



CONTRAT DE PARTENARIAT DE RECHERCHE

L'opéra au travail

Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques

RAPPORT FINAL

Présenté par

Samuel JULHE & Émilie SALAMÉRO

Septembre 2016

SYNTHESE DE L'ETUDE

La fonction ressources humaines représente un enjeu important pour l'organisation et le maintien de théâtres lyriques en « *ordre de marche* ». Cette étude explore les conditions de production du travail artistique en s'intéressant aux modes de gestion des artistes – chœurs, musiciens, danseurs – au sein d'un échantillon de maisons d'opéra membres de la ROF.

Les entretiens réalisés auprès de directions (n=18) et les questionnaires adressés aux artistes (n=199) permettent de soulever les interrogations communément rencontrées en matière d'administration des personnels artistiques permanents, ainsi que les pratiques et dispositifs mis en place pour y répondre.

Au-delà des disparités entre les situations locales, certains éléments apparaissent transversaux et les données recueillies mettent en avant que :

- ▶ Les nouvelles générations sont relativement enclines à la mobilité : 41,5 % des artistes ayant moins de 5 ans d'ancienneté envisagent de changer de poste ou de maison à moyen terme. Mieux intégrer les propositions artistiques parallèles à la programmation générale participe à la « fidélisation » des artistes.
- ▶ La très grande majorité des artistes (83,4 %) se présente comme étant en « bonne » ou « très bonne santé ». Pour autant, chacune des catégories artistiques demande un accompagnement en santé spécifique, compte tenu de la différenciation de leur rapport au corps et à la santé. Néanmoins, un travail sur la gestion du stress et/ou les troubles du rachis pourrait être une entrée en matière commune.
- ▶ Une grande majorité des enquêtés (81,1 %) est ouverte à recevoir une offre de formation professionnelle, notamment en matière artistique mais pas seulement. Ainsi, près de un artiste sur deux (49,5 %) est en accord avec le principe de suivre des formations liées à la prévention des risques et à la promotion de la santé. Tout l'enjeu ici est de parvenir à concilier souhaits individuels et besoins collectifs.
- ▶ Favoriser le décloisonnement entre métiers au sein d'une maison et parvenir susciter la création d'une « *culture d'entreprise* », notamment *via* des actions « *participatives* », constituent des vecteurs de cohésion interne et d'efficience.

En définitive, ces résultats amènent à une préconisation centrale : constituer et animer une « commission RH » rassemblant les membres volontaires de la ROF afin d'établir un lieu d'échange et d'élaboration de solutions mutualisées.

SOMMAIRE

1. CONTEXTE DE L'ETUDE	1
1.1. Une gestion des ressources humaines au centre de l'organisation artistique	1
1.2. Un recueil de données aux méthodologies croisées	3
2. ACCOMPAGNER LES ARTISTES A CHAQUE ETAPE DE LEUR CARRIERE	8
2.1. Le recrutement et la composition des jurys d'audition	9
2.2. La diversité des engagements artistiques comme levier de motivation	13
2.3. Les personnels artistiques et leur maison face à la santé	16
2.4. Les évolutions professionnelles : transition, reconversion, mobilité	22
3. FORMATION CONTINUE ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	25
3.1. L'offre de formation : entre besoins individuels et collectifs	25
3.2. Soutenir la progression des compétences artistiques	28
3.3. Se doter d'outils de formation au service de la santé des artistes	29
3.4. Réunir les conditions d'une organisation « participative »	31
CONCLUSION	35
ANNEXES	37
1. Présentation de l'équipe de recherche	37
2. Calendrier de l'étude	38
3. Guide d'entretien	39
4. Courrier de présentation du questionnaire adressé aux maisons	40
5. Questionnaire destiné aux artistes et visualisé sur le site	41
5. Tris-à-plat des données du questionnaire	45

1. Contexte de l'étude

1.1. Une gestion des ressources humaines au centre de l'organisation artistique

Les théâtres lyriques, à l'inverse d'autres instances de spectacles, ne sont pas de « simples » lieux d'accueil où différents ensembles et compagnies viendraient jouer ou s'établir en résidence. En tant qu'organe de production de spectacles vivants, les maisons d'opéra doivent coordonner un ensemble d'actions qui relèvent aussi bien de la dimension technique, artistique, financière, *etc.*, tout l'enjeu étant de **favoriser la mise en place et le maintien dans la durée d'un « opéra en ordre de marche »**. Autrement dit, il s'agit créer les conditions pour que l'établissement soit à la fois capable d'accueillir du public, mais également le travail régulier des artistes et des techniciens préparant diverses productions. Ceci ne va pas sans soulever de nombreuses questions, qui font le quotidien des équipes de direction. Or, si les débats concernant les maisons d'opéra ont déjà pu se focaliser sur de grandes comparaisons internationales¹, leur gestion financière², la programmation et la diffusion³, la place des arts lyriques dans les politiques culturelles⁴, et bien entendu sur la dimension esthétique⁵, il est plus rare de **s'interroger spécifiquement sur les conditions de production du travail artistique**⁶.

¹ Entre autres travaux de sciences sociales portant sur l'organisation et la gestion des théâtres lyriques, voir notamment : AGID P., TARONDEAU J.-C., 2006a, *L'Opéra de Paris : gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert ; AGID Ph., TARONDEAU J.-C., 2006b, « L'Opéra de Paris comparé à d'autres grandes maisons », *Management & Avenir*, n°9, pp. 9-16 ; MENGER P.-M., 2010, « Le travail à l'œuvre. Enquête sur l'autorité contingente du créateur dans l'art lyrique », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 65, 3, pp. 743-786 ; AGID Ph., TARONDEAU, J.-C., 2011, *Le management des opéras. Comparaisons internationales*, Paris, Descartes et Cie.

² BONNAFOUS-BOUCHER M., 2000, *Etude des coûts et des retombées directes, indirectes et qualitatives des théâtres lyriques*, Rapport d'étude à l'attention de la CPDO ; AGID Ph., TARONDEAU J.-C., 2003a, « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 147-168 ; AGID Ph., TARONDEAU J.-C., 2008, « Gouvernance et performances. Une analyse historico-économique de l'Opéra national de Paris », *Revue française de gestion*, n°188-189, pp. 239-269.

³ SAINT-CYR S., 2006, *Vers une démocratisation de l'opéra*, Paris, L'Harmattan ; ASSOULINE C., 2009, *La démocratisation de l'opéra en débat. L'exemple de l'opéra de Lyon*, Mémoire de l'IEP de Lyon ; BARBULESCU C., 2011, *Les opéras européens aujourd'hui : comment promouvoir un spectacle ?*, Paris, L'Harmattan ; CLARA-GUIBERT C., 2013, *Les enjeux de la programmation dans les Opéras de région*, Mémoire de Master 2, Toulouse Business School.

⁴ BONNAFOUS-BOUCHER M., CHATELAIN-PONROY S., EVRARD Y., MAZALLON F., 2003, « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 169-188 ; BERTIN G., 2006, *Les Orchestres Symphoniques permanents : comment des organisations fragiles peuvent assumer une mission de service public. Le cas de l'Orchestre National du Capitole de Toulouse*, Mémoire de l'IEP de Toulouse ; TOUZEIL-DIVINA M., KOUBI G., *Droit & Opéra*, Poitiers, LGDJ ; TREMBLAY J., 2011, *Aux pieds du grand escalier. Ce que donne à voir l'attribution par le ministère de la Culture et de la Communication d'un label de « qualité » sur les opéras (nationaux) de région en France*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal et Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse.

⁵ PEDLER E., 2003, *Entendre l'opéra. Une sociologie du théâtre lyrique*, Paris, L'Harmattan ; PEDLER E., 2004, « L'invention du "grand répertoire". Processus d'institutionnalisation et construction des canons lyriques contemporains : le cas de Aïda », *Le Mouvement Social*, n°208, pp. 166-179 ; JAMAR P., 2006, « L'expérience lyrique : uniquement à l'opéra. L'illusion d'unicité entre le genre musical opéra et la catégorie pratique art lyrique », *Tracés*, n°10, pp. 13-28.

⁶ Il est à noter que le cas des musiciens et des formations orchestrales intéressent depuis longtemps les chercheurs en sciences sociales, mais leur situation est régulièrement automatisée et déconnectée du fonctionnement globale d'une maison d'opéra. Voir notamment : FAULKNER R., 1973, "Carrer Concerns and Mobility of Orchestra Musicians",

Partant de ce constat, et du fait que la dimension ressources humaines constitue un enjeu de gestion important⁷, la Réunion des Opéras de France (ROF) a souhaité, en partenariat avec une équipe de recherche universitaire (cf. annexe 1), **se questionner sur les parcours professionnels des artistes permanents – musiciens d’orchestre, artistes des chœurs, danseurs de ballet – présents dans les maisons membres, mais également sur les conditions d’exercice de leur métier et de déroulement de leur carrière scénique.** Ce faisant, la ROF vise à se donner les moyens de toujours mieux connaître et mieux accompagner ses membres.

Dans le discours commun et de prime abord, **le point de vue développé sur le travail artistique et les artistes, oscille entre deux pôles⁸ :**

- ▶ l’un met en avant la nécessité d’une « *gestion d’exception* », eu égard à des métiers où s’exprimeraient le caractère ineffable du talent individuel et de l’expressivité artistique, rendant leur activité incommensurable à celle d’autres salariés ;
- ▶ l’autre vise à considérer les artistes uniquement comme des « *salariés ordinaires* », porteurs de droits et de devoirs issus d’une série de normes législatives et réglementaires (code du travail, code général de la fonction publique, convention collective, etc.), qui les touchent au même titre que d’autres types de métiers.

Entre ces deux extrêmes, dont la conciliation apparaît délicate⁹, les modalités réelles et concrètes de la gestion des ressources humaines artistiques permanentes apparaissent complexes¹⁰. L’analyse de cette complexité constitue le cœur de cette étude. Son objectif est à la fois **d’effectuer un état des lieux des questions que pose l’administration des personnels artistiques, saisir la manière dont se construisent leur parcours au sein des théâtres lyriques et recenser un ensemble de « bonnes pratiques » déjà mises en**

Sociological quarterly, vol. 14, 3, pp. 334-349 ; DUPUIS X., 1993, *Les musiciens professionnels d’orchestre. Etude d’une profession artistique*, Rapport auprès du DEPS du ministère de la Culture et de la Communication ; LEHMANN B., 1995, *L’envers de l’harmonie*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°110, pp. 3-21 ; GLYNN M.A., 2000, *When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra*, *Organization Science*, vol. 11, 3, pp. 285-298 ; LEHMANN B., 2002, *L’orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte ; COULANGEON Ph., 2004, *Les musiciens interprètes en France. Portrait d’une profession*, Paris, La Documentation française ; ROLFSEN L., SEGNINI P., 2006, « Accords dissonants : rapports salariaux et rapports sociaux de sexe dans des orchestres », *Cahiers du Genre*, n°40, pp. 137-161.

⁷ BONNAFOUS-BOUCHER M., CHATELAIN-PONROY S., EVRARD Y., MAZALLON F., 2003, « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 169-188.

⁸ FREIDSON E., 1986, « Les professions artistiques comme défi à l’analyse sociologique », *Revue française de sociologie*, vol. 27, 3, pp. 431-443 ; MENGER P.-M., 2002, *Portrait de l’artiste en travailleur*, Paris, Seuil ; MENGER P.-M., 2009, *Le travail créateur. S’accomplir dans l’incertain*, Paris, Gallimard / Seuil.

⁹ BOURDIEU P., 1975, « L’invention de la vie d’artiste », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, 2, pp. 67-93.

¹⁰ AGID Ph., TARONDEAU J.-C., 2003b, « Manager les activités culturelles », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 103-112 ; HORVARTH I., CHABRILLAT J., 2015, « Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d’évaluation et élaboration d’outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant », *Gestion et Management Public*, vol.3, n°3, pp. 73-92.

œuvre par certaines maisons¹¹. Ayant fait leurs preuves, ces dernières pourraient constituer un cadre de réflexion pour d'autres maisons. Comme nous le verrons, au-delà de leur diversité, l'ensemble des maisons sont confrontées à des questionnements similaires, qui touchent aussi bien à l'administration des personnels artistiques (évolution de la masse salariale, phase de recrutement, gestion du temps de travail, prise en compte réglementaire des risques, intendance des mobilités, *etc.*), qu'à celles de leur développement professionnel (poursuite de la formation artistique ou hors de ce champ, éducation à la santé et responsabilisation, *etc.*). À cet égard, il ressort notamment que **la formation continue, dans ces multiples formes, apparaît comme une dimension importante.**

1.2. Un recueil de données aux méthodologies croisées

Conformément au programme initial, l'étude s'est déroulée sur une période de 18 mois, allant de janvier 2015 à juillet 2016 (*cf.* calendrier détaillé en annexe 2). Elle a été menée à partir d'**un double recueil de données** :

- ▶ l'un par entretiens auprès de membres d'équipe de direction (*cf.* annexe 3) ;
- ▶ l'autre par questionnaires auprès du personnel artistique (*cf.* annexe 4 et 5).

Le premier volet de l'étude s'appuie sur une série de **18 entretiens individuels approfondis effectués auprès de représentants des directions (DG, DAF, RRH, *etc.*)** des maisons ciblées pour l'enquête et rappelées sur la carte ci-dessous. Les critères d'inclusion définissant le périmètre de l'étude portaient sur la présence de forces artistiques permanentes (chœur et/ou orchestre et/ou ballet) directement employées par les maisons d'opéra concernées. Néanmoins, deux établissements sortant de ce cadre ont été contactés (l'Opéra de Massy et l'Opéra de Reims) afin d'établir un contre-point compte tenu de leur structure et de leurs modes de gestion spécifique¹².

Cette procédure de recueil d'information a permis :

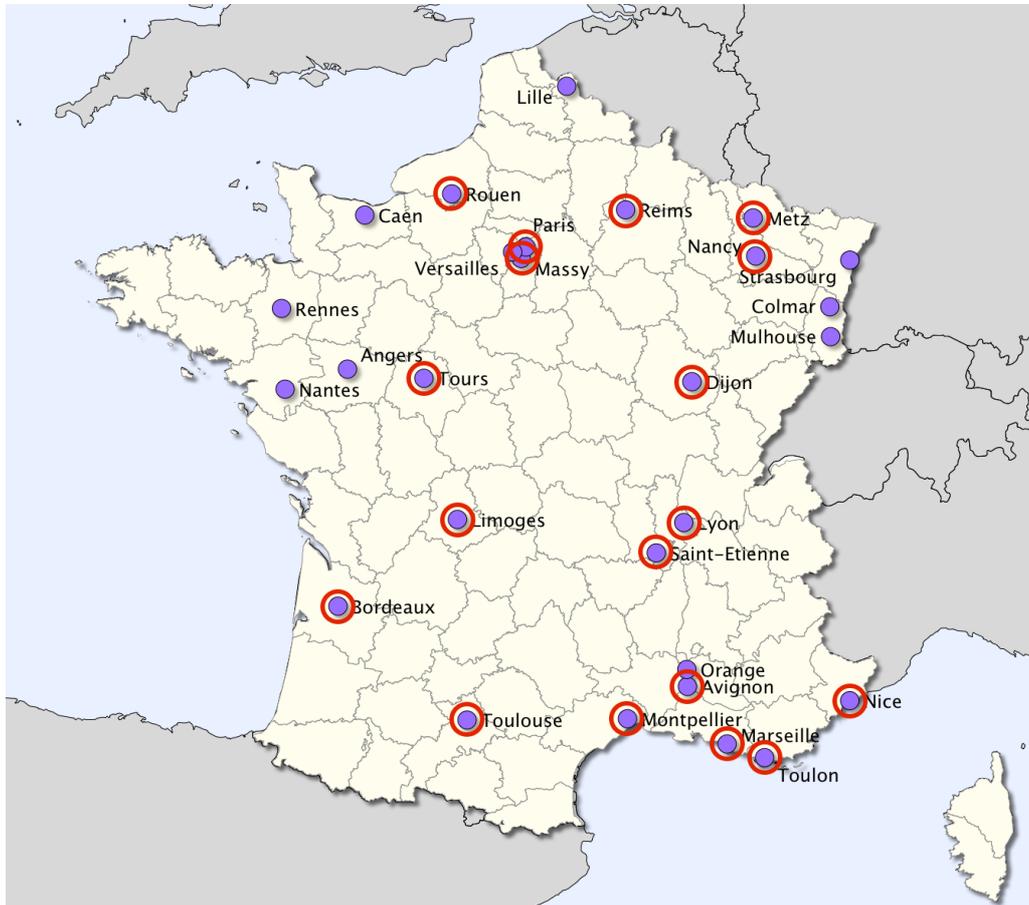
- ▶ d'une part, de saisir au plus près le point de vue des équipes de direction sur le thème de la gestion des ressources artistiques, ainsi que des exemples de leurs pratiques, ceci au regard des spécificités statutaires des structures sélectionnées ;

¹¹ BEAUJOLIN-BELLETET R., SCHMIDT G., 2012, « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi », *Revue française de gestion*, n° 228-229, pp. 41-57 ; PERRIN A., 2012, « La gestion des bonnes pratiques au sein d'une multinationale », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°107, pp. 16-28.

¹² L'échantillon prévoyait 20 maisons, mais il est à noter que deux des maisons initialement contactées n'ont pas pu nous recevoir dans les délais impartis.

- ▮ d'autre part, de présenter aux maisons enquêtées les modalités de déroulement de l'étude et plus particulièrement d'annoncer la réalisation de son second volet (cf. infra).

Figure 1 : localisation des maisons d'opéra visitées



Les interviews, d'une durée de 1h30 en moyenne, ont été réalisées *in situ* par un membre de l'équipe de recherche et dirigées par un guide d'entretien (cf. annexe 3) dont la structure et le contenu était similaire d'une maison à l'autre, ceci afin de favoriser la comparabilité des propos recueillis.

Le second volet de l'étude visait à diffuser **un questionnaire en ligne auprès d'un échantillon d'artistes - chœurs, musiciens, danseurs - de différentes maisons**. Elaboré en relation avec les thèmes abordés lors des entretiens, ce questionnaire (cf. annexe 5) avait pour objectif central de cerner un ensemble d'éléments relatifs aux parcours professionnels ainsi qu'aux conditions de travail et d'emploi, l'enjeu étant notamment de caractériser la mobilité des personnels artistiques (forte mobilité vs. stabilité), la place de l'opéra parmi l'ensemble de leurs activités professionnelles (activité unique vs. multiples activités connexes), ainsi que de définir leur rapport au travail (sur la dimension de la

santé notamment). Ce volet quantitatif de l'enquête a suivi un déroulement de validation en plusieurs étapes :

- ▶ Elaboration de l'outil de recueil de données, en s'appuyant sur d'autres études couvrant des thèmes similaires ou proches, telle l'étude « Opale/CNAR culture » portant sur les artistes du spectacle vivant¹³, l'enquête "Santé et Itinéraire Professionnel" (SIP)¹⁴, l'enquête "Évolutions et relations en Santé au Travail" (EVREST)¹⁵, et plus largement la littérature académique traitant du bien-être au travail¹⁶
- ▶ Présentation du questionnaire "draft 1" à la direction de la ROF pour accord. Un jeu de « navettes » a été effectué à l'automne 2015 afin de permettre l'ajout, la suppression ou la modification de questions ou d'items de réponse.
- ▶ Diffusion du questionnaire "draft 2" aux maisons ciblées pour accord à la fin de l'automne 2015. De manière à prendre en compte l'avis des directions, cette navette permettait éventuellement la suppression de questions. En revanche, l'ajout ou la modification ne pouvait être effectuée, ceci afin de conserver au maximum un cadre commun à l'ensemble des maisons enquêtées.
- ▶ Le questionnaire final a été intégré sur une plateforme en ligne, gérée directement par le coordonnateur du projet, permettant la saisie anonyme des questionnaires.
- ▶ Un courriel adressé par Mme DESSERTINE, Présidente de la ROF, a été envoyé à la fin du mois de février 2016 à l'ensemble des maisons ciblées afin de les inviter à diffuser à leurs artistes l'adresse internet du questionnaire en ligne¹⁷.
- ▶ Une série de relances, par e-mail et téléphone, a été effectuée entre mars et juillet 2016 afin de maximiser les taux de retour.

Ce protocole a permis la collecte d'un **échantillon de 199 réponses**, issues de onze théâtres lyriques, soit 14 % des quelques 1.400 artistes permanents (chœur, orchestre,

¹³ Opale/CNAR Culture, 2011, *Artistes du spectacle vivant comment vivez-vous les évolutions de votre pratique artistique ?*

¹⁴ METTE C., BARNAY T., SAINT POL (de) T., 2016, « Études et recherches Santé et itinéraire professionnel : État de la connaissance et perspectives ». *Dares, Document d'études*, n°197.

¹⁵ LEROYER A., 2015, *Evolutions et Relations en Santé au Travail (EVREST). Rapport descriptif national 2013-2014*.

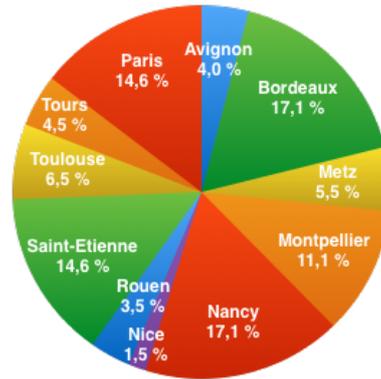
¹⁶ BAUDELLOT C., GOLLAC M. (dir.), 2003, *Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard ; SADRAS J.-C., DALMASSO C., LEFEBRE Ph., 2011, « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue française de gestion*, n°241, pp. 69-88 ; BIETRY F., CREUSIER J., 2013, « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°87, pp. 23-41 ; Flanchec (Le) A., Mullenbach-Servayre A., Rojot J., 2015, « Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011 », *Management & Avenir*, n°87, pp. 37-55.

¹⁷ Ce délai entre la période de validation de l'outil et sa diffusion effective est dû à la prise en compte de l'« Étude sur la formation initiale des musiciens d'orchestre » réalisée par l'AFO et dirigée par Bob Revel entre la fin de l'année 2015 et le début de l'année 2016. Bien que non-redondants, la superposition des deux questionnaires sur une même période aurait pu se révéler préjudiciable et nous avons préféré différer la diffusion de notre formulaire.

ballet) présents dans ces maisons¹⁸. La composition de cet échantillon entraîne plusieurs remarques, qui permettent de cerner la portée et les limites de ce volet de l'étude :

- Bien que l'échantillon soit d'une taille convenable d'un point de vue statistique pour établir des résultats globaux, le différentiel de répartition entre maisons est trop substantiel pour permettre une comparaison pleinement fructueuse.

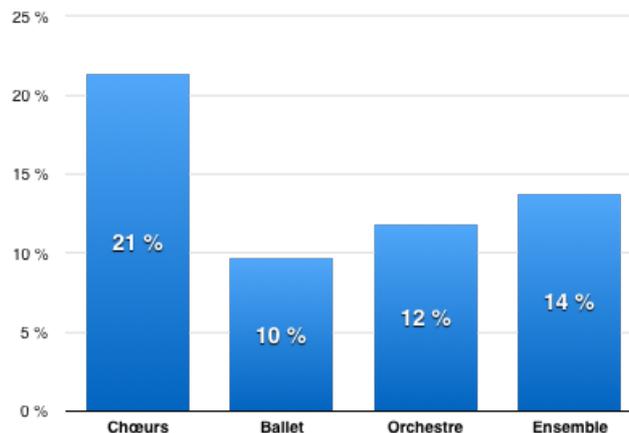
Figure 2 : répartition des répondants (n=199) selon la maison d'exercice



Lecture : 17,1 % des 199 personnes ayant complété le questionnaire exercent leur activité à l'opéra de Bordeaux.

- Si l'ensemble des catégories d'artistes est représenté dans l'échantillon, il apparaît que les taux de réponses au questionnaire ont pu varier d'une catégorie à l'autre. Ainsi, les artistes des chœurs sollicités ont, proportionnellement, davantage répondu à l'enquête que les musiciens ou les danseurs de ballet¹⁹.

Figure 3 : taux de réponse à l'étude selon la catégorie artistique

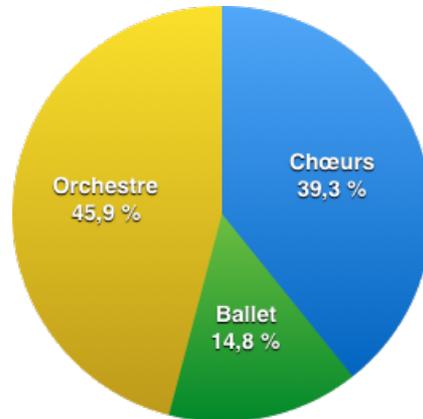


¹⁸ Source : Réunion des Opéras de France – Données 2014

¹⁹ Cela peut notamment s'expliquer par les sollicitations fréquentes dont les musiciens font l'objet pour des études de ce type, à l'exemple du travail piloté par l'AFO et réalisé peu avant la présente étude (cf. infra). À l'inverse, les artistes lyriques sont moins souvent ciblés par ce type d'attention, ce qui peut conduire, toutes choses égales par ailleurs, à une plus grande implication dans une procédure visant à recueillir leur avis.

Lecture : les musiciens d'orchestre ayant répondu à l'étude représentent 12 % de l'ensemble des musiciens permanents employés par les 11 maisons enquêtées.

Figure 4 : part des catégories artistiques dans l'échantillon



Lecture : les musiciens d'orchestre représentent 45,9 % des 199 personnes composant l'échantillon recueilli.

- Enfin, il est à noter que la taille de l'échantillon ne permet pas d'entrer en profondeur dans l'étude spécifique des sous-populations qui le composent, à l'exemple de ce que pourrait être une analyse précise de la différenciation sexuée des parcours selon la catégorie artistique, thématique largement abordée par ailleurs concernant les musiciens²⁰.

Ces considérations méthodologiques amènent à **traiter cette étude comme une première approche exploratoire, dont les limites propres appellent à réaliser dans le futur une enquête plus approfondie et réitérée dans le temps**. Malgré tout, les sections suivantes présentent les traits les plus saillants des résultats obtenus, le choix ayant été fait de mêler systématiquement des éléments issus du volet qualitatif à ceux provenant du volet quantitatif, afin de mettre en avant la complémentarité des deux approches.

²⁰ Sur ce thème, voir notamment : ALLMENDINGER J., HACKMAN R., 1995, The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras, *Sociale Forces*, vol. 74, 2, pp. 423-460 ; RAVET H., COULANGEON Ph., 2003, « La division sexuelle du travail chez les musiciens français », *Sociologie du travail*, vol. 45, pp. 361-384 ; COULANGEON Ph., RAVET H., ROHARIK I., 2005, Gender differentiated effet of time in performing arts professions: musicians, actors and dancers in contemporary France, *Poetics*, n°33, pp. 369-387 ; LAUNAY F., 2008, Les musiciennes : de la pionnière adulée à la concurrente redoutée. Bref historique d'une longue professionnalisation, *Travail, genre et sociétés*, n°19, pp. 41-63 ; RAVET H., 2011, *Musiciennes. Enquête sur les femmes et la musique*, Paris, Autrement.

2. Accompagner les artistes à chaque étape de leur carrière

Au-delà de la diversité des configurations locales et de l'histoire singulière de chacune des maisons²¹, les entretiens montrent en premier lieu que les théâtres lyriques partagent **des interrogations globalement similaires concernant l'administration des personnels artistiques**, notamment lorsqu'il est question des grandes étapes de leur carrière (recrutement, mobilité interne et externe, éventuelle rupture de la relation de travail, *etc.*). La parole des interviewés couvre plusieurs grands thèmes qui sont susceptibles de renvoyer à autant de préconisations :

- ▶ Tenir compte de la pyramide des âges des ensembles artistiques, certains étant « jeunes » et d'autres plus ou moins « âgés », ce qui a des répercussions sur les modalités de gestion (grille indiciaire, effet de noria, *etc.*) ;
- ▶ Prendre en considération l'internationalisation des candidatures et l'accroissement de la mobilité externe des artistes, qui interrogent notamment l'évolution des dispositifs de recrutement et de leur modalité d'organisation ;
- ▶ Gérer et organiser avec le maximum d'efficience le temps de travail des artistes (gestion des services, des remplacements en cas d'absence, des activités externes, *etc.*) ;
- ▶ Développer la formation professionnelle continue, qu'elle aille dans le sens d'un renforcement artistique ou vers d'autres domaines de compétences, ceci au-delà du temps que les artistes consacrent déjà individuellement à leur travail technique ;
- ▶ Mettre en œuvre des dispositifs de prévention des risques, dans leurs dimensions physiques, ergonomiques ou psychosociales, et parvenir à mobiliser les artistes afin d'aller vers une forme d'« éducation pour la santé » ;
- ▶ Lorsqu'un ballet est présent, favoriser les conditions de « reconversion » des danseurs lorsque celle-ci vient à se présenter ;
- ▶ Parvenir à maintenir les conditions d'un dialogue social fructueux avec les représentants du personnel, dans un domaine où toute information est susceptible de circuler très rapidement au sein d'une maison mais également de l'une à l'autre.

Ces différents aspects sont détaillés ci-dessous en étant globalement exposés selon une logique de type « chronologique », autrement dit suivant différents points de la carrière des artistes depuis leur entrée dans une maison jusqu'à la rupture de la relation de travail (liquidation de la retraite, reconversion professionnelle, *etc.*).

²¹ TARONDEAU J.-C., 2010, « Les héritages du passé peuvent-ils expliquer les performances actuelles des firmes ? Illustration par l'«industrie» de l'art lyrique », *Revue française de gestion*, n°201, pp. 27-43.

2.1. Le recrutement et la composition des jurys d'audition

Dans toute organisation professionnelle, le recrutement constitue un point clé. Ceci est d'autant plus vrai pour les maisons d'opéra, à un double titre :

- ▶ Compte tenu du niveau d'excellence individuelle attendue de l'ensemble des artistes²², il s'agit toujours d'un moment solennel qui les amène à entrer en forte concurrence avec leurs pairs et à se présenter devant leurs aînés ;
- ▶ Compte tenu des conditions d'emploi ayant cours dans la majorité des maisons, l'usage du CDI fixant en poste la personne recrutée²³ contrairement à la pratique courante du recours au CDD dans l'univers de spectacle, il s'agit d'un acte qui engage les parties en présence sur le long terme et qui implique que les maisons aient une perspective dynamique dans la gestion de leurs ressources humaines.

L'entrée à l'opéra constitue un enjeu fort pour les artistes car elle peut fortement contribuer à consacrer et stabiliser une carrière artistique professionnelle, autrement exercée sous le régime de l'intermittence²⁴. À cet égard, les données recueillies montrent qu'avant leur recrutement, les artistes étaient aussi bien en formation (32 %) qu'artiste professionnel exerçant comme intermittent (30 %). Comme le montre le tableau ci-dessous, 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 (cf. infra). 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. De plus, et sans surprise, cette différence dans le parcours précédant l'intégration au sein d'un opéra se retrouve au niveau de l'âge d'entrée en poste, les danseurs ayant été 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

²² WAGNER I., 2004, « La formation des violonistes virtuoses : les réseaux de soutien », *Sociétés contemporaines*, n°56, pp. 133-163 ; BONNEVILLE-ROUSSY A., LAVIGNE G., VALLERAND R., 2011, "When passion leads to excellence: the case of musicians", *Psychologie of Music*, vol. 39, 1, pp. 123-138 ; LAILLIER J., 2011, « La dynamique de la vocation : les évolutions de la rationalisation de l'engagement au travail des danseurs de ballet », *Sociologie du travail*, vol. 53, pp. 493-514 ; PEGOURDIE A., 2015, « L'"instrumentalisation" des carrières musicales. Division sociale du travail, inégalités d'accès à l'emploi et renversement de la hiérarchie musicale dans les conservatoires de musique », *Sociologie*, vol. 6, 4, pp. 321-338.

²³ Toutes maisons confondues, les emplois en CDI représentent plus de 60 % des emplois en équivalent temps plein ETP. Source : Réunion des Opéras de France – Données 2014.

²⁴ COULANGEON Ph., 2004, « L'expérience de la précarité dans les professions artistiques. Le cas des musiciens interprètes », *Sociologie de l'art*, vol. 5, 3, pp. 77-110 ; MENGER P.-M., 2005, *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, Paris, Ed. de l'EHESS.

moyenne pour les musiciens (pour une entrée dans le métier autour de 25 ans), contre 33,0 ans en moyenne pour les artistes de chœurs (pour une entrée dans le métier s’effectuant également autour de 25 ans).

Tableau 1 : L’année précédant votre entrée en fonction dans cette maison d’opéra, vous étiez ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Artiste professionnel « intermittent du spectacle »	40,3 % ²⁵	17,2 %	29,2 %	31,6 %
Encore en formation scolaire et/ou artistique (musique, danse, chant...)	16,7 %	44,8 %	41,6 %	32,6 %
En fonction dans une autre maison d’opéra	15,3 %	31,0 %	7,9 %	14,2 %
Enseignant(e) dans un conservatoire ou une école de musique / de danse	9,7 %	0 %	9,0 %	7,9 %
Autres	18,1 %	6,9 %	12,4 %	13,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 40,3 % des artistes des chœurs étaient « intermittent du spectacle » avant leur recrutement, contre 17,2 % dans le cas des danseurs et 29,2 % pour les musiciens.

Au-delà de ces aspects et dans tous les cas, les directions présentent **l’organisation et le contrôle du système de recrutement comme une question cruciale**. Historiquement, plus particulièrement pour les musiciens d’orchestre, celui-ci a pu être marqué par le jeu des affinités électives et la reconnaissance mutuelle entre pairs²⁶, à l’inverse des danseurs où le chorégraphe ou maître de ballet a un pouvoir de décision prépondérant²⁷. Lors des décennies passées, les musiciens déjà en place ont souvent pu faire valoir leur droit à peser dans le recrutement de l’un de leurs élèves talentueux ou d’une personne recommandée. Néanmoins, dans le cadre d’une activité de service public (qu’elle soit ou non en délégation) et dans le respect des accords collectifs²⁸, le recrutement sur concours, avec paravent pour les musiciens, est la règle. Ainsi, l’une des craintes des artistes et de leurs représentants est de se sentir en partie dépossédés de la reconnaissance de leur expertise. Sur cet aspect, **le point clef reste la composition des jurys d’audition**, de nombreuses variantes existant selon les règlements de chacune des maisons. Parmi les pratiques observées, deux semblent plus particulièrement donner satisfaction aux directions interrogées et sont susceptibles d’attirer l’attention :

²⁵ Dans les tableaux : les chiffres en rouge sont, d’un point de vue des règles statistiques, significativement supérieurs à la valeur de l’ensemble de l’échantillon ; les chiffres en bleu sont significativement inférieurs à la valeur de l’ensemble de l’échantillon. Ceci permet de rendre compte des différences importantes dépassant les aléas d’échantillonnage.

²⁶ FAULKNER R., 1973, “Carrer Concerns and Mobility of Orchestra Musicians”, *Sociological quarterly*, vol. 14, 3, pp. 334-349 ; LEHMANN B., 2002, *L’orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte.

²⁷ LAILLIER J., 2011, « La dynamique de la vocation : les évolutions de la rationalisation de l’engagement au travail des danseurs de ballet », *Sociologie du travail*, vol. 53, 4, pp. 493-514 ; SORIGNET P.-E., 2014, « Norme professionnelle et légitimité de la violence. Le cas des danseurs », *Déviance et Société*, vol. 38, 2, pp. 227-250.

²⁸ Cf. article XVI.1 de la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984. Etendue par arrêté du 4 janvier 1994 ; accord du 24 juin 2008 relatif à la politique contractuelle dans le spectacle vivant public et privé.

- ▮ Quelques maisons ont fait le choix d'intégrer fortement leurs équipes artistiques dans les modalités de recrutement, au-delà de ce que prévoit la réglementation, suivant une perspective d'« *implication* » des artistes dans « *la vie de la maison* ». **Plusieurs théâtres lyriques invitent les représentants des artistes à participer au jury de concours**, le plus souvent avec voix consultatives, mais parfois avec un pouvoir de décision plus important, comme le montre l'exemple suivant :

Encadré 1 : un concours où les artistes prennent part au vote²⁹

Dans cette maison, les concours de l'orchestre sont notamment réalisés en présence du délégué syndical et de deux délégués élus par les musiciens. En début de séance, le président du jury propose de renoncer à sa voix prépondérante et demande aux représentants de la municipalité de tutelle si l'ensemble des personnes présentes peut participer au vote, ce qui est le plus souvent accepté. De cette façon, les artistes conservent le sentiment d'être intégrés à leur « *juste place* » dans les choix d'intégration d'un.e futur.e collègue de travail.

- ▮ Musiciens, artistes lyriques et danseurs sont recrutés en premier lieu pour leur virtuosité. Il va donc quasiment sans dire que les concours se concentrent le plus souvent sur des aspects strictement artistiques. Or, le métier ne se restreint pas à cette seule dimension et un artiste ne saurait être seulement une individualité artistique au sein d'une maison, aussi brillant ou compétent soit-il. Il fait également partie d'un collectif de travail qui dispose de sa propre dynamique, de son histoire, de sa culture. À ce titre, parallèlement au système d'audition, quelques maisons ont pu mettre en place **un entretien de recrutement destiné à cerner avec davantage de finesse les caractéristiques et motivations des individus retenus** dans la « *short-list* » des différentes vagues d'audition. Comme l'indique l'un des directeurs généraux rencontrés :

« Introduire un minimum d'entretiens me paraît absolument indispensable notamment du fait d'un certain nombre de problématiques RH que l'on constate dans l'orchestre. Le fait d'être un musicien permanent, engagé en CDI change quand même singulièrement la donne dans la manière d'exercer son métier au quotidien par rapport à un musicien supplémentaire [...] Quand on a une équipe de quarante personnes amenées à travailler ensemble, vivre ensemble d'une certaine manière, jusqu'à l'âge de la retraite potentiellement, ça pose vraiment d'autres problématiques. »

²⁹ L'ensemble des données issus des entretiens ont été rendu anonyme dans un respect des règles déontologiques.

On voit ainsi l'importance que peut avoir l'intégration des artistes déjà en place dans le processus recrutement, mais également que les questions posées par l'entrée en poste ne se limitent pas à la seule dimension artistique. L'exemple ci-dessous est particulièrement parlant quant à l'usage qui peut être fait de l'entretien d'embauche :

Encadré 2 : L'apport des entretiens de recrutement

Dans cette maison, comme ailleurs, les qualités artistiques interviennent en priorité lors du concours. Il s'agit néanmoins de saisir également comment le/la candidat.e s'inscrit dans la perspective d'une relation collective de travail. Le concours des artistes du chœur et des danseurs se déroule ainsi en trois volets : le premier est une sélection sur dossier, le second sur audition et le troisième consiste à effectuer avec les derniers sélectionnés et dans la continuité du temps d'audition un « *entretien de motivation* ». Celui-ci sert à la fois au jury à informer les candidat.e.s sur les salaires, les conditions de travail, mais également à porter attention à leur « *personnalité* », ce qui a « *motivé leur choix* » à se porter candidat, la manière dont ils perçoivent « *leur place dans un ensemble* », etc. Ce dernier temps peut permettre de départager certains candidats jugés « *très proches* ».

Néanmoins, ce dernier type de pratique est loin d'aller de soi, les équipes artistiques des maisons d'opéra étant davantage habituées à compter sur la seule virtuosité comme critère d'évaluation³⁰. Dans l'éventualité où la pratique des entretiens serait jugée pertinente, elle doit donc être amenée avec tact et progressivement.

Ces premières données montrent bien que les artistes n'entrent pas au service des maisons avec un même parcours antérieur, ce qui a bien entendu des répercussions sur la manière de gérer leur activité. De même, l'importance d'**intégrer les artistes, ou plutôt leurs représentants, dans certaines prises de décision semble être l'objet de négociation**, qui peuvent déboucher sur un renforcement de la cohésion d'ensemble (*cf. infra*), ce qui a déjà pu être pointé par plusieurs auteurs³¹.

³⁰ À l'inverse, dans le système de l'intermittence du spectacle de nombreux regroupements s'effectuent toujours par affinités électives et effet de réseau. MENGER P.-M., 2005, *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, Paris, Ed. de l'EHESS.

³¹ BONNAFOUS-BOUCHER M., CHATELAIN-PONROY S., EVRARD Y., MAZALLON F., 2003, « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 169-188 ; AGID Ph., TARONDEAU, J.-C., 2011, *Le management des opéras. Comparaisons internationales*, Paris, Descartes et Cie, pp. 215-250.

2.2. La diversité des engagements artistiques comme levier de motivation

À l’instar d’autres artistes, les personnels artistiques des théâtres lyriques valorisent fortement l’autonomie professionnelle et la diversité de leurs engagements, ces points étant envisagés comme le gage d’un maintien de leur valeur créative³². Ainsi, **la multi-activité est fréquemment recherchée par les artistes interrogés**, quand bien même l’opéra reste leur employeur principal. Comme le montre le tableau ci-dessous, musiciens et artistes des chœurs sont relativement nombreux à déclarer une activité complémentaire au poste qu’ils occupent à l’opéra. Ainsi, près d’un musicien sur deux exerce dans d’autres ensembles et un sur cinq enseigne en conservatoire. De même, près du quart des artistes du chœur s’adonne à l’enseignement privé (école de chant ou cours individuels). Les danseurs ne sont pas en reste malgré tout, un quart d’entre eux indiquant participer parallèlement et à titre ponctuel à d’autres projets artistiques.

Tableau 2 : À l’heure actuelle, en dehors de votre engagement à l’opéra, exercez-vous d’autres activités à titre professionnel ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Activité d’interprète dans d’autres ensembles ou compagnies	35,1 %	24,1 %	47,8 %	39,7 %
Enseignement privé	23,4 %	10,3 %	13,3 %	16,6 %
Enseignement au conservatoire	2,6 %	0,0 %	20,0 %	11,1 %
Autres	19,5 %	13,8 %	10,0 %	14,1 %

Lecture : 47,8 % des musiciens interrogés déclarent avoir une autre activité d’interprète en dehors de l’opéra. Les répondants pouvaient proposer plusieurs réponses simultanées.

Du côté des directions, **parvenir à « canaliser » ces « à-côtés artistiques » peut être perçu comme une force, dans le sens où ces activités peuvent contribuer à la « fidélisation des artistes » et à maintenir un « climat propice à la qualité de l’interprétation ».**

« Je pense qu’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 qualité, de maintien de la qualité artistique et il est préférable que son projet aboutisse. [...] je n’ai qu’une crainte, c’est qu’un jour l’un me dise : « allez tchao, je m’en vais, j’en ai assez ». Donc, tout mon travail pour essayer de les fidéliser, de les garder ici, c’est de leur faire faire des séries de concerts de musique de chambre. Je fais aussi jouer un concerto en soliste. Je donne des permissions, c’est-à-dire que lorsqu’ils ont un projet artistique intéressant à l’extérieur, on en discute ensemble et je me débrouille pour les libérer, pour essayer de les garder, pour essayer de garder cette jeunesse qui est là, qui est du sang neuf. »

³² BUREAU M.-C., PERRENOUD M., SHAPIRO R., 2009, *L’artiste pluriel*, Villeneuve d’Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

Il y a une chose aussi qui est très importante, c'est que la direction valorise les équipes, à la fois dans les productions qui sont proposées, et à la fois dans les choix extérieurs. [...] Je pense que les musiciens et les choristes sont très très sensibles à ça, c'est-à-dire qu'on mette en avant leur travail sur des choses autres, qu'on leur fasse confiance pour certaines œuvres qui n'étaient pas du tout jouées avant. Qu'ils puissent se produire à l'extérieur dans des lieux dans lesquels ils n'auraient jamais pensé jouer. Je pense que c'est très valorisant aussi. Donc, c'est une espèce de confiance aussi que la direction leur donne et je pense que ça aussi, ça participe à la création de bonnes relations. [...] C'est quasiment inévitable que demain, il y aura des petits projets de musique de chambre à partir de l'orchestre, voire peut-être interne à partir du chœur, qui vont tourner en France, j'en suis quasiment certain. Parce que c'est des outils, c'est du fer de lance, et c'est pour la construction du collectif. »

Par ailleurs, afin de limiter la fixation des artistes sur un même poste au fil des années, situation qui peut « rendre le travail monotone », **un petit nombre de maisons valorisent des pratiques d'alternance entre pupitres**. En la matière, le fonctionnement de l'orchestre de Chicago a pu être cité en modèle, comme l'indique ce directeur :

« À Chicago, l'orchestre tourne, pupitre par pupitre, selon une base de 2 semaines. [...] le pupitre 2 passe au pupitre 8, et le pupitre 3 se retrouve au pupitre 2. Et donc, très régulièrement, tout le monde fait toutes les places et je trouve ça très bien. Très bien, parce que c'est quand même plus marrant d'être au cœur du réacteur. Il y a l'excitation de l'exposition et la responsabilité des places. Donc, c'est bien. »

Un exemple proche a pu être décrit parmi les maisons rencontrées, la composition des pupitres étant décrite comme malléable dans une certaine mesure.

Encadré 3 : organiser la « rotation » entre postes

Le plus souvent l'obtention d'un concours d'orchestre donne accès à une place déterminée, qui n'est pas amenée à changer. Or, dans cette maison « selon les répertoires, ils sont soit violon 2, soit violon 1. Et cela les motive un peu, ils ne sont pas toujours au dernier rang. Il y a un peu la même démarche aussi dans les cuivres et les bois. Et du coup, il y a une espèce d'émulation et je pense qu'ils arrivent à trouver leur plaisir là-dedans en fait, à s'équilibrer ». Ces changements sont pilotés par chacun des chefs de pupitre, en accord avec le chef d'orchestre. De même, solistes et co-solistes se partagent l'année afin que ce ne soit « pas toujours les mêmes qui soient la star de la soirée ».

Là encore, on voit l'importance de parvenir à mobiliser les artistes et à les intégrer pleinement dans la dynamique de leur maison, afin de ne pas les cantonner à un « simple rôle d'exécutant ». On retrouve ainsi toute la **problématique de l'activation de l'engagement et du maintien de la motivation** dans les organisations professionnelles³³.

³³ BRUN J.-P., DUGAS N., 2005, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, 2, pp. 79-88.

Dans tous les cas, l'organisation des différents services d'une maison, ainsi que le couplage avec les « à-côtés artistiques », implique **une gestion du temps rigoureuse de la part des équipes administratives**, d'autant que le statut des artistes suppose un partage du temps de travail entre la présence sur les lieux de production (à l'opéra, dans les salles ou studio de répétition, sur scène, etc.) et un travail personnel réalisé à domicile. À ce titre, tout ce qui touche au temps de travail et à la présence est régulièrement décrit dans les entretiens comme une question sensible, qui est traitée avec le plus grand soin.

« On fait des plannings super-détaillés et ils sont convoqués quand on a besoin d'eux. J'évite que les gens fassent de la chaise, comme on dit, soient là pour regarder et pour attendre qu'on fasse appel à leurs services. [...] Il y a des esquisses de plannings, c'est-à-dire qu'ils partent en vacances en sachant les périodes de répétition, les périodes de leçons sur toute l'année et ensuite, de 3 mois en 3 mois, les choses sont affinées et le planning archi-précis est fourni à l'avance, mais ne se décale que très rarement par rapport au planning fourni un an avant. »

« Ils ont des règlements très détaillés. C'est presque à la minute que vous avez le droit de déprogrammer, de ne pas déprogrammer, comment... Voilà, c'est ça qui est compliqué. Si on se rate, on peut mettre en péril une production ou alors on va à la négociation et évidemment tout de suite il faut payer. Tout ça c'est codifié. Et il faut respecter à la lettre le règlement. Ça c'est pas prévu, c'est pas prévu. »

Face à la complexification des nécessités de gestion, et à la prise en compte de la réglementation générale du travail (temps de repos, jours de récupération, etc.), qui n'est pas toujours adaptée aux contraintes de production, certaines maisons se sont dotées d'**outils spécifiques de gestion des planning** compte tenu de leur taille.

Encadré 4 : la gestion informatisée d'un planning des présences

Comme l'explique la personne interviewée, « l'opéra a longtemps fonctionné à l'aide de cahiers de présence », chaque présence quotidienne étant relevée manuellement puis transférée au service des paies une fois par mois. Or, l'accroissement de l'activité de cette maison (des centaines de permanents et plusieurs milliers de CDDU signés chaque année) a rendu nécessaire « la création d'une base de données de suivi d'activité permettant à la fois la gestion de la paye, l'état des présences, le registre des entrées/sorties en cas de tournée, la planification des contrats pour les artistes supplémentaires, et le planning d'occupation des salles de répétition ». Sur la base d'un logiciel existant, un outil informatique « sur mesure » a été développé en interne. Ses principaux avantages sont : de faciliter le respect du code du travail, de gagner du temps sur la réalisation de contrats en cas de remplacement, ou encore la production d'indicateurs statistiques qui viendront alimenter les différents « rapports sociaux » de l'établissement.

Comme le montre cette section, la gestion de l'activité artistique est au cœur du management des maisons d'opéra, toute la subtilité de l'entreprise étant de **donner une certaine autonomie aux artistes, tout en préservant la rigueur et le cadrage permettant de répondre aux nécessités de services**. En fonction de son contexte local, chacune des directions peut ainsi opter pour une souplesse plus ou moins grande et se doter des outils nécessaires.

2.3. Les personnels artistiques et leur maison face à la santé

Le grand public ne perçoit bien souvent que la partie « *visible et lumineuse* » du travail artistique. Chacun a en tête la fluidité de l'archet et la justesse des cordes, l'aisance et le sourire des Étoiles lors d'un pas de deux, la clarté ou la puissance d'une voix, *etc.* Or, ces merveilles, qui ravissent les sens du spectateur, relèvent d'un usage intensif et inlassablement répété du corps. Et comme dans toute activité, la répétition et le passage du temps est susceptible d'entraîner l'usure de l'outil de travail, voire des désagréments plus ou moins importants pour la santé³⁴. À ce titre, le questionnaire transmis aux artistes contenait une série d'indicateurs de santé, le premier et le plus grossier d'entre eux, concernant la déclaration d'un « avis de santé général ». Celui-ci tend à montrer que **la très grande majorité des artistes (83,4 %) se présente comme étant en « bonne » ou « très bonne santé »**, une légère différence étant néanmoins présente du côté des orchestres, leurs membres étant plus enclins à percevoir une atteinte à leur état de santé, à l'inverse des chœurs.

Tableau 3 : À l'heure actuelle, comment évaluez-vous votre état de santé général ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Très mauvais / Mauvais / Moyen	9,5 %	10,3 %	25,3 %	16,8 %
Bon	51,4 %	72,4 %	49,4 %	53,7 %
Très bon	39,2 %	17,2 %	25,3 %	29,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 9,5 % des artistes des chœurs interrogés se déclarent dans un état de santé « Très mauvais », « Mauvais » ou « Moyen », contre 10,3 % dans le cas des danseurs et 25,3 % dans les cas des musiciens.

Ce premier indicateur, qui reste très limitatif et englobant, a été complété par un questionnement sur les troubles les plus fréquemment rencontrés au travail³⁵. Ceux

³⁴ Voir notamment les actions d'information et de sensibilisation menées par l'association européenne de médecine des arts, réalisées par l'intermédiaire de formation et la publication d'une revue : <http://www.medecine-des-arts.com>

³⁵ Pour une présentation de ces indicateurs, voir notamment : LEROYER A., 2015, *Evolutions et Relations en Santé au Travail (EVREST). Rapport descriptif national 2013-2014.*

parfois connus par les artistes des théâtres lyriques sont identifiés de longue date : troubles musculo-squelettiques, tendinites, arthrite, atteinte des cordes vocales, ruptures ligamentaires, maux de dos, atteinte de l'audition, *etc.* Les données recueillies auprès de l'échantillon d'artistes permettent d'en évaluer la teneur et plus particulièrement d'en préciser les variations selon les ensembles artistiques. Sans surprise, dans la mesure où il en va de même dans la majorité des secteurs professionnels³⁶, la « fatigue » et le « stress » arrivent en tête des maux cités par les artistes dans près de 45 % des cas, mais sans qu'il y ait de variation très probante, d'un point de vue statistique, entre chœurs, ballet et orchestre. À ce titre, des rappels sur les différentes formes de stress (aigu, répété, chronique) et les manières de les prendre en charge pourrait figurer parmi les thèmes transversaux permettant de toucher l'ensemble des catégories artistiques³⁷.

Tableau 4 : Au cours des 6 derniers mois, avez-vous connu des signes de... ou des douleurs... ?

Oui, et c'est une gêne dans le travail	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Fatigue importante ou lassitude	58,2 %	51,9 %	60,3 %	46,7 %
Anxiété, nervosité, irritabilité	56,4 %	44,4 %	50,0 %	41,2 %
Vertèbres dorsolombaires	43,6 %	55,6 %	50,0 %	39,7 %
Vertèbres cervicales	36,4 %	33,3 %	56,4 %	37,2 %
Troubles du sommeil	41,8 %	25,9 %	42,3 %	31,7 %
Epaule	20,0 %	33,3 %	60,3 %	34,2 %
Poignet ou main	3,6 %	14,8 %	42,3 %	20,1 %
Membres inférieurs	30,9 %	77,8 %	6,4 %	21,6 %
Troubles de l'audition	25,5 %	0,0 %	39,7 %	22,6 %
Troubles de la vue	18,2 %	11,1 %	30,8 %	19,1 %
Troubles digestifs	21,8 %	29,6 %	19,2 %	17,6 %
Coude	1,8 %	3,7 %	28,2 %	12,1 %
Troubles dermatologiques	7,3 %	7,4 %	2,6 %	4,0 %

Lecture : 60,3 % des musiciens interrogés indiquent avoir connu des douleurs à l'épaule au cours des 6 derniers mois ET indiquent parallèlement la gêne qu'elles occasionnent dans leur travail, contre 20,0 % dans le cas des artistes des chœurs, et 33,3 % des danseurs.

³⁶ SARDAS J.-C., DALMASSO C., LEFEBVRE Ph., 2011, « les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue française de gestion*, n°214, pp. 69-88 ; LESUFFLEUR T., CHASTANG J.-F., CAVET M., NIEDHAMMER I., 2015, « Facteurs psychosociaux au travail et santé perçue dans l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, vol. 27, 2, pp. 177-186.

³⁷ SCANFF (Le) Ch., 2005, « Les différentes formes de stress », *Bulletin de psychologie*, n°475, pp. 69-72 ; RAVET H., 2008, « Intériorisation du stress et extériorisation du trac : musiciens et musiciennes d'orchestre », in M. Buscatto (dir.), *Au-delà du stress au travail*, Toulouse, Erès, pp. 137-153 ; GINTRAC A., 2011, « Le stress au travail, un état des lieux », *Management & Avenir*, n°41, pp. 89-106.

Plus finement, mais comme on pouvait en faire l'hypothèse, les musiciens font davantage état de troubles de la ceinture scapulaire³⁸, tandis que les désagréments des danseurs se concentrent sur les membres inférieurs³⁹. Les artistes des chœurs apparaissent quant à eux en deçà des autres catégories quant aux maux déclarés affectant leur travail.

Outre le niveau de détail qu'ils donnent à voir, ces 13 indicateurs permettent également de préciser la perception de l'état de santé général (cf. supra) à l'aide d'un « score global de santé perçue »⁴⁰. En effet, pour chacun des indicateurs les différentes modalités de réponse peuvent être associées à une valeur chiffrée : ne ressent pas de « trouble » ou de « douleur » correspond à « 0 » ; ressent le « trouble » ou une « douleur » mais sans que cela occasionne une gêne dans le travail correspond à « 1 » ; ressent le « trouble » ou une « douleur » ET cela occasionne une gêne dans le travail correspond à « 2 ». Par agrégation, il est donc possible de construire un « score global de santé perçue », compris entre « 0 » (aucun trouble perçu) et « 26 » (tous les indicateurs sont perçus ET amènent une gêne dans le travail). Pour l'ensemble de l'échantillon cet indicateur synthétique s'élève en moyenne à 8,3/26. Outre ce chiffre, qui n'a pas grande valeur pris dans l'absolu, le plus important étant de noter l'écart entre catégories artistiques comme le montre le tableau ci-dessous. À l'image du tableau n°3, on note que **les artistes des chœurs déclarent un meilleur état de santé que les danseurs et les musiciens**, ce qui peut paraître relativement congruent avec les formes de sollicitation de leur activité.

Tableau 5 : Évaluation du « score de santé perçue »

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Moyenne	6,6	8,9	9,7	8,3
Ecart-type	4,8	4,1	5,7	5,3

Lecture : en moyenne, les artistes des chœurs disposent d'un « score de santé perçue » de 6,6/26, contre 8,9/26 pour les danseurs et 9,7/26 pour les musiciens d'orchestre.

³⁸ ALFORD R., SZANTO A., 1995, Orphée blessé. L'expérience de la douleur dans le monde professionnel du piano, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°110, pp. 56-63.

³⁹ Les affections dont peuvent souffrir les danseurs, pleinement assimilés à l'activité "normale" de l'interprète, sont largement étudiées et présentées dans la littérature internationale. Voir notamment : TURNER B., WAINWRIGHT S., 2003, Corps de Ballet: the case of the injured ballet dancer, *Sociology of Health & Illness*, vol. 25, 4, pp. 269-288 ; WAINWRIGHT S., 2006, "Just Crumbling to Bits?" An Exploration of the Body, Ageing, Injury and Career in Classical Ballet Dancers, *Sociologia*, vol. 40, 2, pp. 237-255 ; AALTEN A., 2007, Listening to the dancer's body, *The Sociological Review*, vol. 55, 1, pp. 109-125 ; MCEWEN K., YOUNG K., 2011, Ballet and pain: reflexions on a risk-dance culture, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 3, 2, pp. 152-173.

⁴⁰ Nous parlons ici de « santé perçue » dans la mesure où les données sont de type déclarative, à l'inverse de l'enquête EVEREST par exemple où elles sont consignées par un médecin sur la base d'un entretien dans le cadre d'une visite médicale.

Par ailleurs, un lien peut être constaté entre la déclaration de l'« avis de santé général » et le « score global de santé perçue », ce qui montre à nouveau la cohérence des réponses fournies par les enquêtés. Autrement dit, ceux qui se déclarent en « mauvais état de santé » souffrent simultanément de plusieurs affections.

Tableau 6 : Relation entre « état de santé général » et « score de santé perçue »

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Très mauvais / Mauvais / Moyen	13,3	13,0	14,3	13,9
Bon	6,2	8,9	9,5	8,0
Très bon	5,3	6,4	5,7	5,6
Ensemble	6,6	8,9	9,7	8,3

Lecture : les artistes des chœurs se déclarant en très bon état de santé général disposent en moyenne d'un score de santé perçue égale à 4,9, contre 6,4 dans le cas des danseurs et 6,1 dans les cas des musiciens.

Le questionnaire adressé aux artistes contenait également un indicateur de perception de leur santé qu'il est possible de mettre en avant : la consultation de professions paramédicales (kinésithérapeute, ostéopathe, etc.). Or, si **71 % des enquêtés ont consulté au moins un professionnel du secteur paramédical au cours des 6 derniers mois**, il apparaît également que ce ne sont pas les artistes qui indiquent être les plus affectés par leur activité qui les consultent le plus. Le taux de consultation est en effet nettement plus élevé chez les danseurs (93,1 %) que chez les artistes des chœurs (59,7 %) ou les musiciens (73,3 %), ceci sans interaction avec des questions liées à l'âge par exemple.

Tableau 7 : Au cours des 6 derniers mois, avez-vous consulté un professionnel du secteur paramédical (kinésithérapeute, ostéopathe, chiropracteur, etc.) ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Non	40,3 %	6,9 %	26,7 %	29,1 %
Oui	59,7 %	93,1 %	73,3 %	70,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 40,3 % des artistes des chœurs interrogés déclarent ne pas avoir consulté de professionnels du secteur paramédical au cours des 6 derniers mois, contre 6,9 % dans le cas des danseurs.

De plus, la relation entre le fait de se sentir en « mauvaise santé » et le fait de consulter n'a rien de mécanique et varie d'une catégorie artistique à l'autre, signe que **chaque groupe dispose d'un rapport au corps et à la santé qui lui est propre** :

- ▶ Chez les artistes des chœurs, la consultation d'un professionnel du secteur paramédical varie très fortement selon le niveau de santé perçue. Pour le dire simplement, plus leur « score global de santé perçue » augmente plus ils consultent ;
- ▶ Chez les danseurs, le taux de consultation reste à un niveau très élevé quel que soit le degré de santé perçue, signe que cet accompagnement paramédical est pleinement intégré à l'activité ordinaire du métier ;
- ▶ Chez les musiciens, le taux de consultation varie selon le « score global de santé perçue » comme chez les artistes des chœurs, mais avec une moindre amplitude.

Tableau 8 : Taux de consultation d'un professionnel du secteur paramédical selon la catégorie artistique et la santé perçue

Score global de santé perçue	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
0 à 5	40,0 %	75,0 %	55,6 %	48,5 %
6 à 10	71,0 %	100,0 %	74,1 %	78,9 %
11 et plus	90,9 %	100,0 %	86,1 %	87,3 %
Ensemble	59,7 %	93,1 %	73,3 %	70,9 %

Lecture : 40 % des artistes des chœurs dont le « score global de santé perçue » est compris entre 0 et 5 déclarent avoir consulté de professionnels du secteur paramédical au cours des 6 derniers mois, contre 90,9 % de ceux dont le « score global de santé perçue » est supérieur à 10.

Partant de là, il est envisageable de **dresser des pistes concernant la formation à la santé** (cf. infra), l'un des enjeux pouvant être d'amener les musiciens à prendre pleinement conscience que leur activité est non seulement une activité artistique mais également une activité physique qui demande un accompagnement spécifique⁴¹.

Conformément à leur statut d'employeur et à leurs obligations, **les maisons d'opéra prennent régulièrement des mesures pour tenir compte de cette dimension sanitaire du travail artistique** : évaluations des expositions aux risques (sonores notamment), achat de bouchons d'oreille sur-mesure, chaise ergonomique, installation de pare-son, travail de l'acoustique des studios de répétition, modification des plateaux de danse, etc. Au-delà de ces éléments communs, quelques idées novatrices ont pu être signalées lors des entretiens, notamment autour de la mise en place d'**un suivi médical des artistes**. Des actions de prévention⁴² et de prise en charge sont notamment menées par plusieurs

⁴¹ COUSIN C., 2012, *Le musicien, un sportif de haut niveau*, Paris, Ed. Ad Hoc.

⁴² Sur ce plan, le travail du Centre Médical de la Bourse à Paris, qui édite des guides de préventions dédiés à aux danseurs, musiciens et chanteurs, peut être mis en avant : http://www.cmb-sante.fr/prévention-pratique_espace-pratique_910.html

maisons à travers l'**établissement de partenariats avec le milieu paramédical et les professionnels de la kinésithérapie ou de l'ostéopathie**. À titre d'exemple, deux des maisons rencontrées sont en relation privilégiée avec un kinésithérapeute attitré. De même, un autre maison est en partenariat avec une école d'ostéopathie, de même qu'une autre encore reçoit dans ses murs les élèves d'une école de kinésithérapie et leurs encadrants, avec conventionnement auprès de la médecine du travail. De même, lors des entretiens, l'une des maisons était en phase de préparation d'un vaste plan de prévention, la liant à l'association de médecine des arts et à l'Agence régionale de santé (ARS), l'objectif étant de prévoir une campagne de sensibilisation, des actions de prévention, ainsi qu'une « *hotline* » susceptible d'orienter sur le plan médical vers un spécialiste prioritairement dédié aux artistes en cas de difficulté quelconque. Dans ce cadre, voyons un dernier exemple plus spécifique :

Encadré 5 : la prévention par les « tickets santé »

La direction de ce théâtre lyrique a contracté un forfait annuel auprès d'un cabinet de kinésithérapie et d'ostéopathie correspondant à un nombre donné de séances dont peuvent bénéficier les artistes du ballet. Lorsqu'ils en ressentent le besoin, les danseurs prennent simplement rendez-vous, leur séance étant prise en charge. La seule contrainte, qui constitue une forme de « *responsabilisation des artistes* », consiste à réaliser le partage des séances, certains n'en prenant aucune tandis que d'autres pourront en faire 3, 4 ou 5 au cours de l'année. L'un des projets est d'élargir ce système de « *ticket santé* » aux autres catégories d'artistes.

Comme nous le verrons par la suite, ce premier type de prévention des risques et de prise en charge est à **associer à une série d'actions de formation dans le domaine de l'éducation à la santé**. Quoi qu'il en soit, cette dimension « santé » est importante à prendre en compte, notamment parce qu'elle est liée à des coûts importants (*cf. infra*). S'il est convenu qu'une éradication de tous les maux dont les artistes peuvent souffrir serait utopique, reste qu'une limitation ou un aménagement des conditions de travail peut amener un mieux-être, limiter les absences et les accidents, favoriser la longévité de la carrière, et finalement conduire à des économies sur le long terme⁴³.

⁴³ ANTONOPOULOU L., TARGOUTZIDIS A., 2010, « Évaluation économique de la prévention pour la santé et la sécurité au travail : la pertinence de l'analyse coût-bénéfice », *Santé Publique*, vol. 22, 1, pp. 23-35 ; BARNAY T., SAUZE D., SULTAN-TAÏEB H., 2010, « La santé au travail : une préoccupation multiforme pour les économistes », *Revue française des affaires sociales*, n°4, pp. 7-25.

2.4. Les évolutions professionnelles : transition, reconversion, mobilité

Comme dans toute activité, les parcours professionnels des artistes sont susceptibles d'inflexion et d'évolution⁴⁴, qu'elles soient voulues par l'individu ou conditionnées par le contexte : évolution professionnelle interne, mobilité géographique, changement d'activité, *etc.* Sur ce plan, il apparaît que les artistes font preuve d'une assez forte propension à la mobilité. **Un quart des personnes interrogées (26,8 %) envisage de quitter l'emploi actuellement occupé dans les 5 ans à venir**, ceci quelle qu'en soit la raison, **cette proportion étant proche de un sur deux (41,5 %) parmi les artistes ayant moins de 5 ans d'ancienneté**. En d'autres termes, la configuration actuelle du secteur des arts lyriques semble propice à la mobilité des interprètes dans leurs premières années de carrière : perspective d'atteindre un poste plus élevé, visées sur un autre cadre de vie, *etc.* On note également une différenciation selon la filière artistique, les danseurs étant les plus enclins à la mobilité (interne ou externe).

Tableau 9 : Pour les 5 années à venir, envisagez-vous de ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
Poursuivre vos activités au même poste dans cette même maison d'opéra	75,7 %	58,6 %	74,7 %	70,9 %
Candidater à un poste plus élevé dans cette même maison d'opéra	10,8 %	34,5 %	17,2 %	17,1 %
Candidater à un poste de même niveau dans une autre maison d'opéra	9,5 %	13,8 %	9,2 %	9,5 %
Candidater à un poste plus élevé dans une autre maison d'opéra	6,8 %	13,8 %	9,2 %	8,5 %
Cesser vos fonctions à l'opéra tout en poursuivant le métier d'artiste	5,4 %	10,3 %	8,0 %	7,0 %
Cesser vos activités d'artiste interprète (quelle qu'en soit la raison)	10,8 %	10,3 %	9,2 %	9,5 %

Lecture : 10,8 % des artistes des chœurs envisagent de candidater à un poste plus élevé au sein de la même maison dans les 5 ans à venir. La somme des colonnes est supérieure à 100 %, plusieurs réponses étant possibles.

Plus précisément, des cas très spécifiques peuvent conduire à envisager un arrêt de l'activité :

- ▮ Les blessures invalidantes peuvent engendrer un besoin de changement dans le parcours et le projet professionnel. En effet, toutes choses égales par ailleurs, il existe **un lien très fort entre le score de santé perçue et le fait d'envisager de quitter son activité à l'opéra dans les 5 ans à venir**, ceci indépendamment de l'âge, de l'ancienneté ou de la catégorie artistique.

⁴⁴ FAULKNER R., 1973, "Carrer Concerns and Mobility of Orchestra Musicians", *Sociological quarterly*, vol. 14, 3, pp. 334-349. Voir également la *Résolution du Parlement européen du 7 juin 2007 sur le statut social des artistes*, qui pointe les spécificités des mobilités artistiques en Europe, par rapport aux autres catégories de salariés, et la nécessité de les accompagner.

Tableau 10 : Les plus fragilisés sont les plus enclins à cesser leur activité à l'opéra

Score global de santé perçue	0 à 4	5 à 9	10 à 14	15 et plus	Ensemble
Part dans l'échantillon	27,1 %	34,2 %	24,1 %	14,6 %	100,0 %
Envisage de quitter sa maison actuelle dans les 5 ans	14,8 %	25,6 %	28,8 %	45,5 %	26,8 %
Envisage de quitter tout activité à l'opéra dans les 5 ans	9,8 %	12,5 %	17,1 %	29,0 %	16,0 %

Lecture : parmi les artistes ayant un score de santé perçue compris entre 0 et 4 (peu de problèmes de santé), 14,8 % envisagent de quitter la maison qui les emploie, contre 45,5 % parmi ceux ayant un score égale ou supérieur à 15 (nombreux problèmes de santé).

Or, comme l'indiquent plusieurs directions rencontrées, le coût financier et humain d'une suspension ou d'une rupture de la relation de travail pour des raisons de santé est toujours très important. Les maisons ont donc tout intérêt à prévenir au mieux ces situations, ce qu'elles tendent déjà à réaliser.

« Un de nos violons solos a été en très longue maladie, sur une maladie non professionnelle, mais qui le rendait inapte à l'exercice de son métier. L'inaptitude ayant été confirmée au bout de 3 ans, puis impossibilité de reclassement et licenciement pour inaptitude. On a réfléchi à accompagner cette situation là aussi et pour lui et vis-à-vis de l'orchestre. [...] Dans la maison on a un régime de prévoyance qui est un régime obligatoire qu'on a adopté et qui est assez confortable pour les salariés d'une manière générale. Dans ce cas particulier, il touche 85% de son ancien salaire brut, il n'a pas le couteau sous la gorge mais il faut changer de statut social, d'habitude, tout ce qu'on veut. C'est pas simple. »

« Il y a des personnes qui ont un réel problème médical et pour lesquelles c'est vraiment un crève-cœur que de quitter l'orchestre. Comme X qui était très jeune, qui a eu un très grave accident, ça faisait 3 ans à peine qu'il était là, il n'avait pas 30 ans. Pour lui, c'était inconcevable de faire autre chose. [...] On en discute et ils préparent leur reconversion. Généralement, on arrive à proposer des bons reclassements. [...] Mais il faut qu'il y ait un système de prévoyance, sinon c'est catastrophique. »

- Concernant les évolutions professionnelles, **le cas des danseurs apparaît également très spécifique**, dans la mesure où l'évolution de leur parcours est « nécessairement » marquée par l'impossibilité de poursuivre la carrière scénique jusqu'à l'âge légal de la retraite⁴⁵. Plusieurs maisons disposant d'un ballet ont mis en place des dispositifs d'accompagnement s'appuyant une fois encore sur la formation (cf. infra).

⁴⁵ BOURNETON F., 2011, *Quitter un métier de vocation : le cas de la danse classique*, Thèse de Doctorat, Université Toulouse le Mirail ; JULHE S., SALAMERO E., HONTA M., 2015, « Aider à la reconversion des danseurs », *Revue française des affaires sociales*, n°1-2, pp. 229-247.

Encadré 6 : accompagner la reconversion des danseurs

Compte tenu de la double contrainte issue de carrières relativement courtes et d'une obligation légale à contracter un CDI après 6 ans d'exercice en CDD, cette maison a souhaité mettre en place un « *dispositif d'aide au reclassement* ». Accompagnés par une psychologue du travail et un référent CNFPT, les artistes concernés se voient proposer le paiement d'une formation et le maintien de leur salaire pendant un an, à l'image des dispositifs de Congés Individuel de Formation (CIF) existants pour les salariés cotisant à l'AFDAS (le présent dispositif étant à la charge directe de l'employeur). En amont de ces situations, et comme dans d'autres maisons, une prise en charge groupée de la formation au Diplôme d'État de professeur de danse est également proposée.

- Poursuivant une volonté de conserver l'excellence artistique au plus haut niveau, une petite partie des maisons s'est dotée d'instances de « *contrôle de compétences* », telles que le prévoient les textes⁴⁶. Également appelées « *auditions de contrôle* » ou « *contrôle de fonction* », ces dispositifs permettent, en cas de manquements constatés et répétés, de procéder à une présentation devant les pairs, qui peut déboucher sur une proposition de formation et en dernier ressort sur un licenciement pour motif d'« *insuffisance professionnelle* »⁴⁷ :

Encadré 7 : la double issue du contrôle de compétences

Dans cette maison l'audition de contrôle, inscrite dans le règlement intérieur, permet à la direction artistique de disposer d'un moyen d'action (encadré par la convention collective) lorsqu'elle constate ou est informée d'une difficulté récurrente sur le plan artistique. L'enjeu est dans tous les cas de « *stimuler* » la personne et d'essayer de « *l'accompagner* » afin qu'elle puisse éventuellement « *retrouver toutes ses qualités* ». L'ensemble de l'opération prend environ un an dans la mesure où elle s'accompagne d'une période de formation, puis une deuxième audition de contrôle, qui peut déboucher sur une poursuite de la relation contractuelle ou engager sa rupture.

Dans tous les cas, l'usage de cette procédure conventionnelle reste délicat et particulièrement rare. Certaines maisons indiquent n'y avoir jamais recours afin de préserver l'harmonie et la cohésion interne (*cf. infra*).

Comme le montrent plusieurs des entrées de cette section, la question de **la formation tend à être, ou à devenir, une modalité importante de la gestion des ressources humaines artistiques et de l'administration de leur parcours au sein des maisons d'opéra**. De fait, cette dimension fait l'objet d'une partie à part entière dans ce rapport.

⁴⁶ Cf. Article XV.1.5 de la Avenant du 20 février 2009 relatif à la mise à jour de la Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984. Étendue par arrêté du 4 janvier 1994 JORF 26 janvier 1994.

⁴⁷ Non défini par le code du travail, ce motif constitue cependant une cause réelle et sérieuse de licenciement s'il se rapporte à des éléments précis, objectifs et vérifiables, comme le rappelle régulièrement la jurisprudence de la Cour de Cassation.

3. Formation continue et développement professionnel

Outre les aspects d'administration des carrières, se pose également la question du développement professionnel⁴⁸. En effet, si les artistes perçoivent bien souvent leur activité sous l'angle du talent individuel, cultivé au cours des années de formation initiale et entretenu par un travail réalisé à domicile⁴⁹, il n'en reste pas moins que leur statut de salarié ouvre également des droits à une formation professionnelle continue, celle-ci n'étant pas restreinte à la seule dimension artistique. Compte tenu du cadre réglementaire⁵⁰ et des spécificités inhérentes à la planification des services, l'organisation de ces temps de formation est particulièrement épineuse pour les directions. Les données recueillies mettent cependant en avant différents aspects touchant aussi bien à la partie artistique, au thème de l'éducation à la santé, et tout le champ des évolutions professionnelles avec l'exemple particulier de la gestion du temps de « reconversion » des danseurs. Sont également mis en avant les **outils de développement d'une culture commune propre à l'établissement**.

3.1. L'offre de formation : entre besoins individuels et collectifs

Compte tenu des modalités de formation initiale des artistes⁵¹ et des conditions d'exercice d'un métier particulièrement prenant, **les dimensions relevant de la formation professionnelle continue pourraient ne pas aller de soi**. En effet, dans les représentations des artistes issus d'un parcours dit « académique », une formation complémentaire pourrait être perçue comme une forme de « sanction », notamment par un **amalgame indu avec la procédure de contrôle de compétences (cf. supra)**.

⁴⁸ *I.e.* processus réalisé dans ou hors du cadre de travail qui amène à un accroissement ou à une transformation des acquis et des pratiques professionnelles. Ce processus recouvre de nombreux aspects, dont la formation continue, mais également la dimension de l'apprentissage organisationnel, la culture de métier ou d'entreprise, etc.

⁴⁹ PAPADOPOULOS K., 2002, De la « vocation » artistique au « don » musical, *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, vol. 28, 3, pp. 547-558 ; PAPADOPOULOS K., 2002, *Profession musicien : un "don", un héritage, un projet ?*, Paris, L'Harmattan ; WAGNER I., 2004, « La formation des violonistes virtuoses : les réseaux de soutien », *Sociétés contemporaines*, n°56, pp. 133-163 ; BONNEVILLE-ROUSSY A., LAVIGNE G., VALLERAND R., 2011, "When passion leads to excellence: the case of musicians", *Psychologie of Music*, vol. 39, 1, pp. 123-138 ; LAILLIER J., 2011, « La dynamique de la vocation : les évolutions de la rationalisation de l'engagement au travail des danseurs de ballet », *Sociologie du travail*, vol. 53, pp. 493-514.

⁵⁰ Cf. réglementation des formations professionnelles et de perfectionnement propre au statut de la fonction publique territoriale (Décret n°88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale) ; Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984. Etendue par arrêté du 4 janvier 1994 ; Convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant du 3 février 2012 ; Accord du 19 décembre 2014 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (à l'exception des intermittents qui bénéficient d'un accord spécifique).

⁵¹ Compte tenu de leur formation artistique intensive et précoce, il est fréquent de penser que les artistes possèdent peu de diplômes scolaires. L'échantillon montre à ce titre que 40 % des personnes interrogées sont diplômées du baccalauréat ou d'un diplôme antérieur, tandis que 22 % sont titulaires d'un diplôme général supérieur à Bac + 3.

« On s'est opposé à l'incompréhension lorsqu'on a souhaité mettre en place des formations. On voulait les généraliser. On discutait d'un travail d'accompagnement, et les personnes l'ont appréhendé comme une sanction et avec beaucoup de méfiance et de défiance. C'était la peur du contrôle de compétence. »

À cet égard, l'enjeu, qui est de l'ordre de la méthode, est de montrer que **la formation est en premier lieu une possibilité de faire progresser à la fois les individus et le collectif artistique.**

En effet, les données recueillies laissent apparaître que les artistes sont globalement ouverts à ce type sollicitation. **Une grande majorité des enquêtés (81,1 %) souhaiterait se voir proposer davantage de formations de type professionnel.** Les aspects artistiques (64,8 %) sont particulièrement plébiscités, mais des variations entre catégories peuvent également se faire jour, les chœurs privilégiant plus que les autres la dimension artistique, tandis que les musiciens sont proportionnellement davantage intéressés que les autres par les formations extérieures au domaine artistique.

Tableau 11 : À l'avenir, souhaiteriez-vous que votre maison d'opéra vous propose davantage de formations de type professionnel ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
NON, cela ne me semblerait pas utile	9,2 %	6,9 %	10,2 %	10,2 %
NON, ce qu'elle fait est déjà suffisant	5,3 %	3,4 %	12,5 %	8,7 %
OUI, de nature artistique (master class, atelier de perfectionnement, etc.)	77,6 %	72,4 %	53,4 %	64,8 %
OUI, hors du domaine artistique	7,9 %	17,2 %	23,9 %	16,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 77,6 % des artistes des chœurs indiquent souhaiter se voir proposer davantage de formations de type professionnel et de nature artistique, contre 53,4 % dans le cas des musiciens d'orchestre.

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. Si ces chiffres globaux sont à prendre avec précaution, ils montrent également une nouvelle différenciation entre catégories d'artistes, les danseurs étant proportionnellement plus enclins à donner leur satisfecit, tandis que les membres des chœurs sont proportionnellement plus nombreux à souhaiter discuter de leur évolution professionnelle.

Tableau 12 : À l'heure actuelle, avez-vous l'occasion à titre personnel de discuter avec la direction de votre maison d'opéra au sujet de votre évolution professionnelle ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
NON, et je ne souhaiterais pas le faire	21,1 %	10,3 %	32,2 %	24,6 %
NON, mais je souhaiterais pouvoir le faire	61,8 %	44,8 %	46,0 %	51,8 %
OUI, mais cela ne répond pas à mes attentes	5,3 %	6,9 %	14,9 %	10,3 %
OUI, et cela répond à mes attentes	11,8 %	37,9 %	6,9 %	13,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 61,8 % des artistes des chœurs indiquent ne pas avoir l'occasion de discuter de leur évolution professionnelle, mais souhaiteraient pouvoir le faire, contre 44,8 % dans le cas des danseurs.

Du point de vue des directions, ces échanges se réalisent le plus souvent de manière informelle, mais un temps dédié peut également être fourni par le **dispositif de l'entretien professionnel**⁵². Celui-ci fait aujourd'hui figure d'action à développer et à mettre en place malgré les difficultés logistiques qu'il peut engendrer (coordination des emplois du temps, etc.). En effet, il y a bien souvent un décalage entre l'importance des masses artistiques et la taille des services administratifs, supports susceptibles de prendre en charge la réalisation de telles actions :

« On a une obligation qui arrive, 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. Il n'y a pas cette logique de "on se retrouve autour d'une table avec un stylo, un cahier, on prend des notes", c'est quelque chose qui est pas du tout dans les mœurs. C'est typiquement une problématique non résolue pour l'instant. »

Comme le montre cet exemple, **établir un diagnostic des besoins en termes de formation et d'évolution professionnelle n'est pas chose aisée pour les directions**. Entre contraintes réglementaires, prise en compte des nécessités collectives, des désidérata individuels et impératifs de gestion, parvenir à établir un plan de formation relève souvent de la gageure.

« On part de très, très loin pour un plan de formation. Il y a des choses formidables mais il faut vraiment remettre un peu les choses à plat et qu'on réfléchisse, parce qu'on ne répond pas aux besoins de tous. »

Néanmoins, une grande partie des maisons rencontrées parvient peu ou prou à développer des formations internes, notamment sur le plan artistique.

⁵² Cf. Article L. 6315-1 du Code du travail et Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

3.2. Soutenir la progression des compétences artistiques

Si les attentes semblent présentes, la question est donc bien souvent de savoir que proposer aux artistes. Plusieurs pistes émergent parmi les pratiques déjà en cours au sein des maisons rencontrées, notamment en matière de formations à visée artistique. Sur ce premier plan, les entretiens permettent de noter la **présence de formations spécifiques en direction des artistes des chœurs**⁵³, en réponse à un besoin exprimé par ailleurs (cf. supra). Suivant généralement le principe de *master class*, ces formations traitent régulièrement du travail autour des langues, une partie des œuvres du répertoire étant en anglais, italien, russe, allemand, etc.⁵⁴ Ce type de formation est parfois pris en charge individuellement par les artistes, qui peuvent également faire appel à des *coachs* vocaux personnels. Dans ce cadre, toute la question des directions est de parvenir à **présenter et faire accepter une offre de formation qui soit collective**, comme l'illustre l'exemple suivant.

Encadré 8 : des ateliers vocaux directement au service des productions

Cette maison a souhaité mettre en place « un travail de coaching vocal de haut niveau », qui puisse être lié spécifiquement à « une activité de production de concerts ». Autrement dit, une série de récitals mettant spécifiquement en avant le chœur permet la succession de séances de travail vocal groupées par période de deux semaines. De même des « stages de langues » sont prévus, animés par un coach vocal spécialisé dont le rôle n'amène pas à empiéter sur le terrain du chef de chœur. Ainsi, le travail vocal est systématique rattaché à la préparation d'œuvres spécifiques.

De même, au-delà des besoins individualisés, **il semble parfois délicat de mobiliser collectivement les artistes**, qui pourraient percevoir la formation continue comme une remise en cause de leur expertise ou de leur talents (cf. supra).

« Dans un orchestre, il y a des dizaines de musiciens. Du coup, c'est compliqué de faire changer, de faire accepter l'idée qu'il faut qu'il y ait une formation tout au 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 remontés : "on travaille trop, on a trop de « répètes », on est des pros, on n'a pas besoin de tout ça". Donc il a fallu passer par ailleurs. Pour l'instant, c'est un peu le passage par le côté. Nous disons : "regardez ce qu'ils font, à tel endroit. Eux, ils ont ces lectures, ils ont telles choses", pour leur faire prendre conscience qu'ailleurs, c'est autrement. »

⁵³ L'un des récents rapports de la DGCA indique notamment la nécessité de renforcer le suivi de carrière des artistes lyriques. Cf. CHASSAIN L., 2014, *Mission de bilan et préconisation relative à l'emploi des artistes lyriques*, Rapport de l'inspection de la création artistique.

⁵⁴ Sur ce point, voir notamment : GONZALEZ-MARTINEZ E., 2000, « Postures lyriques. L'ajustement voix-rôle dans le travail interprétatif du chanteur soliste », *Revue française de sociologie*, vol. 41, 2, pp. 277-305.

En somme, on voit ici toute l’ambivalence entre ce qui relèverait de demandes exprimées en matière de formation à un niveau individuel (cf. tableau 11) et la difficulté à les mettre effectivement en œuvre, compte tenu de la divergence des points de vue et des besoins.

3.3. Se doter d’outils de formation au service de la santé des artistes

Nous l’avons déjà indiqué, comme dans tout secteur d’activité, les métiers artistiques sont exposés à des risques spécifiques⁵⁵. Sur ce point, les données recueillies montrent que près d’un artiste sur deux (49,5 %) semble relativement ouvert à ce que l’employeur propose des formations ou des actions spécifiques en la matière, à l’exception notable des danseurs pour lesquels le « risque » est subjectivement intégré à la définition du métier, l’action de prévention étant renvoyée à une action personnelle⁵⁶.

Tableau 13 : À l’avenir, souhaiteriez-vous que votre maison d’opéra vous propose une action tournée vers la prévention des risques au travail ?

	Chœurs	Ballet	Orchestre	Ensemble
NON, car ce qu’elle fait déjà est suffisant	13,9 %	24,1 %	24,7 %	20,8 %
NON, car cela ne me semblerait pas utile	36,1 %	41,4 %	21,3 %	29,7 %
OUI	50,0 %	34,5 %	53,9 %	49,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : 34,5 % des danseurs interrogés souhaiterait que leur employeur propose une action de prévention des risques, contre 53,9 % dans le cas des musiciens.

Comme on pouvait en faire l’hypothèse, il existe également un lien très fort entre le souhait de participer à des actions de prévention et l’état de santé perçue, ceci indépendamment de l’âge ou de l’ancienneté dans le métier. Autrement dit, **moins l’artiste se perçoit en bonne santé, plus il est à même de vouloir participer à des actions de prévention**, ce qui est à la fois logique et porteur d’ambiguïté. Une fois encore, toute la difficulté est donc pour les maisons d’harmoniser leurs propositions face à un groupe d’artistes dont les ressentis et les besoins exprimés sont hétérogènes, tout en lui faisant comprendre que l’action de prévention ne doit justement pas attendre la perception d’un mauvais état de santé mais se réaliser bien en amont⁵⁷.

⁵⁵ Cf. les guides de préventions édités par le CMB : http://www.cmb-sante.fr/prévention-pratique_espace-pratique_910.html

⁵⁶ SORIGNET P.-E., 2006, « Danser au-delà de la douleur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163, pp. 46-61.

⁵⁷ FORETTE F., BRIEU M.-A., LEMASSON H., SALORD J.-C., LE PEN C., 2014, « Évaluation d’un programme de promotion de la santé conduit en entreprise », *Santé publique*, vol. 26, 4, pp. 443-451.

Tableau 14 : l'état de santé perçue influence le besoin de prévention

Score de santé perçue	0 à 4	5 à 9	10 à 14	15 et plus	Ensemble
NON, car ce qu'elle fait déjà est suffisant	37,5 %	19,1 %	14,6 %	7,1 %	20,8 %
NON, car cela ne me semblerait pas utile	33,3 %	38,2 %	20,8 %	17,9 %	29,7 %
OUI	29,2 %	42,6 %	64,6 %	75,0 %	49,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Lecture : parmi les artistes dont le score de santé perçue est inférieur à 5 (bon état de santé), 29,2 % sont favorables à la proposition d'action de prévention ; contre 75,0 % parmi ceux dont le score de santé perçue est égal ou supérieur à 15 (mauvais état de santé).

Au-delà des dispositifs de protection (cf. supra), **des pratiques de préventions primaire et secondaire⁵⁸ se développent au sein des maisons d'opéra.** Elles permettent de préparer le salarié à mieux prendre en charge ses propres besoins, sur le modèle de l'éducation à la santé⁵⁹. À titre d'exemple, on rencontre parfois des **ateliers de types « gestes et postures »**, dont l'enjeu est, comme l'indique l'un des enquêtés, de faire comprendre que « *ce n'est pas juste une formation comme ça, ça fait vraiment partie de la base du métier* ». S'il existe plusieurs exemples de réunions d'information sur les risques professionnels, le cas ci-dessous est l'un des plus parlants.

Encadré 9 : Des ateliers de prévention par la relaxation

Dans cette maison, la démarche de sensibilisation aux risques chez les musiciens a débuté par une conférence sur le thème « *gestes et posture* », rendue obligatoire pour l'ensemble des personnels artistiques et prise sur le temps de travail. Une deuxième phase, lancée 6 mois plus tard, fondée celle-ci sur le volontariat et en marge du temps de travail, consiste en des ateliers de relaxation corporelle réalisés en petits groupes (6 ont pu être constitués) et étalés sur 5 demi-journées. Dans ce cadre, les principales méthodes de relaxation ont été expérimentées, ce qui a permis d'avoir « *une progression dans la pratique* ». L'ensemble a pu être réalisé à travers un partenariat avec une praticienne spécialisée, mais également le conservatoire. Lancé dans un contexte délicat, le principe de cette action a pu finalement être validé suite à l'implication des équipes artistiques et leur consultation sur le choix de l'intervenante. Au final, les retours ont été « *extrêmement positifs, parce qu'ils sentent qu'il y a une considération aussi qui est apportée par la collectivité* ».

⁵⁸ Prévention primaire : ensemble des actions, des attitudes et comportements qui tendent à éviter la survenue de maladies ou de traumatismes ou à maintenir et à améliorer la santé. Prévention secondaire : les actes destinés à agir au tout début de l'apparition du trouble ou de la pathologie afin de s'opposer à son évolution ou encore pour faire disparaître les facteurs de risque.

⁵⁹ JORDA H., 2009, « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, n°29, pp. 149-168.

Allant plus loin encore, de rares maisons parmi l'échantillon rencontré disposent d'un **poste de conseiller en prévention des risques professionnels**, dont les résultats semblent positifs même si leur mise en œuvre demande du temps.

« On a créé un poste de conseiller en prévention des risques professionnels. Et le ballet a été assez ouvert à cette question-là, même s'il a fallu expliquer. Ils ont fait un groupe de travail, commencé à mettre en œuvre des actions sur l'aspect musculaire, *etc.* Il y a d'autres pistes d'actions qui ont été imaginées, tout ce qui est alimentation par exemple, il y aurait des besoins. [...] Il faut trouver les financements, mais avoir un conseiller personnel sur les risques professionnels, ça permet de faire baisser les accidents du travail, donc ça contribue au projet artistique, et ça contribue aussi à avoir des gens qui ne sont pas dans de mauvaises situations de santé, *etc.* »

Ici encore, l'une des clefs semble se trouver dans l'action de consultation menée par les directions et finalement dans le « *dialogue social* » qui peut être noué avec les artistes, autre composante essentielle du développement professionnel mais aussi de la structuration pérenne d'un opéra « *en ordre de marche* »⁶⁰.

3.4. Réunir les conditions d'une organisation « participative »

Comme le laissent entendre les sections précédentes et à l'image d'autres organisations professionnelles⁶¹, il existe parfois un décalage entre les besoins exprimés par les artistes et les propositions effectuées par les directions, ces dernières étant régulièrement confrontées à des situations de « *refus* », de « *tensions* », voire de « *blocage* »⁶². Or, il est certain que les formes de changement et d'aménagement ne peuvent se réaliser sans ou contre les ensembles artistiques, ce qui **pose la question des conditions de possibilité d'un « dialogue social harmonieux »**⁶³, voire ce qu'un directeur nomme un « *cadre pulmonaire* », *i.e* « une structure qui respire et au sein de laquelle des individualités particulières puissent s'exprimer »⁶⁴. Parmi les directions interrogées, les plus satisfaites

⁶⁰ AGID Ph., TARONDEAU, J.-C., 2011, *Le management des opéras. Comparaisons internationales*, Paris, Descartes et Cie.

⁶¹ BAROUCH G., 2011, « Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°106, pp. 27-36.

⁶² Sur ce plan, contrairement à une idée reçue, les difficultés ne proviennent pas nécessairement de conflits générationnels. En effet, les données disponibles montrent que l'on trouve autant de personnes ouvertes au dialogue et au changement parmi les artistes ayant moins de 5 ans d'ancienneté que parmi ceux ayant 10 ou 20 ans d'ancienneté. Le sujet est donc plus complexe et renvoie à des questions d'histoire locale, d'identité professionnelle et de conception du rapport au métier artistique, qui découpent très grossièrement la population étudiée en trois groupes : ceux en accord avec les propositions faites par les directions (environ 20 %) ; ceux en retrait et n'exprimant pas de besoins spécifiques (environ 20 %) ; ceux davantage revendicatifs et qui expriment des attentes fortes à l'égard de leur direction (environ 60 %).

⁶³ DOUILLET Ph., 2013, « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociations*, n°19, pp. 81-96 ; BETHOUX E., 2015, « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail », *La Revue de l'IRE*, n°84, pp. 91-123.

⁶⁴ LEFEVRE B., 2012, « Manager entre légèreté et pesanteurs : le ballet de l'opéra de Paris », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°98, pp. 16-21.

en la matière sont indubitablement celles qui indiquent **valoriser le plus le « décloisonnement » de l'organisation interne** et la mise en dialogue entre formations artistiques, plateau technique et services administratifs, sans pour autant prétendre à la confusion des rôles. Cette forme de management tendrait à « *diminuer les incompréhensions* », « *mésententes* », ou encore des formes de « *rançœurs* ». Aux dires des enquêtés, tout l'enjeu et **toute la difficulté est de ne pas cantonner les artistes à une place d'exécutants et de favoriser leur implication dans la vie de la maison**, sans pour autant promouvoir le fonctionnement d'ensembles autogérés, écueil s'il en est. Autrement dit, il s'agit le plus souvent de chercher à **trouver des zones de rapprochement ou de croisement entre les artistes et leur administration**. Plusieurs entrées permettent de nouer ce dialogue :

- ▶ En premier lieu, certaines directions avancent des propositions de type « *management participatif* » autour de questions touchant à la programmation et aux choix esthétiques.

Encadré 10 : la concertation autour de la direction artistique

Cette maison se présente comme ayant réalisé un « *énorme travail de concertation* » entre administration et artistes, notamment sous « *une forme de consultation des équipes* » et leur association au « *recrutement de leur directeur musical* ». De même, les équipes artistiques se voient appuyées et soutenues lors de propositions à se produire dans des lieux insolites ou encore à mener un travail sur des œuvres peu jouées. En définitive : « *c'est une espèce de confiance que la direction leur donne et je pense que ça aussi, ça participe à la création de bonnes relations.* »

- ▶ Un autre exemple de pratique allant dans ce sens est présenté dans le cas suivant, qui valorise les tentatives de partage de points de vue et d'expériences entre services d'une même maison.

Encadré 11 : le dispositif « vis ma vie »

Au moment des entretiens, cette maison projetait de mener une action visant à « *améliorer la culture d'entreprise* », au travers du dispositif dénommé « *vis ma vie* ». Son principe est de pouvoir « *échanger* » les métiers sur une journée : « *le régisseur lumière vient au contact du comptable pour voir comment on fait et le comptable, sur une autre journée, va au contact du régisseur lumière, etc.* ». L'enjeu est ici de « *créer du lien entre les gens* » ou encore 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 (s'intégrer à une action de mécénat ou de médiation culturelle⁶⁵, etc.) et finalement ouvrir et développer la définition de leur métier, qui ne se limite plus à « être sur une scène d'opéra et seulement ça ».

- ▶ Dans le même ordre d'idée, il est possible de noter la volonté d'une maison d'élaborer de manière « participative » un projet commun, ce qui fait écho à la pratique du « projet d'entreprise »⁶⁶.

Encadré 12 : décloisonner les services et établir projet partagé

La démarche est nommée « Opéra 2021 », son but étant d'établir un « plan d'action stratégique » sur les grandes orientations d'avenir : 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. Des groupes de travail, en partie fondés sur le volontariat, se réunissent périodiquement autour de 17 grandes questions. Cette procédure amène à constater la mobilisation simultanée de techniciens, artistes et de personnels administratifs. Dans ce cadre, et à des fins de restitution des différents travaux des groupes de travail, des rassemblements de l'ensemble du personnel ont été programmés. Parallèlement, des réunions interservices visent à favoriser la transversalité et à « casser tous ces silos qui fonctionnent depuis très longtemps ».

Bien entendu, si l'ensemble des pratiques citées précédemment (ateliers prévention, plan de formation, projet d'entreprise, action de concertation, etc.) peuvent paraître intéressantes à un titre ou un autre, on peut comprendre qu'il existe des difficultés à les mettre en œuvre, hormis dans le cas de contraintes légales, dans la mesure où :

- ▶ Il ne s'agit pas d'actions directement productives, mais de tâches qui relèvent du domaine de l'investissement et dont les retombées ou effets potentiels sont susceptibles de se faire sentir à moyen ou long terme, tout en étant difficilement mesurables. En somme, dans un **contexte d'économie budgétaire**, une grande partie des « bonnes pratiques » citées jusque-là, risque de ne pas figurer parmi les priorités ;

⁶⁵ Sur ces aspects, voir notamment : MOREL S., 2006, « Une classe de ZEP à l'Opéra de Paris. Enjeux et effets de l'action culturelle », *Réseaux*, n°137, pp. 173-205.

⁶⁶ Un « projet d'entreprise » peut être défini comme une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de la structure tout en affirmant son identité. Elle est notamment destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'institution et son activité.

- De plus, ce qui est applicable dans l’une des maisons ne l’est pas nécessairement dans une autre, compte tenu d’un différentiel de statut et de taille entre maisons, ce qui peut parfois entraîner des incompréhensions (les artistes d’une maison ne concevant pas pourquoi ils ne peuvent bénéficier d’un avantage existant ailleurs). Cet aspect pose notamment la question de la **mutualisation de certaines ressources entre maisons**⁶⁷ (procédures, documentation d’information, etc.) ;
- Enfin, la planification et l’animation de chacune de ces actions vient s’ajouter aux tâches quotidiennes déjà à la charge des personnels, dans un contexte où les créations de poste de RRH sont assez rares, voire plus encore dans un cadre de **resserrement des équipes administratives**, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 15 : évolution du ratio artistes / personnels administratifs (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013
A) Total des emplois artistiques	2.854	2.961	3.035	3.111	2.978
B) Total des emplois administratif	727	753	678	686	663
Ratio A / B	3,93	3,94	4,48	4,53	4,49 ⁶⁸

Lecture : en 2009 et pour l’ensemble des maisons d’opéra adhérentes de la ROF, on comptait un agent administratif pour 3,93 artistes. En 2014, ce ratio s’élevait à 4,15. Source : Réunion des Opéras de France

Le développement interne de l’animation des ressources humaines devient d’autant plus difficile à effectuer faute des forces vives nécessaires. En effet, plus le ratio entre administratifs et artistes est élevé, plus le personnel doit se concentrer sur le flux des « tâches quotidiennes », ayant proportionnellement davantage de personnes à leur charge, tandis que de nouveaux axes de travail peuvent être développés dans le cas contraire. Ce dernier point est particulièrement important, car si les tutelles manifestent une volonté de maintenir les équipes artistiques à un niveau constant, notamment *via* un remplacement des départs, il n’en est pas toujours de même avec les équipes administratives dont les effectifs sont parfois amenés à se réduire, avec tous les effets d’intensification du travail que cela peut induire⁶⁹.

Toutefois, ces derniers aspects touchent à la fois aux formes de concertation entre maisons (notamment leur coordination) et aux relations (notamment budgétaires) que chacune établit avec ses tutelles, dimensions essentielles et largement abordées dans les entretiens mais qui dépassent le mandat accordé à la présente étude.

⁶⁷ AMABILE S., GADILLE M., 2006, « Coopération interentreprises, système d’information et attention organisationnelle », *Revue française de gestion*, n°164, pp. 97-118.

⁶⁸ Cette inflexion est notamment due à un effet de masse de l’ONP. Celui-ci représente plus du quart du total des emplois des théâtres lyriques et les variations qui l’affectent ont des répercussions notables sur les calculs d’ensemble.

⁶⁹ ASKENAZY Ph., 2005, « Sur les sources de l’intensification », *Revue économique*, vol. 56, 2, pp. 217-236.

Conclusion

Les modalités de gestion et d'organisation des ressources humaines artistiques permanentes des théâtres lyriques se trouvent au centre de ce rapport d'étude. En effet, tout en étant en lien avec les questions touchant à la programmation, à la promotion ou à la dimension logistique, **la gestion des ressources humaines constitue un enjeu spécifique et central pour les maisons d'opéra**. Plusieurs raisons à cela : le rapport à l'emploi et au travail déployé par des artistes qui diffère en partie de celui des autres salariés, la nécessité d'avoir à gérer des carrières de longue durée, une réglementation aux sources multiples, qui se transforme rapidement et indépendamment des spécificités de l'activité des théâtres lyriques. Cette recherche a donc tenté d'aborder ce thème en s'appuyant à la fois sur le point de vue des directions et des artistes eux-mêmes, afin d'en montrer toute la complexité. Ainsi, malgré les limites inhérentes au protocole de recueil de données et à sa mise en œuvre, **plusieurs enseignements semblent pouvoir être tirés de ce travail** :

- ▶ Concernant les parcours professionnels, le modèle tel qu'il était perçu antérieurement et dans lequel un artiste recruté passait ensuite toute sa vie professionnelle au même poste et dans la même maison est en voie de transformation. À ce jour, 41,5 % des artistes ayant moins de 5 ans d'ancienneté envisagent de changer de poste dans les 5 ans à venir ;
- ▶ Les artistes jugent leur état de santé comme étant « bon » ou « très bon » dans 83,4 % des cas. Malgré cela, ils attestent également d'une série de maux susceptibles d'affecter la qualité de leur travail, ces métiers mobilisant quotidiennement les corps. En réponse, certaines directions mettent en œuvre une série de dispositifs visant à la prévention primaire ;
- ▶ Les formations professionnelles figurent parmi les souhaits des artistes dans 81,1 % des cas, notamment en matière artistique, toute la problématique étant de définir un programme de formation qui puisse satisfaire une base suffisamment large, mais également de parvenir à intégrer ces temps dans l'organisation du travail ;
- ▶ Les théâtres lyriques mettent progressivement en œuvre des actions visant à développer leur cohésion interne (transversalité, projet partagé, *etc.*) et à étendre toujours davantage la participation des artistes à la vie de leur maison, ceci dans un contexte où plus de 50 % des artistes souhaiterait pouvoir davantage évoquer les questions liées à aux évolutions professionnelles avec leur direction.

Au-delà de ces constats, cette étude ouvre également plusieurs pistes d'approfondissement pour des réflexions et des actions ultérieures :

- ▶ **Les artistes des chœurs semblent pouvoir faire l'objet d'une attention particulière à l'avenir**, dans la mesure où les rapports publics traitant du spectacle vivant les placent peu souvent au centre de leurs préoccupations, à l'inverse des musiciens ou des danseurs. Cette catégorie artistique exprime d'ailleurs des besoins distincts en matière de formation continue, de prévention-santé ou de suivi de carrière.
- ▶ Le **cas des danseurs de ballet** demanderait également une réflexion concertée afin d'améliorer la prise en compte du temps de « *reconversion* » qui marque précocement leur parcours professionnel. Au-delà des contextes et des dispositifs locaux, l'engagement de discussions avec les instances nationales du CNFPT ne pourrait être que bénéfique.
- ▶ Même si ce n'était pas contenu dans le programme initial de l'étude, les informations recueillies semblent également indiquer la nécessité de **porter un regard plus précis sur la situation des équipes administratives**, qui subissent très directement les effets des contraintes et des resserrements budgétaires.
- ▶ Enfin, compte tenu des actions de qualité déjà entreprises localement par plusieurs maisons sur des aspects divers, il pourrait paraître opportun de favoriser le partage et la diffusion de ces pratiques, la constitution et l'animation d'une « commission RH » au sein d'une instance comme la ROF pouvant par exemple **constituer un lieu d'échanges et d'élaboration de solutions mutualisées**, à l'image du Forum Ressources Humaines tenu par OperaEuropa⁷⁰.

En définitive, tout en restant partiel et circonscrit, ce travail d'étude montre toute la richesse et la complexité de l'organisation du travail artistique dans les théâtres lyriques, mais également les voies de développement qui pourraient être suivies. L'objectif à poursuivre semble donc clair : entrer dans un processus d'amélioration continue de la gestion des ressources humaines afin d'accroître toujours davantage l'excellence collective de l'Opéra.

⁷⁰ Cf. <http://www.opera-europa.org/fr/forums-specialises/ressources-humaines>

Annexes

1. Présentation de l'équipe de recherche

Responsable du projet : Samuel JULHE, maître de conférences, Université de Reims Champagne Ardenne, CEREP EA 4692. Il est titulaire d'un doctorat en sociologie, sa thèse portant sur la construction des parcours sociaux et professionnels dans le secteur de l'animation culturelle et sportive (Julhe, 2009 ; Julhe, Haschar-Noé, 2010 ; Julhe, 2012). Il a notamment travaillé sur les activités chorégraphiques et l'enseignement de la danse auprès des enfants (Julhe, Mirouse, 2010, 2011a, 2011b) dans le cadre de projets de recherche dirigés par Christine Mennesson (PU, Université Paul Sabatier, Toulouse III) en partenariat avec le Ministère de la Culture et de la Communication.

Co-responsable du projet : Emilie SALAMERO, maître de conférences, Université de Poitiers, CEREGE EA 1722. Elle est titulaire d'un doctorat en sociologie. Ses travaux s'intéressent à la politique du ministère de la Culture dans le domaine du spectacle vivant et plus particulièrement concernant les arts du cirque (Salaméro, 2009 ; Salaméro, Haschar-Noé, 2012), ainsi qu'aux modèles de socialisation artistique proposés par les formations professionnelles (Salaméro, Haschar-Noé, 20011 ; Cordier, Salaméro, 2012).

Les autres membres de l'équipe de recherche sont :

– **BOURNETON-SOULE Florence**, Docteur, Université Jean-François Champollion, LISST-CAS UMR 5193 : dans ses travaux de thèse (Bourneton-Soulé, 2011), elle produit une enquête qualitative portant sur les processus de conversion des capitaux (culturel, économique, symbolique, *etc.*) à différents moments de la carrière des danseurs classiques issus de trois institutions différentes : ballet de Toulouse, ballet et école de l'Opéra National de Paris et conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris.

– **CHOPIN Marie-Pierre**, MCF, Université Bordeaux Segalen, LACES EA 4140 : ses travaux portent sur les phénomènes de transmission (Chopin et *al.*, 2013 ; Chopin, Saladin, 2013). Dans le champ chorégraphique, ce rôle est crucial : d'une part parce que les savoirs chorégraphiques posent des questions spécifiques car ils ne sont que partiellement formalisables du fait de leur nature ; d'autre part, parce que du point de vue de l'histoire de la danse, la pédagogie a occupé une place conséquente, liée à la nécessité de faire mémoire en dépit du caractère éphémère du geste dansé.

– **CORDIER Marine**, MCF, Université Paris-Ouest, CERSM EA 2931 : dans son travail de thèse (Cordier, 2009), elle analyse les évolutions du secteur du spectacle vivant et s'attache plus particulièrement à décrire les formes et les effets de la professionnalisation de l'activité (Cordier, 2007a, 2007b). Dans une perspective croisant sociologie du travail et analyse de l'action publique (Cordier, 2012), ses travaux analysent également les dynamiques de ce marché du travail (Cordier, Salaméro, 2012).

– **LEROY Emilie**, ATER, Université Toulouse I - Capitole, IDETCOM EA 785 : dans le cadre d'une thèse de droit public, elle travaille à mieux cerner la manière dont le droit français saisie le domaine des arts et plus particulièrement le secteur du spectacle vivant. Cette question est spécifiquement abordée sous l'angle de la décentralisation culturelle (Leroy, 2012).

2. Calendrier de l'étude

Calendrier	Opérations	Pilotage	Livrables
Novembre 2014		1 ^{ère} réunion de cadrage	
Décembre 2014	Elaboration méthodologique (contexte)		
Janvier 2015	Elaboration méthodologique (entretiens)	Réunion d'orientation	
Février 2015	Elaboration méthodologique (entretiens)	Réunion d'orientation	Grille d'entretien
Mars 2015	Entretiens : Bordeaux		
Avril 2015	Entretiens : Paris, Toulouse	Présentation au CA de la ROF	
Mai 2015	Entretiens : Limoges, Tours		
Juin 2015	Entretiens : Marseille, Rouen, Nice, Toulon, Lyon		
Juillet 2015	Entretiens : Montpellier		
Août 2015	Elaboration méthodologique (quantitatif)		
Septembre 2015	Entretiens : Metz, Nancy, Massy, Dijon Elaboration méthodologique (quantitatif)		
Octobre 2015	Entretiens : Reims, Avignon Retranscription des entretiens		Questionnaire "draft 1"
Novembre 2015	Retranscription des entretiens Rédaction du rapport intermédiaire		Questionnaire "draft 2" Rapport intermédiaire
Décembre 2015	Entretien complémentaire : Saint-Etienne Retranscription des entretiens		Questionnaire "final"
Janvier 2016	Traitement des entretiens	Réunion d'orientation	
Février 2016	Traitement des entretiens Diffusion extensive du questionnaire		
Mars 2016	Traitement des entretiens Diffusion extensive du questionnaire		
Avril 2016	Diffusion extensive du questionnaire		
Mai 2016	Diffusion extensive du questionnaire Rédaction du rapport final		
Juin 2016	Rédaction du rapport final		
Juillet 2016	Clôture de la convention de partenariat	Restitution orale Bilan de l'étude	Rapport final

3. Guide d'entretien

La présentation ci-dessous constitue une synthèse du guide d'entretien. L'outil utilisé par les enquêteurs était plus étendu et plus technique (formulation complète des questions, modalités de relance, items à développer, *etc.*).

Présentation introductive – Fonction et expériences des interviewé.e.s

- ▮ Interrogation de cadrage permettant de situer les fonctions et parcours des interlocuteurs présents lors de l'entretien et de présenter la structure.

Thème I – Le déroulement de “carrière” des artistes

- ▮ Organisation des recrutements de nouveaux artistes au sein de l'institution (évolution de la masse salariale, “stratégie” de recrutement, types d'artistes “captés” par la maison, *etc.*)
- ▮ Organisation et déroulement des carrières artistiques (mobilité professionnelle interne/externe ; ascendante ou non, *etc.*)
- ▮ Dispositifs de développement professionnel pour les artistes (formation professionnelle continue, aide à la reconversion, *etc.*)
- ▮ Spécificités liées au type de contrat de travail pratiqué (CDI/CDD, droit du travail et droit de la fonction publique territoriale)

Thème II – La réalisation du travail

- ▮ L'organisation du travail au quotidien (temps de service, travail local et/ou en tournée, les lieux de travail, *etc.*)
- ▮ Relations entre les différents groupes de personnels
- ▮ Gestion des blessures et arrêts de travail (quel type d'arrêt, impact sur la gestion quotidienne, dispositif de prévention, *etc.*)

Clôture de l'entretien

- ▮ Proposition d'aborder un ou des thèmes jusque-là non traités
- ▮ Evocation des suites de l'étude et notamment de la phase dédiée au questionnaire

4. Courrier de présentation du questionnaire adressé aux maisons

Bonjour,

Notre équipe de recherche a réalisé un entretien avec l'un des membres de la direction de votre maison dans le cadre de l'étude « L'opéra au travail. Parcours et conditions d'exercice dans les métiers artistiques des théâtres lyriques », en partenariat avec la Réunion des Opéras de France. Nous vous remercions du temps que vous avez bien voulu nous accorder à cette occasion.

Le second volet de cette étude entre dans sa phase active : un questionnaire va être adressé à l'ensemble des artistes employés par les théâtres lyriques. Son objectif est de cerner une série d'éléments relatifs aux parcours professionnels ainsi qu'aux conditions de travail et d'emploi, l'enjeu étant notamment de caractériser la mobilité des personnels artistiques, la place de l'opéra parmi l'ensemble de leurs activités professionnelles ainsi que de définir leur rapport au travail et à la santé.

Afin de mener à bien cette seconde phase de l'étude, nous nous permettons de vous solliciter pour :

- ▮ consulter le questionnaire en pièce jointe, le valider et nous indiquer si vous en acceptez la diffusion. De manière à pouvoir assurer la cohérence méthodologique de l'étude, aucune question supplémentaire ne peut être ajoutée.
- ▮ nous transmettre la liste de diffusion e-mail des artistes employés par votre maison. Sous couvert de confidentialité et uniquement dans le cadre de cette étude, cette liste nous permettra avec votre accord de diffuser aux artistes l'annonce du questionnaire une fois qu'il sera mis en ligne (cette méthode assurant à la fois confidentialité et rapidité du recueil de données).

Afin de respecter le planning de ce travail, nous vous remercions par avance d'accepter de retourner ces éléments de réponse avant le 10 novembre.

Au terme de l'étude, vous aurez la possibilité de recevoir dans le courant de l'été 2016 une présentation synthétique des résultats de ce questionnaire.

Vous remerciant par avance de votre participation, et restant à votre disposition pour tout complément d'information, je vous prie d'agréer l'expression de mes sincères salutations et celles de mon équipe de recherche.

5. Questionnaire destiné aux artistes et visualisé sur le site

ACCUEIL  

Madame, Monsieur,

La Réunion des Opéras de France fédère aujourd'hui 32 opéras, scènes, festivals, compagnies lyriques sur tout le territoire. Elle a pour mission le développement et la valorisation de l'art lyrique et chorégraphique à travers notamment un centre de ressources, ou la manifestation « Tous à l'Opéra ! ».

Dans le cadre de son action, la ROF est désireuse de mieux connaître les artistes qui font vivre ses maisons, les informations sur leurs parcours étant limitées à ce jour. Vous êtes ainsi invité.e à participer à une étude nationale conduite par une équipe de recherche universitaire indépendante.

À cette fin, nous vous remercions de bien vouloir compléter de façon anonyme un court questionnaire (une dizaine de minutes), accessible à partir du lien ci-dessous.

Pour l'équipe de recherche - Samuel Julhe

[Accéder au questionnaire](#)

Partie 1 sur 3 - Pour mieux vous connaître

1) Vous travaillez à l'opéra en tant que :

Musicien/musicienne Artiste des chœurs Danseur/danseuse

2) Vous-êtes employé(e) à l'opéra dans le cadre d'un :

Contrat à durée indéterminée (CDI)
 Contrat à durée déterminée (CDD)
 CDDU/intermittence du spectacle
 Autre

3) Vos fonctions à l'opéra sont exercées ?

A temps plein A temps partiel

4) Vous-êtes ?

Un homme Une femme

5) Quelle est votre année de naissance ?

6) En matière de formation scolaire (hors artistique), quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?

Avant le baccalauréat (ou équivalent)
 Baccalauréat (ou équivalent)
 Bac. +1 ou Bac. + 2
 Bac. + 3
 Supérieur à bac. + 3

7) Vous êtes :

Célibataire En couple

8) Avez-vous un ou des enfants ?

NON, aucun OUI

[Précédent](#) [Suivant](#)

Partie 2 sur 3 - Votre parcours professionnel

9) En quelle année êtes vous rentré(e) en fonction au sein de votre maison d'opéra actuelle ?

10) L'année précédant votre entrée en fonction dans cette maison d'opéra, vous étiez :

- Encore en formation scolaire et/ou artistique (musique, danse, chant...)
- En fonction dans une autre maison d'opéra
- Enseignant(e) dans un conservatoire ou une école de musique / de danse
- Artiste professionnel "intermittent du spectacle"
- Autres

11) Au cours des 5 dernières années, avez-vous connu une ou plusieurs interruptions de votre travail d'artiste pour une durée supérieure à 3 mois :

- NON
- OUI

12) Au cours des 5 dernières années, avez-vous suivi une formation de type professionnel ?

- NON, aucune formation de ce type
- OUI, de nature artistique (master class, atelier de perfectionnement, etc.)
- OUI, hors du domaine artistique

13) À l'heure actuelle, en dehors de votre engagement à l'opéra, exercez-vous d'autres activités à titre professionnel (plusieurs réponses possibles)

- Enseignement au conservatoire
- Enseignement privé
- Activités d'interprète dans d'autres ensembles ou compagnies
- Autres
- Ne souhaite pas répondre

14) À l'heure actuelle, avez-vous l'occasion à titre personnel de discuter avec la direction de votre maison d'opéra au sujet de votre évolution professionnelle ?

- NON, et je ne souhaiterais pas le faire
- NON, mais je souhaiterais pouvoir le faire
- OUI, mais cela ne répond pas à mes attentes
- OUI, et cela répond à mes attentes

15) Souhaiteriez-vous que votre maison d'opéra vous propose davantage de formations de type professionnel ?

- NON, cela ne me semblerait pas utile
- NON, ce qu'elle fait est déjà suffisant
- OUI, de nature artistique (master class, atelier de perfectionnement, etc.)
- OUI, hors du domaine artistique

16) Pour les 5 années à venir, envisagez-vous de :

- Candidater à un poste plus élevé dans cette même maison d'opéra
- Candidater à un poste de même niveau dans une autre maison d'opéra
- Candidater à un poste plus élevé dans une autre maison d'opéra
- Cesser vos fonctions à l'opéra tout en poursuivant le métier d'artiste
- Cesser vos activités d'artiste interprète (quelle qu'en soit la raison)
- Poursuivre vos activités au même poste dans cette même maison d'opéra

[Précédent](#) [Suivant](#)

Partie 3 sur 3 - Votre santé et qualité de vie au travail

17) À l'heure actuelle, comment évaluez-vous votre état de santé général ?

- Très bon Bon Moyen Mauvais Très mauvais

18) En dehors de votre activité professionnelle, faites-vous de façon régulière (au moins une fois par semaine) une activité physique ou sportive ?

- NON, je n'en ai pas le temps
 NON, je n'en ai pas le souhait
 OUI

19) En dehors de votre activité professionnelle, exercez-vous une ou des activités de loisir de façon régulière ?

- NON, je n'en ai pas le temps
 NON, je n'en ai pas le souhait
 OUI

20) Au cours des 6 derniers mois et de manière habituelle, vos repas de midi sont consommés :

- A votre domicile
 Sur le lieu de travail, avec un repas préparé chez vous
 Sur le lieu de travail, avec un repas acheté à l'extérieur
 Sur le lieu de travail, avec un repas proposé par la direction
 Dans un lieu de restauration

21) Au cours des 6 derniers mois, avez-vous consulté un professionnel du secteur paramédical (kinésithérapeute, ostéopathe, chiropracteur, etc.) ?

- NON, aucun OUI

22) Au cours des 6 derniers mois, combien de journées d'arrêt de travail pour maladie ou accident estimez-vous avoir dû prendre ? (si aucun arrêt de travail, notez "0")

[Précédent](#) [Suivant](#)

23) Au cours des 6 derniers mois, avez-vous connu :

Des signes de fatigue importante ou de lassitude

- NON OUI

Des signes de nervosité

- NON OUI

Des signes de troubles du sommeil

- NON OUI

Des signes de troubles digestifs

- NON OUI

Des signes de troubles de l'audition

- NON OUI

Des signes de troubles de la vue

- NON OUI

Des signes de troubles dermatologiques

- NON OUI

Des douleurs aux épaules

- NON OUI

Des douleurs aux coudes

- NON OUI

Des douleurs aux poignet ou aux mains

- NON OUI

Des douleurs aux jambes ou aux pieds

- NON OUI

Des douleurs aux vertèbres cervicales

- NON OUI

Des douleurs aux vertèbres dorsolombaires

- NON OUI

24) Avez-vous actuellement une ou plusieurs maladie(s) chroniques déclarées ? Une maladie chronique est une maladie qui dure (ou durera) longtemps ou qui revient (ou reviendra) régulièrement. Les allergies telles que le rhume des foins ne sont pas des maladies chroniques, ni les gripes ou les angines à répétition.

NON OUI

25) À l'avenir, souhaiteriez-vous que votre maison d'opéra vous propose une action tournée vers la prévention des risques au travail ?

- NON, car cela ne me semblerait pas utile
 NON, car ce qu'elle fait déjà est suffisant
 OUI

26) Souhaitez-vous mentionner d'autres éléments ayant eu ou ayant une influence sur votre travail d'artiste interprète ?

Nous vous remercions de votre participation et du temps que vous nous avez accordé. Pour enregistrer vos réponses, merci de cliquer sur le bouton ci-dessous :

[Précédent](#)

[Enregistrer les réponses](#)

La Réunion des Opéras de France ainsi que les membres de l'équipe de recherche vous remercient de votre aimable participation. Si vous souhaitez de plus amples renseignements sur ce travail, vous pouvez contacter le coordonnateur du projet : samuel.julhe@univ-reims.fr

* * *

Mention légale : nous nous engageons à ne jamais divulguer vos données personnelles à quelque personne qui en ferait la demande. Vos réponses à cette enquête sont uniquement transmises à son commanditaire sous forme de statistiques agrégées avec les autres réponses. Par ailleurs, conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui vous concernent, que vous pouvez exercer en vous adressant à Samuel Julhe, enseignant chercheur de l'Université de Reims Champagne-Ardenne et coordonnateur de ce projet : samuel.julhe@univ-reims.fr

5. Tris-à-plat des données du questionnaire

Les tableaux ci-dessous rendent compte des données brutes issues du formulaire complété par 170 artistes. Les questions sont reprises dans l'ordre du document.

1) Vous travaillez à l'opéra en tant que :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	3	1,5 %
Artiste des chœurs	77	38,7 %
Danseur/danseuse	29	14,6 %
Musicien/musicienne	90	45,2 %
Total	199	100,0 %

2) Vous-êtes employé(e) à l'opéra dans le cadre d'un :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	0	0,0 %
CDDU/intermittence du spectacle	29	14,6 %
Contrat à durée déterminée (CDD)	43	21,6 %
Contrat à durée indéterminée (CDI)	127	63,8 %
Total	199	100,0 %

3) Vos fonctions à l'opéra sont exercées :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	2	1,0 %
A temps partiel	30	15,1 %
A temps plein	167	83,9 %
Total	199	100,0 %

4) Vous-êtes ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	0	0,0 %
Un homme	92	46,2 %
Une femme	107	53,8 %
Total	199	100,0 %

5) Quelle est votre année de naissance ?

Minimum=1953

Maximum=1997

Moyenne=1972,5

Ecart-type=10,77

6) En matière de formation scolaire (hors formation artistique), quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	1	0,5 %
Avant le baccalauréat (ou équivalent)	11	5,5 %
Baccalauréat (ou équivalent)	78	39,2 %
Bac. +1 ou Bac. + 2	34	17,1 %
Bac. + 3	32	16,1 %
Supérieur à bac. + 3	43	21,6 %
Total	199	100,0 %

7) Vous êtes :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	1	0,5 %
Célibataire	61	30,7 %
En couple	137	68,8 %
Total	199	100,0 %

8) Avez-vous un ou des enfants ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	0	0,0 %
NON, aucun	72	36,2 %
OUI	127	63,8 %
Total	199	100,0 %

9) En quelle année êtes vous rentré(e) en fonction au sein de cette maison d'opéra ?

Minimum=1974 Maximum=2016 Moyenne=2000,68 Ecart-type=10,22

10) L'année précédant votre entrée en fonction dans cette maison d'opéra, vous étiez :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	6	3,0 %
Encore en formation scolaire et/ou artistique (musique, danse, chant...)	64	32,2 %
Enseignant(e) dans un conservatoire ou une école de musique / de danse	15	7,5 %
Artiste professionnel « intermittent du spectacle »	60	30,2 %
En fonction dans une autre maison d'opéra	28	14,1 %
Autres	26	13,1 %
Total	170	100,0 %

11) Au cours des 5 dernières années, avez-vous connu une ou plusieurs interruptions de votre travail d'artiste pour une durée supérieure à 3 mois :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	6	3,0 %
NON	166	83,4 %
OUI	27	13,6 %
Total	199	100,0 %

12) Au cours des 5 dernières années, avez-vous suivi une formation de type professionnel ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	2	1,0 %
NON, aucune formation de ce type	112	56,3 %
OUI, de nature artistique (master class, atelier de perfectionnement, etc.)	71	35,7 %
OUI, hors du domaine artistique	17	8,5 %
Total / interrogés	199	

13) À l'heure actuelle, en dehors de votre engagement à l'opéra, exercez-vous d'autres activités à titre professionnel (plusieurs réponses possibles)

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	52	26,1 %
Ne souhaite pas répondre	23	11,6 %
Activités d'interprète dans d'autres ensembles ou compagnies	79	39,7 %
Enseignement au conservatoire	22	11,1 %
Enseignement privé	33	16,6 %
Autres	28	14,1 %
Total / interrogés	199	

14) À l'heure actuelle, avez-vous l'occasion à titre personnel de discuter avec la direction de votre maison d'opéra au sujet de votre évolution professionnelle ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	4	2,0 %
NON, et je ne souhaiterais pas le faire	48	24,1 %
NON, mais je souhaiterais pouvoir le faire	101	50,8 %
OUI, mais cela ne répond pas à mes attentes	20	10,1 %
OUI, et cela répond à mes attentes	26	13,1 %
Total	199	100,0 %

15) À l'avenir, souhaiteriez-vous que votre maison d'opéra vous propose davantage de formations de type professionnel ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	3	1,5 %
NON, cela ne me semblerait pas utile	20	10,2 %
NON, ce qu'elle fait est déjà suffisant	17	8,7 %
OUI, de nature artistique (master class, atelier de perfectionnement, etc.)	127	64,8 %
OUI, hors du domaine artistique	32	16,3 %
Total / interrogés	199	

16) Pour les 5 années à venir, envisagez-vous de :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	6	3,0 %
Poursuivre vos activités au même poste dans cette même maison d'opéra	141	70,9 %
Candidater à un poste de même niveau dans une autre maison d'opéra	19	9,5 %
Candidater à un poste plus élevé dans cette même maison d'opéra	34	17,1 %
Candidater à un poste plus élevé dans une autre maison d'opéra	17	8,5 %
Cesser vos fonctions à l'opéra tout en poursuivant le métier d'artiste	14	7,0 %
Cesser vos activités d'artiste interprète (quelle qu'en soit la raison)	19	9,5 %
Total / interrogés	199	

17) À l'heure actuelle, comment évaluez-vous votre état de santé général ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	6	3,0 %
Très mauvais	1	0,5 %
Mauvais	3	1,5 %
Moyen	28	14,1 %
Bon	104	52,3 %
Très bon	57	28,6 %
Total	199	100,0 %

18) En dehors de votre activité professionnelle, faites-vous de façon régulière (au moins une fois par semaine) une activité physique ou sportive ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	7	3,5 %
NON, je n'en ai pas le souhait	24	12,1 %
NON, je n'en ai pas le temps	39	19,6 %
OUI	130	65,3 %
Total / interrogés	199	

19) En dehors de votre activité professionnelle, exercez-vous une ou des activités de loisir de façon régulière ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	11	6,0 %
NON, je n'en ai pas le souhait	21	10,6 %
NON, je n'en ai pas le temps	66	33,2 %
OUI	100	50,3 %
Total / interrogés	199	

20) Au cours des 6 derniers mois et de manière habituelle, vos repas de midi sont consommés :

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	10	5,0 %
A votre domicile	84	42,2 %
Dans un lieu de restauration	27	13,6 %
Sur le lieu de travail, avec un repas acheté à l'extérieur	21	10,6 %
Sur le lieu de travail, avec un repas préparé chez vous	39	19,6 %
Sur le lieu de travail, avec un repas proposé par la direction	18	9,0 %
Total	199	100,0 %

21) Au cours des 6 derniers mois, avez-vous consulté un professionnel du secteur paramédical (kinésithérapeute, ostéopathe, chiropracteur, etc.) ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	4	2,0 %
NON, aucun	54	27,1 %
OUI	141	70,9 %
Total	199	100,0 %

22) Au cours des 6 derniers mois, combien de journées d'arrêt de travail pour maladie ou accident estimez-vous avoir dû prendre ?

Minimum=0 Maximum=120 Moyenne=4,41 Ecart-type=13,14

23) Au cours des 6 derniers mois, avez-vous connu :

	NON		OUI, mais pas de gêne au travail		OUI et c'est une gêne au travail		Total	
	Eff.	%L	Eff.	%L	Eff.	%L	Eff.	%L
Fatigue importante ou lassitude	70	35,2 %	36	18,1 %	93	46,7 %	199	100,0 %
Anxiété, nervosité, irritabilité	91	45,7 %	26	13,1 %	82	41,2 %	199	100,0 %
Troubles du sommeil	98	49,2 %	38	19,1 %	63	31,7 %	199	100,0 %
Troubles digestifs	140	70,4 %	24	12,1 %	35	17,6 %	199	100,0 %
Troubles de l'audition	151	75,9 %	3	1,5 %	45	22,6 %	199	100,0 %
Troubles de la vue	150	75,4 %	11	5,5 %	38	19,1 %	199	100,0 %
Troubles dermatologiques	163	81,9 %	28	14,1 %	8	4,0 %	199	100,0 %
Epau	106	53,3 %	25	12,6 %	68	34,2 %	199	100,0 %
Coude	170	85,4 %	5	2,5 %	24	12,1 %	199	100,0 %
Poignet/main	149	74,9 %	10	5,0 %	40	20,1 %	199	100,0 %
Membres inférieurs	130	65,3 %	26	13,1 %	43	21,6 %	199	100,0 %
Vertèbres cervicales	110	55,3 %	15	7,5 %	74	37,2 %	199	100,0 %
Vertèbres dorsolombaires	102	51,3 %	18	9,0 %	79	39,7 %	199	100,0 %

24) Avez-vous actuellement une ou plusieurs maladie(s) chroniques déclarées ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	5	2,5 %
NON	164	82,4 %
OUI	30	15,1 %
Total	199	100,0 %

25) À l'avenir, souhaiteriez-vous que votre maison d'opéra vous propose une action tournée vers la prévention des risques au travail ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	8	4,0 %
NON, car cela ne me semblerait pas utile	57	28,6 %
NON, car ce qu'elle fait déjà est suffisant	40	20,1 %
OUI	95	47,7 %
Total / interrogés	199	