certifiantes, et la qualification des salariés au chômage partiel. Financé grâce aux ressources conventionnelles et contractuelles principalement via un prélèvement sur les contributions des employeurs aux Opacif et Opca, il assure également la péréquation des fonds et finance des services d'information et d'orientation professionnelle et l'animation de ces organismes.

La Commission Paritaire Nationale Emploi Formation dans le Spectacle Vivant (CPNEF-SV) est un cadre de dialogue social et d'action qui regroupe les syndicats d'employeurs et de salariés. Elle pilote l'Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences en lien avec l'Afdas. Ses missions en faveur de l'emploi sont de suivre la situation de l'emploi et son évolution, d'améliorer la reconnaissance des qualifications, de faciliter l'insertion, d'accompagner les parcours professionnels et les mobilités sectorielles. Ses missions en faveur de la formation professionnelle : faciliter son accès tout au long de la vie, repérer les besoins et définir les priorités, structurer l'offre et renforcer sa qualité, créer des certifications ...

Arcadi et les missions voix

Arcadi, établissement public de coopération culturelle pour les arts de la scène et de l'image en Île-de-France, apporte des aides financières et un soutien au développement professionnel, afin d'améliorer la production, la diffusion et la reprise des projets, et un soutien au développement et la structuration des équipes. En 2017, Arcadi a un budget de 2 242 000 € d'aides et dispositifs aux porteurs de projets culturels en Ile de France. La mission d'accompagnement et de soutien aux équipes artistiques constitue le principal poste budgétaire, avec les aides à la production, à la diffusion et aux actions artistiques, aux côtés des dépenses liées à la sensibilisation auprès des publics et à l'innovation et la recherche. Pour le secteur de l'Opéra, le budget est de 481 294 € (12 %).

En région, les agences régionales du spectacle vivant sont investies d'une mission de développement culturel, et sur le plan vocal : les missions voix, que nous avons présentées précédemment, créées pour soutenir l'ensemble des pratiques vocales dans les territoires.¹¹⁷ Le ministère de la Culture et de la Communication en déterminait les

¹¹⁷ Liste sur le cdmc.asso.fr : ARPA Atelier Régional des Pratiques Musicales Amateur Occitanie ; Cadence Pôle musical Cadence pôle musical régional (Strasbourg) ; CEPRAVOI Centre de pratiques vocales et instrumentales en région Centre – Val de Loire ; Franche-Comté Mission Voix ; INECC Centre de ressources pour les pratiques vocales et chorales Lorraine ; Le FAR agence musicale régionale (Caen) ; Pôle Voix Liaison Arts Bourgogne

objectifs en mars 2001 : favoriser l'accès au chant du plus grand nombre ; favoriser toutes les formes de pratiques vocales ; développer des liens entre amateurs et milieu professionnel ; le développement quantitatif, qualitatif et diversifié des pratiques vocales ; la continuité des formations de l'initiation aux formations professionnelles... Ces missions voix doivent dispenser conseil et expertise, accompagnement des initiatives de terrain. Leur travail en réseau est facilité par la Plate-Forme Interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel (PFI), association qui a pour vocations principales de faciliter leur travail en réseau et de conduire des chantiers interrégionaux dans l'ensemble du champ culturel.

Nouvelles initiatives d'accompagnement : pépinières et coopératives

Ces dernières années de multiples structures ont émergé pour accompagner les artistes dans leurs développements de projets.¹¹⁸ **Des pépinières et incubateurs d'artistes** ont vu le jour. Ces structures peuvent apporter un appui en matière de conseil et de financement, mettre à disposition un bureau ou espace de co-working avec accès à des ressources ; mais peuvent également apporter un accompagnement individualisé, une mise en réseau avec les acteurs du financement d'entreprise ou avec des entrepreneurs expérimentés. Ces accompagnements permettent aux artistes et entrepreneurs culturels **de passer d'une idée à la réalisation concrète** et à la consolidation en un projet structuré. Ainsi, la pépinière d'artistes la Condamine qui propose gestion et développement économique ; ou SMartFr qui propose gestion administrative et comptable. Des coopératives d'activité et d'emploi permettent à des artistes de créer leur activité dans un cadre d'emploi salarié. Par exemple, Artenréel apporte un cadre juridique et administratif ainsi qu'un service d'accompagnement et de gestion propice au développement de leurs revenus d'activité. Également, CLARA, « entreprise partagée », est une coopérative qui officie notamment dans les domaines du spectacle vivant, dont les sociétaires peuvent développer dans la coopérative un projet artistique, et sont accompagnés en administration en organisation et en communication sur cette activité. Creatis est incubateur d'entrepreneurs culturels via un espace d'accueil et des résidences. Le Collectif MERCI, regroupe les structures d'accompagnement à

¹¹⁸ Les nouvelles formes d'accompagnement des artistes, Coulisses, Le blog des producteurs du spectacle vivant, Lucie Mariotto, le 14 mars 2018

l'entrepreneuriat culturel. Se sont créés également des programmes de soutien par lieux de diffusion : dans la musique classique, le programme Eemerging au Centre culturel d'Ambronay qui accompagne de jeunes ensembles instrumentaux européens.

Si les initiatives sont nombreuses, les artistes lyriques restent souvent en marge de celles-ci. Quelles actions mener pour qu'ils n'en soient plus les laissés-pour-compte ? C'est ce que je vais m'attacher à exposer dans cette dernière partie.

B. Préconisations

Je propose ci-après cinq orientations d'actions qui soutiendront la carrière des chanteurs depuis leur émergence professionnelle jusqu'à leur maintien dans l'emploi. Je propose, comme Laurent Chassain, qu'elles s'insèrent dans « *un dispositif plus vaste et de plus longue haleine, type « filière », qui permette d'articuler efficacement l'ensemble des étapes et des dispositifs à même de conduire à une meilleure présence et à une juste longévité des artistes lyriques formés sur le territoire.* »¹¹⁹ Pour chacune de ces orientations, je développe certains aspects et je propose une concrétisation par des actions opérationnelles qui peuvent être initiées dès à présent. Je les récapitule à la fin de chaque orientation sous forme de tableau, en les séquençant en deux temps : une première étape à mettre en œuvre dès le 2^e semestre 2018 ; puis un objectif annuel déjà fixé pour 2019.

1. Favoriser l'insertion en début de carrière

Aider les nouveaux arrivants à réussir leur entrée dans la vie professionnelle en leur apportant connaissances sur le fonctionnement du secteur d'activité et outils de gestion de carrière.

Il faut utiliser des stratégies d'enseignement qui **favorisent la capacité à s'orienter, à s'auto-évaluer et à gagner en autonomie** dans la prise de décisions. Ainsi, une

¹¹⁹ Mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques, Laurent Chassain, Inspecteur de la création artistique, Novembre 2014

chanteuse témoigne de sa formation à la Guildhall School of Music and Drama à Londres : « *Tous les trimestres on me demandait de faire un point avec mon tuteur : quels objectifs m'étais-je fixé ? Sont-ils atteints ? Si non, pourquoi ? Cela me semblait astreignant mais m'a donné de bons réflexes pour réfléchir sur mon parcours professionnel.* »¹²⁰

Les intervenants en formation initiale doivent aider les jeunes chanteurs à élargir leur perception d'eux-mêmes, de « *je suis un chanteur* » à « *je suis un artiste créatif qui chante* ». Cette reformulation permet le **développement d'une identité artistique** d'un « *idéal vocal* » qui renforce la confiance en soi, la connaissance et la vision que l'on a de soi-même. Elle contribue à apporter la maturité psychologique nécessaire aux moments de transitions professionnelles et au possible moment de la reconversion, des années plus tard. Les formateurs en chant ont une responsabilité spéciale qui est d'apprendre aux étudiants qu'ils peuvent parfaitement **développer une plus grande compréhension du monde professionnel** tout en étant passionnés, débordants d'énergie, totalement engagés, tendus vers leur but. A l'instar du secteur de la danse - le Centre National de la Danse en France, ainsi que l'association pour la reconversion des danseurs professionnels en Suisse organisent des cours d'introduction à la vie professionnelle - les Conservatoires Nationaux Supérieurs et autres organismes de formation initiale et supérieure comme le Centre de Musique Baroque de Versailles ont commencé à mettre en place des modules de sensibilisation des étudiants à la gestion de carrière : contrats, assurances, auditions, réseau, CV, biographies, etc.

➤ A cette fin, je propose de mettre en place des **ateliers destinés au personnel enseignant** pour la préparation des étudiants à la gestion de leur carrière professionnelle.

➤ Je propose également de réfléchir à l'ajustement de la formation initiale au regard des opportunités d'embauche et

➤ Je propose enfin d'**enrichir l'enseignement des chanteurs en incluant le développement de compétences**, soit par la validation d'un module hors champ artistique, soit par un enseignement à deux volets qui peut être pratiqué dans le secteur de la danse. Il faudrait également **favoriser les stages et les tutorats d'anciens étudiants** au cours de la formation initiale pour mettre les chanteurs aux prises avec d'autres réalités professionnelles.

¹²⁰ Emilie B.

Cette information plus complète sur les réalités de la carrière permettrait d'éviter d'être pris au piège du chant : « *je ne sais rien faire d'autre* » qui, plus tard, est cause de détresse pour nombre d'entre eux. A la méconnaissance du cadre de travail, s'ajoute la problématique des étudiants qui entrent trop tôt dans le métier, ne terminent pas leur cursus de formation, cachetonnent. Pourtant, ce problème n'est pas nouveau, en témoignent des chanteurs ayant écourté leurs études il y a une vingtaine d'années : « *j'avais trop hâte, et le travail venait à moi, je n'ai donc malheureusement pas été jusqu'à la licence* ».

Je propose d'organiser des **sessions d'information pour les étudiants** dans les lieux de formation initiale sur les aspects pratiques du métier en lien avec des dispositifs existants (ex : Pôle ressource de la Philharmonie de Paris / Audiens...).

Une reconversion ou une diversification professionnelle doivent se planifier tôt et être une possibilité assumée de tous les aspects du parcours de vie du chanteur. Les écoles et centres de formation ont un rôle et des responsabilités à cet égard et doivent « *sensibiliser les artistes aux problèmes de reconversion dès les premières années de formation.* »¹²¹ Voici deux exemples de sensibilisation dans le secteur de la danse.

L'École Nationale de Ballet du Canada a mis en place un programme de « *planification de carrière* » formalisé. Chaque étudiant, en consultation avec le directeur de ce programme, établit un plan qui trace les grandes lignes du type de recherche d'emploi qu'il prévoit de faire, et les étapes à suivre pour atteindre ces objectifs de carrière. Les étudiants disposent donc, très jeunes, d'outils et d'un soutien actif pour se prendre en charge.¹²² Également, **l'Arts Educational School d'Hertfordshire**, au Royaume-Uni a mis en place un processus de « *planification de carrière* » que tous les étudiants doivent suivre avant d'obtenir leur diplôme. Il commence dès l'âge de 16 ans : les étudiants choisissent un domaine d'études supérieures. Par exemple, des étudiants ayant un intérêt et des aptitudes en science peuvent être orientés vers la médecine de la danse ; ceux qui ont des capacités en arts visuels peuvent choisir la scénographie, la conception de costumes ou l'éclairage ; ceux qui ont des aptitudes pour les affaires sont orientés vers la gestion culturelle. Une fois les choix scolaires faits, le corps enseignant supervise le processus par des rencontres avec les étudiants trois fois par an durant deux

¹²¹ Information provenant d'Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine, p.48, 2004

¹²² Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine p.17, 2004

ans, encourageant à vivre des expériences qui correspondent à ces intérêts, et à explorer des possibilités de poursuivre des études plus avancées à l'université. « *Les parents apprécient beaucoup cette planification future* », commente le directeur de la danse de l'école. Un programme de tutorat qui aide les étudiants à se préparer à leur vie professionnelle via les témoignages d'anciens étudiants. « *Ils racontent comment ils s'en sont sortis durant leurs cinq premières années dans le monde du travail et ce qu'est vraiment la vie active.* »

Ces pistes relèvent ce défi d'ordre éducationnel. Les étudiants chanteurs peuvent être réticents à entendre parler de reconversion alors qu'ils n'ont pas encore atteint leur premier objectif de carrière. Pourtant il faut les persuader, avec les équipes pédagogiques, qu'un programme d'études complet et une attention soutenue portée aux questions de carrière à long terme peuvent enrichir leur vie artistique pendant qu'ils sont actifs.

Actions à mener	2e semestre 2018	Objectif annuel - 2019
Proposer des ateliers de sensibilisation destinés au personnel enseignant	Prise de contact conservatoires nationaux supérieurs et pôles supérieurs	Concevoir et mener 10 premiers ateliers ; proposer 1 rdv / an à destination des enseignants
Améliorer la connaissance du milieu professionnel pour les étudiants : contrat, formation continue, protection sociale, intermittence, réglementation du spectacle ...	Initier des sessions d'information en synergie avec le pôle ressource de la Philharmonie de Paris / Audiens ...	Mise en place progressive dans les 43 conservatoires à rayonnement régional
Enrichir l'enseignement artistique par le développement et la diversification des compétences	Initier cette réflexion avec les instances correspondantes au ministère de la Culture et les conservatoires	Idem. Prendre modèle le secteur de la Danse qui a mis en place des doubles cursus
Favoriser l'insertion par des stages, le tutorat d'anciens étudiants, un ajustement au regard des, un accompagnement progressif au-delà de la formation	Prise de contact avec les conservatoires à commencer par conservatoires supérieurs et pôles supérieurs, CRR	Se positionner en facilitateur entre jeunes professionnels, employeurs et organismes de formation

2. Se former tout au long du parcours professionnel

Développer la formation au long du parcours professionnel

« Le principe d'une évolution mieux contrôlée – donc intégrée depuis la formation initiale –, et souvent inévitable dans ces métiers très dépendants de l'évolution de la condition physique et de la personnalité de chacun, conduirait également le cas échéant à mieux préparer une reconversion éventuelle, même hors du champ strictement artistique. »¹²³

Il faut améliorer la visibilité de l'offre de formation continue pour permettre une meilleure maîtrise personnelle de l'évolution des carrières, un élargissement du champ de compétences de cœur de métier, et un développement professionnel.

Il faut pouvoir toucher les chanteurs dès les premières années qui suivent l'entrée dans le métier, lorsque, possiblement, les premiers aléas peuvent se faire sentir. Comme le souligne une administratrice d'ensemble vocal : « Les administratifs permanents, nous sommes obligés de nous interroger ; le chanteur ne le fait jamais. Aucun rendez-vous dans sa vie qui l'oblige à se poser et à s'interroger. Il faudrait qu'une structure leur propose un entretien d'information et d'orientation tous les 2 ans, pour combler la lacune de transmission d'information sur les formations, la protection sociale, et l'environnement législatif de l'emploi ».

Des réunions d'informations avec l'Afdas doivent être organisées sur les lieux de travail.

Voici une initiative originale de l'association pour la reconversion des danseurs professionnels en Suisse ; elle organise des rencontres sous forme de speed datings pour les danseurs en activité : « d'échanger sur ses envies de carrière et ses projets s'avère bien utile pour prendre un peu de recul, développer une vision de ses intérêts et de ses envies, tout en dansant beaucoup, ou moins. » Cela va dans le sens de la responsabilisation des artistes, particulièrement en rétablissant le sens de l'indépendance chez ceux qui n'ont pas toujours été encouragés à être des décideurs autonomes durant leurs années de pratique.. Ce même organisme favorise la visibilité de formations de développement professionnel : minimiser son stress / équilibrer son corps / organiser son temps / soigner son image et son réseau...

¹²³ Mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques, Laurent CHASSAIN, inspecteur de la création artistique, Novembre 2014

Favorisons les formations permettant l'ouverture à des domaines de diversification / inter-répertoire / médiation culturelle / production ou gestion spectacle vivant / médiation / enseignement / production de spectacle.¹²⁴

Dans cette même dynamique, il faut **favoriser la mobilité en relayant les auditions, les opportunités de tutorat et de stages** pour les chanteurs qui cherchent à se réorienter vers d'autres métiers dans la musique. Une meilleure connaissance des opportunités et de l'offre de formation contribuera à la prise de recul et d'autonomie des chanteurs.

Valoriser la logique de « polycompétence » et de compétences transférables

Il s'agit à la fois de soutenir la progression des compétences artistiques et de **développer l'employabilité** par la formation professionnelle. Il faut inciter les professionnels à appréhender de nouvelles pratiques, pour acquérir de nouvelles compétences, dans une dynamique de progrès.

Des projets spécifiques hors cadre de formation, peuvent être dans cette dynamique : prenons exemple du Singing Road Show, Académie vocale ouverte à tous publics, qui est une expérimentation créative, participative et interactive d'une boîte à outils vocale qui permet de croiser les genres musicaux pour développer et renforcer les compétences des individus. Ce projet permet d'établir des passerelles pour initier ou structurer un processus de coopération et de développement des pratiques vocales individuelles et collectives dans les territoires.¹²⁵

Nous avons évoqué plus haut le fait qu'il semble parfois délicat de mobiliser collectivement les artistes, qui tendent à percevoir la formation continue comme une remise en cause de leur expertise ou de leurs talents. Des demandes sont exprimées à un niveau individuel ; il s'agit de faire accepter une offre de formation qui soit collective, malgré des possibles difficultés à les mettre effectivement en œuvre. « *C'est compliqué de faire changer, de faire accepter l'idée qu'il faut qu'il y ait une formation tout au*

¹²⁴ Citons ici l'initiative de François Naullot et Catherine Huet, à la Fondation Royaumont qui se situe dans cette dynamique, en incitant ses artistes stagiaires en formation continue à se rencontrer et croiser les répertoires

¹²⁵ Initié pour la première fois en octobre 2017 au Conservatoire d'Issy les Moulineaux, ce projet est réalisé et proposé par la Plate-forme interrégionale en partenariat avec l'Association Française des Professeurs de Chante et l'European Voice Teachers Association.

*long de la vie [...] Et il ne faut pas les braquer, en disant “mais attendez, vous n’allez pas nous apprendre notre métier”. On a eu des remontées : on travaille trop, on a trop de répétées, on est des pros, on n’a pas besoin de tout ça. »*¹²⁶

La formation à titre individuel doit pouvoir se faire en toute discrétion de l’employeur. « Malheureusement lorsque des chanteurs se forment à autre chose, cela peut-être perçu comme du dilettantisme et avoir un effet pervers » affirme un jeune chef de chœur.

Il convient donc d’**adapter les modalités de formation continue** pour que les formations soient proposées sous forme de modules courts compatibles avec la vie professionnelle des intermittents

A l’instar du secteur de la danse, la création d’un centre de d’information et d’orientation permettrait d’accompagner les artistes d’une manière experte et confidentielle. « Cette dernière est particulièrement importante puisque de nombreux danseurs continuent de penser que leurs aspirations professionnelles pourraient être compromises si le personnel artistique et administratif de leur compagnie était au courant de leurs efforts de planification d’une reconversion. »¹²⁷.

Actions à mener	2e semestre 2018	Objectif annuel - 2019
Information et orientation des chanteurs vers la formation continue	Recueil des demandes de chanteurs et orientation ; Recueil des besoins des employeurs	Rencontres individuelles d'information et d'orientation Mise en place de conseillers dédiés à Audiens et l’Afdas
Améliorer la visibilité de l’offre de formation continue et son accès	Mettre en place une veille sur la formation Création d’une page web dédiée	Relayer l’offre de formation continue dans : publications / réseaux sociaux / site internet
Favoriser la mobilité professionnelle	Mettre en place une veille des offres d’auditions de stage et d’emploi Création d’une page web dédiée	Développer une synergie entre employeurs et avec Pôle emploi - Optimiser les prises en charge des formations dans le cadre de reconversions
Développer la formation continue	Initier des réunions d’information avec l’OPCA à l’attention des artistes	Objectif : 15 réunions d’information annuelles avec l’OPCA sur les lieux d’emploi

¹²⁶ L’opéra au travail, Parcours et conditions d’exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016

¹²⁷ Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l’art chorégraphique, Mindy N. Levine p.41, 2004

3. Aider à la gestion des transitions professionnelles

Un soutien pour construire un projet d'évolution professionnelle

Il faut aider les artistes à **prendre conscience de leurs acquis en développant les outils de positionnement et d'appréciation de leurs compétences** spécifiques afin de renforcer leur capacité à se projeter dans un autre emploi. *« On n'aide pas suffisamment les artistes à se rendre compte de leurs compétences multiples, qui pourraient être mises à profit dans plein d'autres domaines que l'art lyrique. A côté des compétences purement artistiques (voix, jeu dramatique, lecture musicale), on sait notamment : travailler en équipes, s'adapter en permanence à des employeurs différents, discerner les enjeux de pouvoirs sur un plateau, passer des auditions et donc des entretiens d'embauche en permanence, souvent négocier en direct etc... »*¹²⁸ La rigueur, l'exigence personnelle, la faculté d'adaptation, de dépassement de soi et d'engagement dans le travail sont parmi les qualités que le chanteur développe pour être performant dans son domaine. Au fil des entretiens, les chanteurs ont également cité : *« l'apparence personnelle, la confiance en soi au plan physique, la maîtrise physique et mentale, l'autodiscipline et l'endurance, la persévérance, la créativité dans la résolution des problèmes, la gestion du temps, l'aisance à l'oral »*, comme le signale un ténor *« L'aisance scénique est un atout : après avoir affronté un public hostile de 1500 personnes, on peut affronter une réunion ! »*. Les compétences du chanteur tiennent **du savoir, du savoir faire mais beaucoup également du comportement professionnel** comme la détermination, la capacité d'engagement, la force de travail, la capacité de résistance au stress, l'autodiscipline. En appui de cette prise de conscience, il ne faut pas banaliser son parcours, mais au contraire, l'appréhender sous l'angle de l'acquisition d'expertises.

Favoriser des passerelles vers de nouveaux emplois

Il y a des voies de reconversion ou de diversification quasiment naturelles : **la pédagogie musicale, l'enseignement du chant, la direction de chœur**. L'un des fondements de l'activité pédagogique du professeur de chant est qu'il est *« un artiste*

¹²⁸ Jean-François C.

*chanteur. L'artistique est le socle de sa pratique professionnelle (qui est) un véritable engagement artistique ».*¹²⁹ Il est un artiste qui continue à chercher, qui a une réflexion sur les fondamentaux de la discipline. Il doit donc continuellement évaluer et perfectionner le plus possible sa pratique artistique et sa pratique pédagogique. Le fait de programmer un projet, d'imaginer un spectacle (dimension scénique, travail musical, ...), sa responsabilité dans l'explicitation est nécessaire au développement des élèves et s'inscrit dans une dynamique artistique en constante évolution. Il est ainsi naturel de favoriser des passerelles spécifiquement vers ces métiers en facilitant les conditions d'accès aux diplômes d'enseignement. Pour autant, il est essentiel de ne pas s'affranchir de la pédagogie, comme cela a pu se faire par le passé, en nommant à des postes d'enseignement des grands noms du chant sur leur simple réputation. Ici aussi, le secteur de la danse fait exemple : on permet aux danseurs ayant exercé plusieurs années dans des compagnies référencées d'obtenir une équivalence au Diplôme d'Enseignement, restant à valider les modules de pédagogie.

Toutes les ressources des chanteurs que nous avons citées plus haut peuvent aussi permettre des reconversions dans des **domaines connexes à la musique**. Ainsi, on constate que dans le secteur de la danse, « *dans les endroits où existent des programmes et des centres d'aide à la reconversion, les danseurs semblent plus enclins à choisir des carrières non-liées à la danse.* »¹³⁰ Il s'agira de favoriser l'orientation vers des secteurs d'activités porteurs pour limiter les risques de formation longue sans débouché. On peut déjà constater que, outre la musicothérapie, l'action culturelle, la production ou la programmation musicale, une tendance à se diversifier ou se reconverter se dégage également vers des métiers liés au corps (massages, yoga...).

Favoriser le maintien dans l'emploi par une sensibilisation des artistes à la **construction d'un réseau solide et diversifié**. Certaines reconversions peuvent survenir subitement dans un parcours professionnel : mésentente, accidents de la vie, problème vocal soudain... causent des départs rapides non anticipés. Une reconversion tardive quant à

¹²⁹ L'enseignement du chant : Quelles compétences pour quels métiers ?, Travaux menés par les Missions Voix en Région, plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, Octobre 2009

¹³⁰ Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine p.35, 2004

elle pénalise sérieusement les chanteurs sur le plan financier d'une part, et à cause des coûts de la réorientation professionnelle d'autre part. C'est, comme dit un baryton « *reculer pour moins bien sauter* ». Si l'on a eu un employeur historique principal, on se retrouve en situation de grande fragilité, d'autant plus qu'on vieillit, car les autres opportunités professionnelles s'amenuisent et la difficulté de se créer un nouveau réseau, de faire sa place sur le marché du travail est accrue. Contrairement à ce qu'on croit souvent, le réseau professionnel a tendance à se resserrer avec les années : le cercle de collègues et partenaires constitue un réseau solide mais plus limité qu'en début de carrière. Le rythme de travail et de la vie familiale masquent souvent cette réalité où l'on s'est constitué un réseau resserré composé de personnes avec qui l'on a partagé des expériences professionnelles. L'envergure de ce réseau réduit ainsi le champ des opportunités offertes. Il s'agit alors de relancer le 2^e cercle. Or, de nombreux artistes intermittents fidélisés au sein de compagnies ou permanents n'ont « *jamais cherché de travail* ». Au cours de mes entretiens plusieurs m'ont dit s'être entendus enjoindre de « *développer leur réseau* » mais ne pas savoir comment s'y prendre. Des méthodes de développement de réseau voient le jour,¹³¹ il faut aujourd'hui les adapter au marché de l'emploi des chanteurs.

Accompagner le changement

Proposer des portraits témoignant de la mise en œuvre de projets de reconversion réussie, de leurs interrogations, des choix effectués, des changements vécus, soulignant la fragilité du métier de chanteur, sa possible durée limitée dans le temps, et insistant sur les atouts et forces qui résultent de la pratique de cette discipline exigeante, tant au

¹³¹ L'Apec, Association pour l'emploi des cadres propose de diagnostiquer son réseau professionnel à travers : les relations avec son encadrement (« le soutien de la hiérarchie est un soutien politique ») / le contact avec ses anciens responsables (qui peuvent recommander pour d'autres postes, donner des informations de première main sur des opportunités.) / les exemples à suivre à des exemples de trajectoires comme autant de points de comparaison permettant d'envisager l'étendue des options disponibles / Les contacts récents : les contacts anciens procurant moins de ressources / l'activité du réseau : « si l'on est l'initiateur de la plupart de ses contacts, sans intermédiaire aucun, le réseau est probablement assez faible, car il se limitera aux milieux qui vous sont directement accessibles. Les contacts qui ont le plus d'impact ne sont pas ceux qui apportent quelque chose, mais ceux qui ont eux-mêmes un bon réseau et y donnent accès. »

Le réseau personnel : quelles contributions à la carrière du cadre, une enquête quantitative auprès de 1 280 cadres, Apec, Barthélemy Chollet, Séverine Ventolini, janvier 2014, apec.fr

Sur cette question du réseau, j'invite à être attentif à l'émergence de nouveaux réseaux professionnels du type Shapr, dont le but est de rendre le networking professionnel le plus facile possible, voire ludique, dont l'algorithme permet de combiner domaine de travail, expérience, localisation, objectifs professionnels et centres d'intérêt ...

niveau physique que mental. Nous pourrions également imaginer un programme de tutorat qui mette en contact des chanteurs en activité avec des ex-chanteurs reconvertis avec succès dans d'autres domaines professionnels. Ces expériences aideraient à démythifier et à mieux informer sur les compétences transférables et fourniraient des modèles inspirants. Elles contribueraient à « *rendre les collaborateurs entrepreneurs de soi, ce qui est peut-être le défi majeur de la fonction RH et la clé du succès* ». ¹³²

Renforcer l'accompagnement professionnel et social des intermittents du spectacle lors de période de transition constitue un véritable suivi dans le temps : « *Pour environ 60 % des anciens danseurs interrogés, cette période de reconversion dure d'un à quatre ans, 20 % ayant besoin de plus de quatre ans pour mener à terme leur réorientation professionnelle* ». ¹³³

Aborder le changement nécessite un accompagnement spécifique. Pour illustrer et conclure ce point, je reprendrai des idées-clés de Bernard Monteil sur **la conduite et l'accompagnement du changement**. ¹³⁴ « *Aborder le changement nécessite d'abord de se mettre en métaposition : c'est descendre de vélo pour se regarder pédaler* ». Le changement est fait d'incertitude. C'est une situation qui met mal à l'aise, il faut donc repérer et « *agir sur les facteurs réducteurs d'incertitude* ». La résistance au changement est un acte normal, presque positif, et la préoccupation rend l'esprit indisponible. Après avoir situé la résistance sur une « *échelle d'antagonisme* », l'accompagnateur doit savoir « *naviguer entre différentes postures : plus ferme, plus directive, plus à l'écoute, pour la vaincre* ». Bernard Montiel propose de « *faire prendre de la hauteur, faire s'exprimer les craintes, stimuler en montrant le point d'arrivée, mettre les personnes en situation de liberté de choix et développer les comportements collaboratifs* ». Kurt Lewin ¹³⁵ a théorisé le management du changement en trois étapes : Unfreeze (faire prendre conscience que le changement est inéluctable) / Change (les esprits sont rendus prêt à la nouveauté par un sentiment d'urgence de l'étape précédente) / Refreeze (consolider la nouvelle organisation). Si ce modèle a été qualifié de simpliste, il donne un cadre et montre que c'est lorsque l'on met les personnes en

¹³² Transformer la fonction RH, Yves Réale, IGS – Dunod, p. 119 et 110

¹³³ Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine p.30, 2004

¹³⁴ Conduire et accompagner le changement, Bernard Monteil, intervention à l'Institut de Gestion Sociale auprès de la promotion RMDRH 36, 8 janvier 2018.

¹³⁵ Psychologue américain (1890 – 1947), cité par Bernard Monteil, *ibid.*

situation d'action sur le changement qu'elles adhèrent au changement. Organiser des échanges entre pairs, entre artistes, pour y aborder les questions de résilience et de deuil du métier.

Actions à mener	2e semestre 2018	Objectif annuel - 2019
Aider à la prise de conscience des acquis	Initier un référentiel de compétences du métier de chanteur	Mise en place d'un référentiel de compétences du métier de chanteur
Favoriser des passerelles spécifiques vers de nouveaux emplois	Susciter des VAE, favoriser l'accès aux Diplômes d'Enseignement musical ou direction de chœur	Susciter des VAE, favoriser l'accès aux Diplômes d'Enseignement musical ou direction de chœur
Valoriser les reconversions réussies	Susciter des témoignages de reconvertis témoignant du champ des possibles	Valoriser ces témoignages par la réalisation de vidéos
Favoriser le réseau et le collectif	Constituer un réseau, une communauté de pairs	Organiser des échanges entre pairs et chanteur reconvertis

4. Favoriser un cadre d'emploi vertueux et un management responsable

Créer un climat de confiance dans lequel on puisse aborder les questions relatives à la réorientation professionnelle

Rares sont les managers de proximité, dans le secteur culturel, qui ont eu une formation managériale. Une administratrice d'ensemble témoigne de sa difficulté « *En tant qu'employeur, entre les exigences du directeur artistique, et les aléas de la conjoncture, on est toujours sur le fil.* » Il est nécessaire d'accompagner les employeurs dans la gestion des ressources humaines et le développement des compétences managériales pour soutenir, promouvoir et pérenniser l'emploi des artistes. L'économie tendue, le rythme des productions et la multiplicité des tâches permettent rarement de dégager le

temps nécessaire à un travail de GRH. Un conseil sous forme de prestation externe permettrait de mettre en place des plans de formation, des diagnostics, un échange d'outils, de méthodes et d'expériences. « *Nos problématiques de management des intermittents sont si spécifiques qu'on a des difficultés à être compris des autres professions* » témoigne un responsable administratif.

Une aide au diagnostic d'entreprise sur les ressources humaines pourrait permettre une analyse dédiée à l'accompagnement des parcours professionnels des artistes de la structure pour permettre au responsable de faire le point sur ses pratiques en l'invitant à réfléchir sur les points forts et les points faibles de l'organisation concernant l'évaluation et le développement de ce personnel, l'intérêt au travail, l'évaluation, le développement des compétences, l'employabilité, le management. Il pourrait aussi être proposé **des échanges de pratiques et du co-développement** pour les employeurs dans la résolution des questions liées aux ressources humaines qui les préoccupent : communication dans l'entreprise, formation des artistes... par exemple sous la forme d'un forum annuel rassemblant les responsables RH du secteur.

Conforter l'emploi artistique par de bonnes pratiques managériales

Pour permettre un accompagnement individuel ou collectif permettant d'explorer leur champ des possibles, de construire les parcours professionnels et d'élargir les capacités de choix, il faut une parole libre et sans jugement. Cette attitude implique la diffusion et **l'appropriation par tous d'une nouvelle culture, une nouvelle philosophie autour de la performance et du développement**, ainsi que le renforcement nécessaire des outils pour piloter cette performance de manière continue. Ceci servira les intérêts des artistes mais également des employeurs, contribuant ainsi à renforcer la capacité d'adaptation des personnes, la flexibilité de l'organisation, une aide au rajeunissement de certaines structures.

Il faut également élaborer des programmes, des services qui reconnaissent la reconversion comme partie intégrante de la carrière d'un chanteur.

Actions à mener	2e semestre 2018	Objectif annuel - 2019
-----------------	------------------	------------------------

Créer un climat de confiance dans lequel on puisse aborder les questions de réorientation professionnelle	Lever le tabou pour faire reconnaître la reconversion comme partie intégrante de la carrière	Organiser des échanges entre pairs, valoriser des parcours de chanteurs reconvertis.
Une aide au diagnostic et accompagnement des entreprises sur la GPEC et plan de formation des personnels artistiques	Formaliser une proposition de conseil, d'échanges de pratiques et de co-développement à destination des employeurs	Conseil individualisé aux employeurs Organisation d'échanges de pratiques et co-développement
Inciter aux bonnes pratiques managériales	Susciter une prise de conscience de la responsabilité sociétale des entreprises	Mise en place d'une newsletter RH / management / RSE pour les employeurs
Mieux prévenir et prendre en compte les problèmes de santé vocale	Collaborer avec la médecine du travail (et médecines des arts)	Travailler à la reconnaissance de l'aphonie comme maladie professionnelle

5. Développer une synergie pour une visibilité de la filière

Résoudre les problématiques de parcours des chanteurs implique une mobilisation de tous ceux qui sont engagés dans la vitalité artistique et économique du milieu de la musique dans un dialogue ouvert et un climat de collaboration, un partage des meilleures pratiques.

Améliorer la reconnaissance sociale du métier de chanteur

Développer une visibilité permettra de combler le déficit d'image dont souffre le secteur.

Il faut concevoir et mettre en œuvre **une communication active** permettant de faire connaître plus largement aux professionnels les actions réalisées sur les parcours professionnels des artistes lyriques : site web, réseaux sociaux, publications, newsletter... afin de porter les intérêts des chanteurs auprès des décideurs, organismes gouvernementaux et des décideurs politiques, afin de permettre une meilleure compréhension des problèmes et des actions concrètes.

Il faudra également travailler auprès des décideurs et **avec tous les acteurs sur le territoire**, par exemple, en collaborant avec des missions voix en régions et la Plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel.

Au plan national et international, collaborer avec des fédérations concernées par la profession de chanteur.¹³⁶

S'inspirer d'autres initiatives

Au-delà du cadre de cette étude, il sera intéressant d'explorer l'action des structures qui se sont déjà emparées de problématiques comparables dans et hors le champ du spectacle vivant. Citons ici une brève liste avec plusieurs pistes, au-delà du Centre National de la Danse que nous avons déjà pris pour exemple à maintes reprises.

- Le CNAC, Centre National des Arts du Cirque, qui mène un travail d'insertion professionnelle, de formation tout au long de la vie, sur la VAE et l'obtention de Diplôme d'État de professeur de cirque. Le Centre National des arts du cirque, de la rue et du théâtre ARTCENA dont l'objet est l'accompagnement des professionnels et le soutien au rayonnement des arts du cirque via des actions d'orientation, de documentation, de conseils juridiques, de services aux professionnels.

- Dans le secteur agricole, l'ANEFA, Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture et l'initiative AGRIQUADRA qu'à menée ce secteur avec l'appui de financements de l'Union Européenne et des fédérations professionnelles. Cette étude a pour objet d'aider les acteurs du secteur à gérer de façon dynamique et positive la pyramide des âges ainsi que l'égalité hommes – femmes, en se centrant sur les salariés en seconde partie de carrière.

- Dans le secteur du bâtiment Constructys, l'Opca de la construction qui par un financement du Fonds Social Européen aide les salariés du bâtiment en inaptitude ayant un projet de reconversion.

- Dans l'emploi saisonnier, les Maisons des saisonniers ont un champ d'action qui touche à l'emploi, la formation ou encore la santé des salariés indépendants saisonniers. Ce sont également des espaces d'accueil physique et téléphonique, qui développent des

¹³⁶ Suggestions de collaborations à l'international : Tenso, European Network for Professional Choirs ; PEARLE, Performing Arts Employers Associations League Europe ; ETVA, European Voice Teachers Association ; FEVIS-Europe Fédération des Ensembles Vocaux et Instrumentaux Spécialisés ; Europa Cantat, European Choral Association, RESEO ; réseau européen pour la sensibilisation et l'éducation à l'opéra et à la danse, ENOA European Network for Opera Academies, Opera-Europa The professional associations or Opera Houses and festivals in Europe ...

supports d'information, pratiquent une orientation et un accompagnement personnalisé des salariés mais procurent également des conseils aux employeurs et une mise en relation des saisonniers avec les employeurs.

Actions à mener	2e semestre 2018	Objectif annuel - 2019
Se faire connaître comme référent auprès des artistes et des professionnels	Faire une large communication à la création du pôle	Communication active via les lieux d'emploi + newsletter + réseaux sociaux + partenaires + site internet
Porter les intérêts des chanteurs auprès des décideurs	Engagement d'un délégué général en charge des relations institutionnelles et du développement	Engager et développer les relations institutionnelles sur le plan national et international
Faciliter le partage des savoirs par une communication dynamique	Définition des outils de communication, choix des prestataires	Recrutement d'un chargé de communication / chargé de la veille / webmaster
Fluidifier la circulation de l'information entre les dispositifs et organismes	Initier une première rencontre professionnelle d'information sur les réalités du métier avec les divers organismes	Organiser des rencontres professionnelles annuelles d'information pour les organismes concernés

Chacune de ces actions ont été illustrées par un tableau fixant un objectif pour l'année 2019 ; mais elles sont à mener sur le long terme. Il serait souhaitable d'en mener une évaluation, par exemple, à l'issue de chaque saison, pour en étendre et en adapter constamment la portée, accroître leur efficacité, améliorer leur impact, afin de soutenir toujours plus efficacement à la profession.

La mise en œuvre de ce pôle que je préconise est soumise à la question de son financement et de sa gouvernance. La sécurisation des parcours professionnels des chanteurs étant un sujet de responsabilité collective, il serait logique que les pouvoirs publics s'en emparent en finançant la création.

Il serait possible de créer une structure associative, qui pourrait être conventionnée par le ministère de la Culture. Les organes de gouvernance pourraient être : un conseil technique d'orientation avec les partenaires sociaux et organismes de la filière musicale ; un comité d'administration comportant de droit des personnalités de tutelles publiques

mais également d'organismes tels l'Afdas, Audiens, Pôle emploi et la médecine du travail, représentants de la diversité des employeurs.

Organisme ouvert à tous les acteurs du lyrique pour leur information, leur orientation, leur conseil ou leur formation, il constituera un pôle de référence national assurant une mise à disposition de ressources expertisées, mais également un lieu d'échange et d'outillage pour la structuration des pratiques et des professions. Cet espace jouerait ainsi **le rôle d'organisme de recherche et de développement** essentiel à tout milieu.

Conclusion

Bien qu'il soit partiel et circonscrit, ce travail d'étude montre toute la complexité de l'organisation du travail artistique.

Ses conclusions principales doivent sonner l'alarme pour tous les acteurs du secteur culturel ; pouvons-nous continuer de favoriser une forme d'art dont on ne puisse soutenir les professionnels ? Nous sentons-nous moralement à l'aise en maintenant cadre d'emploi dont les lacunes fragilisent inutilement les chanteurs dans les étapes ultérieures de leur carrière ? Pouvons-nous continuer de marginaliser et d'esquiver le problème de la reconversion quand il a un impact si décisif sur la vitalité à long terme du secteur du spectacle vivant ? Que penser de notre culture et de notre société si nous ne soutenons pas la pratique artistique de nos concitoyens les plus talentueux, ceux-là même qui nous inspirent aujourd'hui et préparent notre héritage culturel de demain ?

Cette problématique est d'autant plus actuelle que la première génération de musiciens intermittents du spectacle y est confrontée. Une amélioration des conditions de vie professionnelle dans le secteur du chant lyrique est d'une importance cruciale pour ce milieu dans son ensemble. Les jeunes aspirants chanteurs doivent avoir l'assurance que le chant est une carrière tout à fait légitime et qu'il est possible de s'y engager jusqu'aux plus hauts niveaux sans sacrifier irrévocablement sa qualité de vie ou une carrière ultérieure. Résoudre les problèmes liés à la réorientation professionnelle améliorera le

statut des chanteurs dans la société, et leur donnera une reconnaissance adéquate en tant qu'artistes citoyens.

Il existe aujourd'hui un terrain propice à la collaboration. Les différents acteurs du milieu ont tous un rôle important à jouer : les écoles et ensembles professionnels, les syndicats d'artistes et d'employeurs, les organismes de formation professionnelle et de protection sociale, les fondations, les organismes gouvernementaux, les publics et les employeurs potentiels des chanteurs en reconversion professionnelle. Voyons ici l'opportunité de pouvoir œuvrer pour un avenir plus dynamique et d'accéder à un niveau supérieur dans lequel existe un véritable échange entre les artistes et la société, et où la contribution artistique des chanteurs est reconnue de façon juste, non seulement par des applaudissements enthousiastes mais aussi par des structures de soutien fortes et équitables.

Je préconise donc la création d'un pôle ressource, ou plutôt, d'un lieu « source » de par son rayonnement national, sa réflexion exigeante, son expertise de qualité dans ce domaine, son goût de l'expérimentation et son ouverture humaine. Ce lieu aura la capacité à accueillir l'innovation et l'expérimentation, à repérer, collecter, exploiter et faire circuler l'information, à animer des réseaux et à favoriser les échanges, à conseiller les structures et les professionnels et à accompagner l'évolution de leurs pratiques. Il doit contribuer à favoriser une politique culturelle de consolidation de l'emploi des professionnels du secteur. Il sera un espace d'accompagnement et de ressources permettant de faire face aux importantes mutations sociétales et professionnelles auxquels ils les professionnels sont aujourd'hui confrontés.

Nous avons une dette envers les chanteurs ne serait-ce qu'en reconnaissance de leur contribution artistique à la société. Ce projet permettra d'accroître encore davantage l'excellence collective de la vie culturelle de notre pays.

Bibliographie & webographie

- Actualisation du contrat d'études prospectives du spectacle vivant, Diagnostic comparé de la situation de l'emploi et de la formation professionnelle, 1997 - 2014 Et nouvelles recommandations, cpnef-sv
- Afdas, bilan d'activité 2016 Intermittents du spectacle
- Après la scène, Bâtir un avenir meilleur pour les danseurs et l'art chorégraphique, Mindy N. Levine, p.29, 2004
- Après la flexibilité, la sécurité ?, Sandrine Foulon, Alternatives économiques, janvier 2018
- Création sous tension, 2e panorama des industries culturelles et créatives, Ernst & Young, octobre 2015
- De la pluriactivité dans le spectacle vivant et ses effets sur la précarité salariale, Bref du Centre d'étude et de recherche sur les qualifications, Céreq, février 2016
- Dossier de presse réforme de la formation professionnelle, Muriel Pénicaud, 5 mars 2018.
- Éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, conférence pour l'emploi dans le spectacle 15 et 16 octobre 2015, p.26
- Etude Observatoire des métiers du spectacle vivant, les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, données 2016, février 2018
- Huitième rencontre professionnelle des acteurs et partenaires associés au Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle, Isabelle Lévy, chef du bureau de l'emploi du spectacle vivant, le 20 juin 2017
- L'enseignement du chant : Quelles compétences pour quels métiers ?, Travaux menés par les Missions Voix en Région, plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, Octobre 2009
- Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, Observatoire des métiers du spectacle vivant, données 2016, février 2018
- L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2016, Pôle emploi statistiques et évaluations, juillet 2017

- L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyperflexibilité contractuelle : les intermittents du spectacle », Droit social, septembre- octobre 2004 Cité dans le Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques, Présenté par M. Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale
- Le poids économique direct de la culture en 2016, Tristan Picard, Culture chiffres, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, janvier 2018
- Les nouvelles formes d'accompagnement des artistes, Coulisses, Le blog des producteurs du spectacle vivant, Lucie Mariotto, le 14 mars 2018
- Métiers et parcours d'emplois dans le spectacle vivant, Observatoire des métiers du spectacle vivant, Données 2015, Novembre 2017
- Mission de bilan et préconisations relatives à l'emploi des artistes lyriques, Laurent Chassain, inspecteur de la création artistique, Novembre 2014
- Les lyriques sont-ils hors-jeu au delà de cinquante ans ?, Plateaux, SFA
- L'opéra au travail, Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques, Samuel Julhe & Émilie Salaméro, septembre 2016
- Portrait socio-économique des opéras et festivals d'art lyrique en région. Étude commandée par les Forces Musicales au cabinet Traces TPi, novembre 2017
- Rapport de branche 2016 sur l'activité de 2015
- Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques présenté par Jean-Patrick Gille, Député, Assemblée Nationale,
- Tableau de bord statistique, Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant, données 2013, OPMQC SV/Audiens. www.cpnfsv.org
- Tendances de l'emploi dans le spectacle, Marie Gouyon, Frédérique Patureau, Culture chiffres, janvier 2014, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques
- Transformer la fonction RH , Yves Réale, IGS – Dunod, 2013
- L'Union des artistes, Bulletin n°27, janvier-février 1930

.....

Dans le monde de l'opéra, le physique prime désormais sur la voix, Slate.fr, [Alette de Laleu](#), le 22 février 2018-06-14

<http://www.slate.fr/story/157864/culture-opera-stereotypes-beaute-physique-age-poids-chanteuses-chanteurs>

Conférence sur l'emploi dans le spectacle, Présentation par Jean-Paul Guillot

<https://www.dailymotion.com/video/x39r38s>

Définition : compétences professionnelles, Alain Dumont, délégué général de la Fondation Condorcet,

<https://www.youtube.com/watch?v=PDQCmvcBhkl>

Désamour du travail: l'autre face du burn-out, Le Figaro, Pascale Senk, 04/10/2017

<http://sante.lefigaro.fr/article/desamour-du-travail-l-autre-face-du-burn-out/>

Discrimination au Met, Forum Opera, Jean-Michel Pennetier, 3 mai 2018

<https://www.forumopera.com/actu/discrimination-au-met>

Dumping social chez les chanteurs lyriques français, France musique, émission le dossier du jour, [Cécile de Kervasdoué](#), Lundi 30 mai 2016

<https://www.francemusique.fr/emissions/le-dossier-du-jour/dumping-social-chez-les-chanteurs-lyriques-francais-7734>

Evaluation de la performance Deloitte, Jean-Philippe Gouin: quelles nouvelles pratiques ?
<https://blog.deloitte.fr/evaluation-de-la-performance-queelles-nouvelles-pratiques/>

La musique en France
<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/Publications-Documentation/La-musique-en-France>

Le réseau personnel : quelles contributions à la carrière du cadre, Apec, Barthélemy Chollet, Séverine Ventolini, janvier 2014
<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2014/Le-reseau-personnel-queelles-contributions-a-la-carriere-du-cadre/Six-questions-pour-evaluer-votre-reseau-professionnel>

Manager et Chef d'orchestre : beaucoup de similitudes, Kezaco, le média de l'économie, 11 juin 2014,
<http://www.kazeco.com/actualites-economiques/manager-et-chef-dorchestre-tant-de-points-communs-1402414070.html>

Maria Callas, des difficultés vocales comme premier signe de sa maladie
<https://www.medecine-des-arts.com/fr/article/maria-callas-les-causes-de-sa-mort.php>

Portrait du manager en chef d'orchestre, L'Expansion Management review p. 106-115, Michel Barabel, Alexandre de Beaupuy, Stanislan renoult, Olivier Meier, mars 2007.
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-3-page-106.htm#s1n2>

Pourquoi mener un entretien annuel ?
<http://www.coindusalarie.fr/salaire/pourquoi-entretien-annuel>

Situation de plus en plus précaire pour les ensembles musicaux, Marie Hédin, déléguée générale de la Fevis,
<https://www.francemusique.fr/emissions/le-dossier-du-jour/situation-de-plus-en-plus-precaire-pour-les-ensembles-musicaux-11954>

Dumping social chez les chanteurs lyriques français, France musique, émission le dossier du jour, Cécile de Kervasdoué, Lundi 30 mai 2016
<https://www.francemusique.fr/emissions/le-dossier-du-jour/dumping-social-chez-les-chanteurs-lyriques-francais-7734>

They're not victims!: Lisette Oropesa on Donizetti's heroines, Mark Pullinger, 08 janvier 2018
https://bachtrack.com/fr_FR/interview-lisette-oropesa-donizetti-lucia-lammermoor-opera-month-january-2018

Annexes

1. Réponses au questionnaire soumis aux artistes lyriques

J'ai proposé à des artistes lyriques de contribuer à la réflexion via un questionnaire, transmis soit sur des lieux de travail ; soit dans une version numérique en ligne. Il serait trop long de reprendre l'intégralité des réponses dans cette étude. J'en propose ci-dessous quelques extraits caractéristiques.

1. Ressentez-vous le besoin d'un accompagnement dans votre parcours professionnel ? Si oui, quel type d'accompagnement ?

- Oui un accompagnement qui me permettrait d'être régulièrement entendu et "évalué" afin de ne pas être catalogué dans la case "choriste". Et d'être également accompagné afin de faire des choix de carrière et de pouvoir négocier mes cachets ou me positionner face à une institution ou un employeur qui chercherait à tirer des avantages que la concurrence est rude et qui pourrait abuser.
- Oh oui et à bien des titres/niveaux ! C'est quoi une "carrière lyrique" ? Y'a-t-il un métier après (vraie question existentielle que je me suis posé il y a quelques temps) ? Comment identifier un autre/nouveau métier, partant du principe que les compétences d'artistes lyrique sont peu transférables, à part dans la transmission où on n'a pas forcément les compétences requises/acquises (et c'est mon cas largement !) ? Comment/peut-on continuer à chanter, voire retrouver du plaisir à chanter (ma pratique professionnelle m'a amené à l'écœurement et à stopper du jour au lendemain) ? Derrière cette problématique il y a la question de la pratique professionnelle versus amateur (alors qu'on a le réflexe inverse de mener les amateurs vers la professionnalisation).
- Oui, ce métier, dans le cadre de l'intermittence est, contrairement à toute attente un métier dans un parcours de solitude : absence de circulation des auditions (chacun garde ses petites infos), précarité accrue au sein d'un chœur si l'on ne fait pas partie du cercle rapproché de la direction artistique (de la ou du chef), etc. J'imagine un cadre qui pourrait ressembler à celui offert par Pôle Emploi (un agent attribué suit le dossier) : lieu ou plateforme avec un ou plusieurs interlocuteurs hors institutions qui recevrait les chanteurs pour leur permettre de noter noir sur blanc les acquis sur lesquels une reconversion pourrait être construite. Et que cet endroit soit un lieu où l'on connaît le métier de chanteur de l'intérieur.
- Gérance/coach de vie
- Un Accompagnement personnalisé et transversal entre les possibles de carrière, l'avenir et la stratégie, l'intermittence et les alternatives, développement des projets personnels.
- Pas pour l'instant. Mais le moment viendra sans doute dans le futur ou je me poserai la question des différentes possibilités de réorientation, à l'intérieur du métier de chanteur ou non.

- Oui, un accompagnement sur 2 axes : au niveau administratif (pour s'y retrouver en terme de droit du travail, du rapport à Pole Emploi) et surtout au niveau artistique (pour gérer au mieux l'évolution de carrière en fonction de l'âge, des nouvelles opportunités qui pourraient exister)

2. Quelles sont à votre avis les principales difficultés que rencontrent les artistes lyriques dans leurs parcours professionnels ?

- Rester toujours présent dans le pool d'artistes des ensembles, tout au long de la vie. Ne pas arrêter sa Carrière en cas de grossesse (en refusant plusieurs productions d'affilé on sort généralement du pool)
- Les auditions devraient être beaucoup plus visibles et connues de tous .ce qui conditionne l'emploi mais en même temps il y a nécessité de souplesse de la part des employeurs comme des employés.
- On se sent parfois livrés à soi-même, on ne sait pas forcément à quelle porte frapper. J'ai la sensation qu'il faut arriver à entrer dans un réseau (celui des bons choeurs parisiens, celui d'une agence, celui d'un ensemble ou d'une compagnie) et que le premier pas n'est pas toujours facile à faire. Une autre difficulté est qu'il s'agit d'un métier où il faut avoir de l'argent avant même de travailler : pour payer les cours de chant, souvent très onéreux, les coachings, les chefs de chant... On débourse beaucoup d'argent pour préparer une audition, sans assurance de résultats en terme professionnel.
- La concurrence d'abord, puisqu'il y a beaucoup de postulants pour peu de places. Puis, les difficultés liées à l'instabilité du métier, la quantité d'offres d'emploi, les annulations de concerts (réduction de budget etc). Les difficultés administratives (je n'ai jamais personnellement eu de gros problèmes de dossier, mais des collègues ont déjà été bloqués plusieurs mois pour de simples problèmes administratifs).
- Le maintien des compétences (technique vocale, aisance/entretien physique et corporel, - l'entretien d'un réseau (opéras, chœurs professionnels d'intermittents) - la concurrence de plus en plus tendue (jeunes sortants tous les ans des pôles sup, internationalisation et place des "locaux" dans des ensembles en France) - l'actualisation des connaissances fiscales, sociales et administratives au delà des discussion entre collègues où c'est souvent de l'"à peu près", en tout cas avec un intérêt personnel qui n'est pas forcément celui des collègues
- La difficulté principale est le manque de sécurité de notre emploi. Le fait que rien ne soit jamais acquis et que face à l'avancée en âge il semble difficile de défendre sa place dans les ensemble dans lesquels nous travaillons.
- Instabilité de l'emploi, fragilité de statut, pas de couverture sociale pendant la période moyenne de l'arrêt de travail (=j'étais dans l'impossibilité de travailler pendant 2 mois et demi suite à une opération chirurgicale, avec un arrêt de travail d'un mois c'est trop court pour être indemnisé par Sécurité sociale, et je n'ai pas eu assez d'heures pour renouveler ma statut d'intermittent de spectacle cette année -là)
- Le "relâchement vocal", dont il m'arrive d'entendre les effets autour de moi, touche particulièrement les femmes et peut survenir, chez certains et certaines, dès la fin de la trentaine. La relégation professionnelle, dans ce cas, ne tarde pas à pointer son nez, de façon plus ou moins radicale selon les employeurs. Elle peut se traduire par la raréfaction des projets proposés, leur limitation à une programmation sans risques (choeurs d'opéras, oratorios à grand effectif...). Je connais des voix de plus de 60 ans (surtout d'hommes, il faut l'avouer !) d'une stabilité et d'une intelligence musicale qui pourraient en remonter à des trentenaires déjà abîmés et musicalement limités. Chacun sait toutefois que les qualités vocales ne sont pas seules en cause et que la relégation peut être précipitée par le seul fait qu'on cesse de plaire en tant qu'individu. Chacun, pour toutes les raisons objectives ou subjectives que l'on peut imaginer, "fait son temps" dans un ensemble. Le tout, me semble-t-il, est d'en être conscient afin de voir les choses venir et d'être en mesure d'agir en temps et en heure...
- Le jeunisme, l'accès aux auditions et avant ça des formations vraiment complètes

3. Avez-vous fait appel à l'Afdas ces 5 dernières années pour la prise en charge d'une formation permettant l'acquisition de compétences nouvelles, des cours de langue et cours de chant ou un bilan de compétences ? Si oui, merci de préciser quel type de formation, et si vous avez pu obtenir ou non une prise en charge.

- Je ne suis pas bénéficiaire AFDAS (employeur principal de l'Animation où c'est bien plus facile d'avoir des financements, notamment du fait qu'il n'y ait pas de délai de carence)
- Oui, mais c'était à l'étranger et ils n'ont pas voulu prendre en compte : schola cantorum de Bale
- Oui plusieurs fois! Stages à Royaumont, Saint Jean de Luz, Vendôme.... J'ai toujours obtenu une prise en charge (excepté pour le logement depuis le changement de fonctionnement) et je dois dire que c'est une aide très importante pour les artistes.
- J'ai fait un stage de préparation aux auditions qui a été entièrement pris en charge par l'Afdas

- J'ai fait appel à l'Afdas pour une résidence/une sorte de stage professionnel pour mon groupe de chanson, ainsi que pour participer à une académie d'été baroque. J'ai obtenu la prise en charge à chaque fois. C'est une opportunité vraiment formidable. J'y ferai à nouveau appel dans le futur.
- oui et toujours même: pour des stages de chant et pédagogie ainsi que pour langue et bilan de compétence également
- J'ai renouvelé à 3 reprises une prise en charge de l'Afdas pour des cours de chant.
- Oui. J'ai réussi à obtenir un CIF. Ça a été un vrai parcours du combattant. Il m'a fallu une volonté incroyable, car les informations venant de l'Afdas et pôle emploi étaient contradictoires, un grand problème de communication....
- oui. Mais c'était en début de carrière et n'étant pas au régime des intermittents, mais toutefois uniquement rémunéré en guso, je n'avais pas assez d'heures il me semble pour répondre aux droits AFDAS.
- Oui cours de langues et stage de chant
- j'ai fait aussi quelques formations en France, mais je n'ai pas systématiquement fait la demande à AFDAS, car le procédure est trop compliqué. Surtout il faut donner le dossier de la demande bien avant de la date limite d'inscription de stage lui même. A cause de certains employeurs qui décide le planning détaillé très tardivement, souvent je peux savoir si je peux participer à un tel stage ou pas qu'au dernier moment.

4. Avez-vous déjà fait appel au Fonds de professionnalisation d'Audiens et cela vous a-t-il été utile ?

- Fait appel mais n à pas été accepté.
- Non.
- Non jamais.
- je ne le connais pas...
- Je n'y ai jamais fait appel, je ne sais pas de quoi il s'agit.
- Non, jamais, je ne connais pas ce fonds.
- oui. J'ai pu rencontrer une personne d'Harmoniques, nous avons clarifié mon parcours, il m'a aidé à formuler certains points dans mon projet de chant et de Yoga, mais ce n'est pas allé très loin. Je porte bel et bien mon projet toute seule et il n'y a eu aucun suivi.
- Jamais. Connais pas.
- Oui, la mutuelle de base est très peu chère, et j'en profite depuis que je suis intermittente

5. Pensez-vous qu'il vous faudra envisager un jour un second métier, après celui d'artiste lyrique interprète ? Si oui, à quel moment ou vers quel âge l'envisageriez-vous ? Vers quel type de métier vous tourneriez-vous ?

- Oui. L'enseignement quand/si la voix n'est plus là où si la nécessaire sédentarisation au moment d'avoir des enfants met involontairement fin à ma Carrière
- Je crains de devoir me reconvertir même si l'envie est faible .peut être un métier manuel.
- oui, pas d'âge, juste une question d'usure et de manque de travail, le champs des possible est énorme et différent pour chacun.
- Je ne vois pas pourquoi il faudrait envisager un autre métier si la voix est travaillée correctement et est toujours de bonne qualité et si on conserve intacte l'envie de chanter! Il n'y a pas d'obligation physiologique comme pour les danseurs où les artistes circassiens ! Même pour les femmes!!!
- Oui. Je pense qu'il est essentiel de garder à l'esprit que notre métier reste précaire, sans forcément parler du statut d'intermittent. En France, les subventions baissent, les petites structures peinent à émerger (ou à rester en vie) et l'on se doit de se tourner cède les grosses structures (opéras, etc...). Nous sommes relativement nombreux pour un milieu qui n'est finalement pas si grand, les places sont chères, les jeunes chanteurs arrivent en masse sur le marché du travail et il n'est pas forcément évident pour eux de refuser des contrats parfois honteux en terme de rémunération. Tout mis bout à bout fait que pour les chanteurs ayant commencé leur carrière il y a des années il est plus dur de persister (voire même résister) dans leur carrière. Le métier de chanteur reste un métier physique, exigeant, qui fait que pour ma part je ne suis sûr de pouvoir faire ça jusqu'à ma « retraite ». Pour l'instant la question ne se pose pas trop, je viens d'entrer dans la trentaine, j'aime mon métier et je suis encore capable de le faire bien, mais je sais qu'à terme je m'en réorienterai, et pas forcément dans le milieu artistique.

- Peut être envisager un travail complémentaire dans les domaines de la production ou l'administration d'ensembles. J'envisage cette option pour un futur plutôt proche vers 50 ans au plus tard.
- Oui sans doute. J'imagine que passer 45-50 ans je ne serais plus embauchée. .. Quant à savoir ce que je ferai, je ne sais pas !
- oui / formation-enseignement
- Oui, bien sûr j'y pense ! J'espère pouvoir chanter le plus longtemps possible déjà! J'imagine que vers 45/50 ans la question se posera. Il y a éventuellement la possibilité d'entrer dans un chœur salarié bien que cela ne m'intéresse pas pour l'instant. Les métiers "techniques" de la scène m'intéressent : régie générale, accessoiristes, et les ateliers costumes (j'ai développé des compétences en la matière bien que cela ne soit pas au départ dans un but professionnel). Ou une toute autre voie sait-on jamais!
- oui. Peut être l'enseignement mais par forcément en tant que prof (car je ne conçoit pas d'enseigner sans chanter). Peut être en Delcroze, Alexander ou un tout autre métier. Je remarque que nous sommes beaucoup de jeunes chanteurs (4/5 ans de carrière) à déjà envisager de nous reconverter. Nous avons peur parfois en voyant ce qui se passe pour nos aînés, la pression ou le rythme de vie sont parfois difficiles à supporter et ce qui nous pèse souvent le plus à tous c'est de nous sentir obligé d'habiter Paris pour continuer à travailler (comme les ensembles n'ont plus les moyens de nous défrayer). Beaucoup d'entre nous aurait besoin d'un endroit plus calme et ressourçant pour compenser l'agitation du métier.
- Oui (si le statut d'intermittent continue d'être mis en question). Vers 40 ans, dans un métier lié au son
- Mon angoisse de toujours, liée à la précarité de ce métier, me fait penser qu'il faudra que je l'envisage oui. Si cela doit arriver, j'espère que ce sera le plus tard possible ! Non pas que je ne sois pas intéressée par d'autres choses, loin de là, mais chanter est vraiment ce qui me porte. Je pense que j'envisagerai de passer de l'autre côté du rideau : gérer une compagnie ou un lieu (j'adorerais faire de la programmation), mise en scène peut-être etc.

6. Avez-vous le sentiment de connaître suffisamment l'environnement juridique et sociale de votre emploi, métier et statut ?

- Absolument pas, cela me paraît extrêmement compliqué. Je fais d'ailleurs appel à l'association Être Intermittent pour m'aider quand je traverse des périodes spéciales.
- Je crois que je le connais suffisamment bien pour ne pas avoir à faire appel à un organisme extérieur payant pour régler d'éventuels problèmes, en tout cas ce fut le cas par le passé. En revanche, des circulaires claires et précises de la part de Pôle Emploi à propos de la réforme de 2017 seraient tout-à-fait les bienvenues !
- Pas du tout.
- Non et de toute façon les employeurs ne suivent en aucun cas la convention collective. Je suis adhérent au SFA et je me tourne vers mon syndicat en cas de problème
- Non, je ne m'y intéresse pas beaucoup. Nous n'avons pas pour habitude de nous intéresser à ce genre de choses malheureusement, je crois.
- Non.... et c'est un tort. Pour avoir fait des études supérieures, je trouve cela très dommage, voir étonnant qu'il n'existe aucune formation pour nous parler du statut ...de nos droits, des lieux de références en cas de besoin. Pour ma part, c'est sûrement idiot, mais je suis passée à côté de 3 ans d'intermittence. J'étais très jeune, au conservatoire, Toutefois je travaillais et j'avais largement mes heures. Naïvement je n'ai jamais cru que je pouvais y avoir droit, et aucun de mes enseignants (qui connaissaient mon activité) ne m'a jamais informé de "mes droit"... C'est probablement grandement de ma faute, mais je pense aussi que de manière générale, le musicien est très mal informé!

7. Si un pôle ressource dédié à l'accompagnement des parcours professionnels des artistes lyriques venait à voir le jour, quelles actions souhaiteriez-vous le voir mener qui pourrait vous être utile ?

- Aide dans les échanges avec Pôle Emploi, renseignement sur les aides financières ou professionnelles possibles, mise en relation avec d'autres professionnels, carnet d'adresse (contacts des agents, des maisons d'opéra, des ensembles) ... Bref, plus grande visibilité du milieu
- Accompagnement administratif et juridique des artistes, coaching pour la gestion et promotion de carrière, formation continue et explications sur l'éventuelle évolution du contexte administratif et

juridique (il y a beaucoup de points flous depuis la nouvelle réforme, et pôle emploi n'a pas su bien expliquer celle-ci jusqu'à maintenant).

- Une vraie recherche des suites logiques à proposer aux artistes lyriques. Une valorisation des acquis de toute une carrière, qui serait prise en compte dans le domaine pédagogique, alors qu'actuellement, il y a un fossé entre les artistes et les conservatoires. Ce n'est pas le même monde! Un artiste reste un artiste toute sa vie et arrêter de chanter, pour un chanteur, n'est pas anodin.
- Une aide dans la recherche de formations appropriées à une évolution de carrière et une aide dans la recherche des fonds pour financer cette formation.
- un accompagnement financier et psychologique pour appréhender le changement de métier
- Un accès aux avis d'auditions etc. me paraîtrait important (comme il y a sur Cité de la musique mais en plus complet). Je pense également qu'une "assistance pôle emploi" serait bienvenue! Le service s'est amélioré ces derniers temps mais malheureusement on se trouve souvent confronté à des soucis qui prennent un temps fou à régler, nous rendent encore plus précaires (indemnités bloquées) et une FAQ par exemple en ligne, où un forum pourrait peut-être être utile dans certains cas.
- Comment envisager une reconversion, à quel âge, quelle formation faire etc...; aide à la gestion de carrière (agents, préparation auditions, aide pour se présenter : photos, vidéos, cv, etc.); aide pour une prise en charge physique et psychologique du chanteur lyrique
- Nous tenir au courant des auditions, fournir une base de données des accompagnateurs, coach de langues, profs de Technique Alexander, etc
- Ceci relève d'une mission d'intérêt général, voire de service public, ça n'existe pas déjà ? Quid de la CPNEF-SV et des instances de concertation paritaires du secteur ? Cela dit, il y a des éléments de réponse ci-dessus : - connaissances administratives, fiscales et juridiques en dehors du régime de l'intermittence - pouvoir lever le nez du guidon de trouver des contrats pour réfléchir à ce qu'on veut "vraiment" faire, à des opportunités de changement, pour ne pas dire reconversion qui est difficilement prononçable dans le milieu, comment je gère mon propre "vieillesse" dans/par rapport aux chœurs permanents (d'opéra essentiellement et Radio France bien sûr) - comment développer mon réseau à l'international ? quels besoins/opportunités à l'étranger - quelle réflexion/dialogue avec les lieux (opéras et salles de concert) sur la programmation avec chœur, la permittance, les activités professionnelles qu'ils pourraient nous proposer et donc les formations adaptées (pour pouvoir transmettre/enseigner, participer/faire des actions avec les publics, ...)... Mais en fait je me rend compte que je passerai des heures à remplir ce questionnaire car plein de questions/réflexions me viennent au fur et à mesure ! - Du coup, des lieux/temps et espaces de rencontre en dehors des enjeux "purement professionnels" (trouver du boulot, entretenir les réseaux etc.) pour que je puisse nourrir ma propre réflexion/projection, sans jugement des autres.
- Je pense que ce serait très utile, même si je n'ai pas beaucoup d'idées précises. Pour tous les cas particuliers auxquels on est confrontés, la connaissance de nos droits, la retraite, la reconversion etc.
- Le bilan de compétence spécifique aux chanteurs lyriques. Avec la possibilité de rencontrer des conseillers qui prennent en compte pas uniquement le parcours pro mais aussi la psychologie du candidat. Aussi la possibilité d'envisager une formation dans un métier éloigné du chant ou de l'art.

2. Centre de ressources : proposition de gouvernance et de budget

Le Pôle ressource d'accompagnement des artistes lyriques a pour objectifs :

- Favoriser l'insertion et le début de carrière
- Encourager la formation tout au long de la vie professionnelle
- Aider à la gestion des transitions professionnelles
- Favoriser un cadre d'emploi vertueux et un management responsable
- Développer une synergie pour une meilleure visibilité de la filière

Je préconise pour le lancement du pôle l'engagement de 2 salariés :

- 1 délégué général chargé des relations institutionnelles et du développement, qui mettra en place les actions d'orientation et d'information dédié aux artistes
- 1 chargé(e) de communication

Vu l'ampleur de la tâche, il est probable qu'il sera nécessaire de scinder le travail d'orientation et d'accompagnement d'avec les relations institutionnelles et employeurs en engageant une 3e personne (j'ai pris en compte ce recrutement courant 2019 dans le budget ci-dessous).

La gouvernance pourrait être composée d'un conseil d'administration qui délibère sur son programme et son rapport annuel d'activités, son budget, son compte financier, son règlement intérieur. Il serait doté de personnalités qualifiées issus du ministère de la Culture (DGCA, Direction de la musique), de la Direction Régionale des Affaires Culturelles, du Fonds de professionnalisation d'Audiens, de l'Afdas et du CNFPT, de Pôle emploi spectacle, de la Médecine du travail.

Les professionnels seraient partie prenante dans la gestion via un conseil d'orientation avec les représentants des organisations professionnelles représentatives de salariés et d'employeurs, et les fédérations des ensembles musicaux spécialisés, des maisons d'opéra, des festivals, des agents, des missions voix, de compagnies nationales, représentants des collectivités territoriales qui disposent d'agences spectacle vivant et des conservatoires.

Proposition de budget prévisionnel pour 2019

Budget prévisionnel du pôle ressources pour une année civile - 2019	
Achat	
Achat fournitures et informatique	8 000
Services extérieurs	
Location immobilière bureau / lieu d'accueil	18 000
Assurances, documentation, service bancaire	2 500
Déplacements, missions	20 000
Site internet, communication, publications	14 000
Rémunération intermédiaires et honoraires	6 500
Charges de personnels	
Salaires	120 000
Charges sociales	55 000
TOTAL	230 000 €

Détail du budget déplacements, missions*	
Artistes : 15 réunions d'information sur la formation continue, sur les lieux d'emploi	4 500
Artistes : organisation de temps d'échange entre pairs	2 500
Formation initiale : 10 rdv enseignants et 15 rdv étudiants	7 500
Organismes : organisation de rencontres annuelles d'échange et d'information	2 500
Employeurs : séminaire d'échange de pratiques	3 000
<i>*Ces enveloppes comprennent : locations de salle, engagement d'intervenants extérieurs, frais de déplacement</i>	
TOTAL	20 000 €