

Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ?

par

Carole LE RENDU-LIZÉE

Laboratoire Angevin de Recherche en Gestion des Organisations

Résumé : Cet article a pour objectif de dresser l'état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur des musiques actuelles et amplifiées, ainsi que de repérer les formes d'implication des salariés. Cette problématique est posée dans un contexte de carence actuelle de données RH et dans une phase de professionnalisation et de croissance des activités. Nous nous appuyons sur le recueil d'informations liées à des enquêtes du réseau Fédurok. Dans un premier temps, nous mettons en évidence le manque de formalisation des structures, leur caractère adhocratique, et les particularismes de la gestion des ressources humaines, à savoir la cohabitation de statuts — salariés et bénévoles —, la faiblesse des rémunérations, l'absence de filière d'évolution, et la moindre reconnaissance de certains postes. Dans un second temps, nous proposons de déterminer l'implication au travers de quatre variables : l'engagement militant, l'appartenance communautaire, l'engagement artistique et le projet esthétique. Au travers de l'analyse des discours de salariés, nous étudions l'évolution de ces facettes de l'implication, et dressons le constat de l'accroissement du caractère aliénant de l'implication organisationnelle et de l'engagement militant. En parallèle, nous observons le développement des souhaits de stratégie de carrière. Ces trois éléments interrogent l'évolution du secteur et de la gestion des équipes, en faisant apparaître trois formes de risque : organisationnel, interactionnel et personnel. Des propositions, basées sur l'élucidation des rapports de pouvoir, le respect de l'identité artistique des lieux et une forme de professionnalisation « auto-limitée », visent à développer des outils ressources humaines spécifiques aux enjeux actuels des musiques actuelles et amplifiées.

Mots-clefs : *Implication — Gestion des ressources humaines — Musiques actuelles et amplifiées*

Des interventions liées aux 35 heures dans un théâtre et dans une salle de musiques actuelles et amplifiées (MAA), ainsi que des formations auprès de salariés de lieux de MAA sont à l'origine de ce questionnement sur la pertinence du développement d'outils RH dans le secteur culturel. Différentes interrogations sont apparues : la moyenne d'effectif de ces lieux justifie-t-elle de raisonner en terme de GRH? Est-il nécessaire et souhaitable de structurer, de formaliser un fonctionnement d'équipe dont il apparaissait que le caractère fortement affectif, informel, participait de la capacité d'innovation et d'adaptation du lieu?

Enfin, la phase de professionnalisation que connaît le secteur depuis quelques années semble interroger les formes d'implication des salariés des MAA. Deux évolutions majeures sont à l'origine de cette structuration : l'apparition (puis la disparition) du dispositif emplois-jeunes et la mise en place des 35 heures depuis 1998. Pour ce qui est du premier mécanisme, l'arrivée de nouveaux salariés dans le secteur renvoie aux problématiques d'évolution d'une structure, avec ses problèmes de coordination, des difficultés à maintenir des processus informels de prise de décision, un accroissement relatif des postes administratifs par rapport à la dimension artistique. D'autre part, les emplois-jeunes sont une population plus qualifiée (bac + 4/5), avec une moyenne d'âge de 29 ans. Leur forme de militantisme serait moins affirmée politiquement, moins ancrée sur des valeurs que sur un engagement pragmatique dans la structure (Van Colen, 2002).

Les 35 heures ont également une forte incidence sur l'organisation sociale des lieux et sur les comportements des salariés. Dans la mesure où l'implication de ceux-ci passe par une très forte identification aux processus créatifs de la structure, où la reconnaissance n'est pas liée à des éléments statutaires ou de rémunération, mais essentiellement à une forme d'attachement affectif, moral (Etzioni, 1961), et donc intrinsèque à l'activité, partager la réalisation de cette activité participe d'un sentiment de désappropriation de son travail, et modifie par conséquent la constitution de son identité au travail.

Ce qui participe de la professionnalisation du secteur semble être irrémédiablement associé à la perte de l'identité originelle des lieux. Cette structuration des lieux suppose donc de s'interroger sur l'évolution des formes d'implication dans le secteur MAA.

Aspects méthodologiques

Les données utilisées pour établir cette « photographie » proviennent de sources croisées : observations et entretiens, réunions de confrontations, des débats et entretiens avec des acteurs du secteur, notamment au sein de l'association Fédurok, l'utilisation des résultats d'enquêtes menées par celle-ci en 2001 et 2003. Ces dernières données portent sur un large nombre de structures, 45 en 2001 et 47 en 2003. Nous avons également consulté des résultats de monographies portant sur trois salles adhérentes du réseau Fédurok (Bureau *et al.*, 2004). Ces éléments ne sont pas issus d'une méthodologie spécifiquement dédiée à la problématique ressources humaines. Nous mesurons donc toutes les limites de ce travail, et les précautions nécessaires dans l'interprétation.

Nous dresserons brièvement dans une première partie l'état des lieux des pratiques RH observées. Nous verrons dans un second temps comment la structuration des MAA s'est accompagnée d'une évolution des formes d'implication. Enfin, nous appréhenderons les enjeux de cette professionnalisation et leurs impacts sur le système humain des lieux de MAA.

L'état des pratiques ressources humaines dans les salles de Musiques Actuelles et Amplifiées

Ce constat va essentiellement s'appuyer sur les résultats de synthèse du « Tour de France 2003 », et plus particulièrement sur les résultats quantitatifs.

Emploi et activités

L'étude Fédurok de 2003 montre un accroissement de 20 % des activités par rapport à 1995. Celles-ci sont de plus en plus étendues et couvrent l'accompagnement des artistes au-delà de l'activité de diffusion. Les missions d'information, la création de festivals, le développement de partenariats, les activités d'accompagnement ont largement progressé, renforçant ainsi l'empreinte territoriale des lieux de musiques actuelles et contribuant à l'évolution des équipes permanentes de 5 salariés en 2001 à 8,4 en 2003.

L'activité est régie essentiellement par le recours au marché externe du travail : 17,3 % de l'effectif est en CDI, 43,5 % sont en CDD et contrats d'intermittence, 39,2 % en emplois aidés. Ces

données confirment les observations déjà réalisées (Keravel, 1993), supposant la nécessité d'une gestion à deux vitesses au sein d'une même structure. Le recours à ces différents statuts suit également la saisonnalité de la structure.

Un bénévolat massif

Les MAA présentent cette particularité de recourir massivement au bénévolat, de 11,8 % à 90 % des effectifs selon les salles. Les structures gèrent donc une troisième catégorie d'intervenants, avec des enjeux, des attentes, des formes d'implication différentes. Les enquêtes Fédurok mettent en évidence l'évolution de la notion d'équipe permanente. En 2001 les responsables de structures intégraient dans leur effectif permanent l'ensemble des bénévoles. Cette confusion est quasiment inexistante lors de la seconde session.

Trois niveaux différents de participation de ces bénévoles ont été recensés (Van Colen, 2002) : un bénévolat « d'administration », un bénévolat constituant le « noyau dur » et prenant en charge des activités spécifiques, un bénévolat périphérique pour des appuis plus ponctuels.

Des caractéristiques de structure simple

Seules 10 à 15 % des structures ont établi un organigramme. Si les liens hiérarchiques sont généralement implicitement reconnus, les modes de coordinations, les liaisons fonctionnelles ne sont pas précisés (Keravel, 1993). Le fonctionnement de l'équipe s'apparente plutôt à une structure simple, ayant peu recours à la planification, à la formation et aux mécanismes de liaisons. Les comportements sont peu formalisés et la communication est largement informelle (Mintzberg, 1982). L'enjeu de cette organisation est une capacité d'adaptation optimum à son environnement. Les définitions de poste sont également inexistantes.

Une rémunération peu attractive

La rémunération dans le secteur culturel est reconnue comme la plus faible au sein des professions intellectuelles (Benhamou, 2003). Dans les MAA le constat est mitigé. Les niveaux de direction bénéficient d'une rétribution équivalente aux grilles de la fonction publique. Pour les autres postes le salaire est reconnu comme modeste, voire sous-payé (Barriet, 1999), ce d'autant plus que les heures réalisées dépassent largement le seuil légal. Plusieurs raisons sont invoquées : une forme de

militantisme tout d'abord et une motivation intrinsèque des salariés qui entrerait en dissonance avec un levier de motivation externe que serait un salaire élevé. Le militantisme est en effet historiquement à l'origine du secteur des MAA. Il se traduit notamment par une recherche d'indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics. Les budgets présentés ne font donc pas la part forte à la masse salariale.

D'autre part, les individus travaillant dans ces lieux s'engagent en toute connaissance de cause dans une activité à haut risque et avec un rendement incertain (Friedman & Savage, 1952). Santos (*in* Blau, 1976) parle d'un revenu psychologique prévalant sur les considérations financières. Autrement dit, la faiblesse de la rémunération est compensée par une utilité non-monnaire qu'est la reconnaissance, et l'appartenance à un milieu qu'ils estiment. M. Barrier (1999) y voit également une forme d'affirmation de son identité professionnelle.

Proportionnellement certains postes souffrent cependant d'une plus faible classification de leur emploi. À l'origine de ce déclasserement se trouve la faible qualification. Les parcours d'évolution se font souvent de façon autodidacte. Dans ce secteur la logique de carrière est régie par le talent et non le diplôme (Throsby, *in* Towse & Khakee, 1992; Towse, 2001).

Enfin, une seconde voie d'explication réside dans une moindre reconnaissance interne de certains métiers. Ceux de la promotion et de la communication sont notamment pointés. Les personnes qui occupent ces emplois sont les plus qualifiées à l'intérieur des structures, notamment la proportion de bac + 5 y est la plus importante, avec une expérience moyenne dans le secteur de quatre années et un niveau de rémunération le plus faible des lieux. Le Dantec (2001) estime que ces postes relèvent du paradoxe « travail enrichi et emploi appauvri », 50 % de ces postes étant sur des statuts précaires. Paradoxe qu'il peut être surprenant de constater dans des organisations qui inscrivent dans leur militantisme un idéal de fonctionnement démocratique et équitable. Est-ce à dire que dans cette analyse de la reconnaissance statutaire à l'intérieur du lieu, les contraintes financières et les difficultés conventionnelles ne suffisent pas à expliquer les disparités? Vraisemblablement nous aurons à repérer, au-delà du cadre institutionnel, quelles sont les réticences à l'œuvre.

Les déterminants de l'implication

Un engagement militant

A. Lipietz (1998) suggère de classer cette activité dans un tiers secteur d'économie sociale et solidaire. Sociale parce que représentée par des associations (95,6 % des structures MAA), solidaire parce que représentative d'une économie alternative, militante, ayant pour projet le développement local et l'autogestion. Cette recherche d'autonomie se vérifie dans les modes de financement. Tout en maintenant une politique tarifaire d'accès au plus large public, les lieux arrivent à mixer les financements entre leurs activités, et les subventions locales, de façon à garantir en moyenne 38 % d'autofinancement (Fédurok, 2001 ; 2003). Cet objectif fait partie d'une action politique plus large, comprenant aussi le souhait de proposer des activités que ne sont plus assurées ni par le secteur privé, ni par le secteur public. Ces structures se posent alors en s'opposant, elles représentent pour le moins une protestation implicite ou explicite par rapport aux manques ou insuffisances ressentis dans la société (Sainsaulieu, 1997). Poujol (1983) propose une vision plus radicale, puisque c'est dans le conflit même qui les oppose aux pouvoirs organisés que ces associations trouvent, selon elle, leur cohérence. Dans ce cadre le marché n'est pas le principe régulateur du secteur. Il s'agit notamment de garantir l'expression des groupes sociaux, raciaux ou culturels, mais aussi de répondre à une mission d'éducation des publics, en vue de les ouvrir à d'autres perspectives artistiques que celles imposées par l'industrie culturelle et les médias.

Au principe politique s'ajoutent les principes de démocratie, de citoyenneté et de réciprocité. L'association est le statut le plus approprié à cette expression, les individus y adhèrent volontairement, et y trouvent un espace de débats, d'échanges, une structure à l'intérieur de laquelle ils sont acteurs et maîtrisent une partie du processus de décision.

Enfin ce tiers secteur, encore appelé d'utilité culturelle (Van Colen, 2002) présente comme troisième caractéristique l'engagement des acteurs. Les salariés trouvent ainsi la possibilité de mettre en application en quelque sorte soit leur passion pour la musique, soit leur militantisme associatif, syndical ou politique. Ces deux éléments de motivation correspondent à ce que Sainsaulieu (1997) repère comme l'explication normative de l'appartenance à une association.

Une explication communautaire

L'engagement associatif, prépondérant dans les MAA garantit le respect d'un fonctionnement socio-communautaire. Dans ce sentiment d'appartenance à une communauté politique, revendiqué comme une source d'identité et de socialisation, l'individu trouve des modalités de reconnaissance, une reliance (Bolle De Bal, 1985) faite de relations de confiance entre les personnes, une forme « d'encastrement social » (Sainsaulieu, 1997). Pour Ricard (2000), aux relations de confiance s'ajoutent des comportements de solidarité, d'honneur, une attention « sympathique », comme caractéristiques de l'existence d'une communauté éthique.

À cette perspective communautaire se juxtapose le motif normatif qui relie les individus et qui constitue l'agir sociétaire. Nous l'avons déjà évoqué, à l'adoption de normes communes, à la nécessaire élaboration de rapports sociaux se juxtapose le partage d'une rationalité en valeur, éthique ou esthétique (Sainsaulieu, 1997). Plus le groupe rencontre des difficultés, plus il résiste à l'adversité, plus son projet éthique en est renforcé, et plus la cohésion groupale trouve le chemin de son affirmation.

Un engagement artistique

La motivation des artistes est foncièrement de nature intrinsèque (Chiappello, 1998), cependant l'environnement dans lequel ils évoluent peut renforcer ou diminuer l'intensité de ces motivations (Tardif & Sternberg, 1988). Amabile (1990) met en évidence un certain nombre de critères qui freinent la créativité : l'évaluation, l'observation pendant le travail, l'application de formes de récompenses, ou des choix restreints dans la réalisation de l'activité.

La qualité des relations interpersonnelles, des artistes entre eux, ou des artistes vis-à-vis d'autres personnes de l'organisation, est par ailleurs pointée comme un second facteur de la capacité créative. L'instauration d'un climat de confiance, d'estime, d'encouragement, une acceptation inconditionnelle de l'autre (Boltanski, 1990), une logique d'amour (Chiappello, 1998) sont indissociables de l'accompagnement d'un travail créatif. Par ailleurs, la qualité du travail artistique et la créativité sont conditionnées par la quantité de travail. Qu'il s'agisse des possibilités offertes par le lieu (Ricard, 2000) ou par un « dévouement extraordinaire » de l'artiste au travail (Simonton, 1984).

Ces pré-requis organisationnels mais aussi ce nécessaire engagement personnel dans la relation aux artistes sont tout à fait explicatifs à la fois de la revendication sans cesse affirmée des salariés d'effec-

tuer des volumes horaires énormes et de la nature ontologiquement affective de leur attachement au travail. Revenir sur ces horaires, évoquer de possibles réorganisations, modifier l'accueil des artistes constituent pour eux une atteinte majeure aux sentiments constitutifs de leur identité au travail.

Un projet esthétique

Ricard (2000) définit l'éthique « Rock », comme une éthique sociale comprenant une relation à l'esthétique et une éthique communautaire. Cette valeur esthétique se comprend d'abord pour soi, dans la recherche de la réalisation d'une œuvre et sa propre transformation, ce que Foucault (1984) nomme l'esthétique de l'existence. À cette relation esthétique sont associées les notions de style, de solidarité et d'honneur (Ricard, 2000). Cette dimension esthétique se caractérise par une dimension morale, une forme de sincérité et d'authenticité. Elle est enfin orientée vers les autres. La construction de l'individu comme sujet de ses plaisirs passe par une stylistique de l'existence (Foucault, 1984), la nécessité d'un partage, d'un échange, le développement du sentiment d'appartenance à une communauté, qui présuppose des liens de confiance, et une participation à l'intérieur de cette communauté. Cette participation développe des liens émotionnels, fondateurs d'une personnalité collective. La spécificité de cette cohésion groupale est d'abord et avant tout affective. Nous mesurons ici l'envergure de l'engagement individuel à l'intérieur d'une structure MAA, dans le mécanisme de construction de son identité, au travers de l'identification à la structure, à son projet éthique et esthétique.

Les facettes de l'implication

Nous avons cherché à repérer si ces caractéristiques étaient bien présentes dans le discours des salariés des salles de MAA et à quels degrés. Nous avons pour cela utilisé la partie textuelle des données recueillies par l'enquête Fédurok de 2003, sur les items relatifs à l'équipe.

Classification proposée

En nous appuyant sur le modèle de Valéau (2002), nous choisissons de croiser les objets de l'implication et la nature de cette implication. Nous étudions donc quatre facettes de l'implication (Morrow 1993, Blau 1993) : l'implication dans l'organisation, l'engagement dans le travail, l'éthique au travail, l'implication dans la carrière.

L'implication organisationnelle se traduit par des modalités affectives et calculées. La définition de Mowday, Porter, Steers (1979) constitue la référence sur la dimension affective. Elle fait apparaître la conjonction de trois facteurs : une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'entreprise, et un fort désir de rester membre. Nous y verrons la traduction de l'aspect communautaire, dans sa double dimension éthique et esthétique. Nous vérifierons également si une dimension calculée (March & Simon, 1958 ; Becker, 1960) est présente dans les propos recueillis.

- L'implication dans le travail comprendra les dimensions de dévouement à l'artiste, et le projet esthétique de l'individu.
- L'implication dans les valeurs du travail est représentée dans le secteur étudié par la dimension fortement militante de l'activité.
- L'implication dans la carrière constitue la quatrième facette de l'implication étudiée. Les résultats de monographies, et les entretiens menés lors des deux « Tours de France » semblent mettre en évidence l'émergence d'attentes quant à une évolution personnelle réelle au sein du secteur.

<i>Formes d'implication</i>		<i>Modes d'implication</i>		
<i>Objets de l'implication</i>		<i>Intrinsèque</i>	<i>Calculatrice</i>	<i>Aliénante</i>
Objets liés à l'organisation	Variables des MAA			
– implication organisationnelle affective : le lieu, le groupe, les missions	dimension communautaire	70 « missions » 20 « communautaire »		29 « missions » 10 « communautaire »
– implication dans le travail	projet esthétique/ artistique	24		27
Autres objets				
– éthique au travail	militantisme	34		82
– carrière		37 dans lieu /35 hors lieu	3	12

Tableau 1. – Formes de l'implication dans les MAA.

Le tableau ci-avant reprend le modèle de Valéau (2002), inspiré de la typologie d'Etzioni (1961). Le terme intrinsèque recouvre les notions d'implication morale, encore appelée implication affective (Mowday *et al.*, 1982). Le mode aliénant désigne des situations d'impasse, dans lesquelles l'individu ne peut plus s'extraire de sa situation, bien qu'il en ressente des souffrances ou que cette situation ne corresponde plus à ses valeurs.

Commentaires des résultats

Ces données amènent quatre séries de remarques, selon les formes d'implication observées :

– implication organisationnelle : c'est le thème qui recueille de loin le plus d'occurrences. Elle correspond à la caractéristique communautaire. Nous avons 20 occurrences positives quant à l'importance de l'équipe, pour 10 négatives. De plus, les arguments relèvent davantage de facteurs cognitifs (projets précis quant aux missions, activités nécessaires pour la structure). Une précision doit être apportée quant aux propos relatifs aux missions de la structure. Les occurrences sont nombreuses (70), ce qui s'explique par de très fréquents cas dans lesquels les salariés interrogés sur leur évolution personnelle se prononcent en fait uniquement sur l'évolution de la structure, au travers de son lieu, de ses activités. Comme s'il y avait identification nécessaire et suffisante de l'individu au lieu, comme si la construction du soi ne pouvait être évoquée au travers de facteurs internes, spécifiques à l'individu. Cela nous semble révélateur, pour une partie des personnes, de l'oubli de « soi », ou de la prééminence du processus social dans la construction de son identité. D'autre part, les préoccupations d'évolution du lieu traduisent un intérêt pour l'autre : le public, les artistes, le tissu local militant et associatif... ;

– l'implication au travail est une facette faiblement représentée en nombre d'occurrences. La dimension aliénante est, de plus, dominante par rapport à la dimension affective. L'impact, dans leur travail, des conditions économiques, de la structuration du secteur, les problèmes de renouvellement d'équipes ou de surcharge sont à l'origine de ce sentiment d'impasse voire de cette souffrance. Le fait que la dimension aliénante soit majoritaire est à prendre en compte comme un véritable symptôme des difficultés de ce secteur ;

– implication par rapport aux valeurs : elle comporte dans notre analyse ce que nous avons nommé l'engagement militant. Très largement (82 occurrences sur 116), l'identification dans ces valeurs comporte actuellement un caractère aliénant, qui peut revêtir trois catégories :

- a) le rejet et le sentiment d'impasse devant les politiques et les logiques économiques,
- b) le scepticisme ou la non-reconnaissance de son engagement dans les efforts de structuration et de professionnalisation du secteur,
- c) le désaccord devant les formes artistiques qui se développent et surtout devant les logiques de commercialisation et de diffusion qui les accompagnent ;

– l'implication par rapport à la carrière est une variable non négligeable. En nombre d'occurrences tout d'abord, et dans la nature de sa répartition. Pour 37 occurrences les personnes projettent un avenir au sein même de leur structure. La majorité cependant envisage cette évolution à l'extérieur du lieu, ou dans le cadre d'une autre profession (35 occurrences). À la marge apparaissent des stratégies de carrière et de mobilité (3 occurrences pour l'implication calculée de cette facette). Il s'agit de personnes utilisant une expérience en vue d'une trajectoire précise. Cet élément a également été mis en évidence lors des monographies. Ce type de bénévolat est alors qualifié de « productif », visant essentiellement la professionnalisation et non plus tant le partage de valeurs altruistes. Enfin, il est inquiétant de voir apparaître 12 occurrences de catégorie aliénante, c'est-à-dire des individus ne voyant plus aucune perspective, ne parvenant plus à élaborer de projet professionnel.

Les impacts de la professionnalisation

Le secteur des musiques actuelles vit une phase de croissance, par la création de nouvelles activités, le développement de l'emploi, phase qui s'entremêle d'une situation de crise, avec la fin des dispositifs emplois-jeunes, et l'entrée en vigueur du nouveau statut des intermittents au 1^{er} janvier 2004. Les risques générés par la professionnalisation sont de trois ordres.

Un risque organisationnel, lié à l'effet de taille, et à la modification nécessaire de l'organisation du travail. Mintzberg (1982) évoque deux évolutions types des structures simples, à savoir le glissement vers une structure charismatique ou le développement d'une forme autocratique. Nous trouvons une illustration de ce mécanisme devant la réticence observée à formaliser des définitions de poste, particulièrement sur les postes de communication, symboliques du nécessaire lâcher-prise du dirigeant quant à l'image du lieu, soit une partie de la projection de son idéal de soi, de l'acceptation d'une expression variée d'un projet esthétique ou face à la nécessité de délégation. Dans cette dernière configuration, c'est la question de la confiance, du pouvoir et de la reconnais-

sance qui est posée. L'impact est majeur car c'est dans l'articulation entre le pouvoir, le conflit et la reconnaissance du sujet, au travers du point commun à ces trois éléments que sont les relations interpersonnelles, que se trouve l'enjeu de la constitution des identités individuelles (Sainsaulieu, 1977). Cette difficulté à maintenir des objectifs participatifs dans une structure en croissance est également observée par Meister (1974). Il évoque la tentation autocratique, l'accès à une forme de bureaucratie, ou le rappel des pères fondateurs. Dans cette dernière configuration, on pourra redouter les effets aliénants dénoncés par Enriquez (1997), à savoir l'établissement de l'amour merveilleux, persécuteur et bienveillant, l'élimination de la communauté fusionnelle pour ceux qui feraient preuve de scepticisme devant un message de certitudes et un recours au mythe, la valorisation du travail comme fondateur d'un nouvel imaginaire social. Or, si cet imaginaire est leurrant, c'est-à-dire s'il est constitué sur des phénomènes dont le caractère déréel est évident, alors cet imaginaire sert fondamentalement le principe de plaisir, au détriment du principe de réalité (Enriquez, 1997). On pourra parfois même assister à des phénomènes de boucs-émissaires, comme mécanisme de défense du collectif ou à des replis sur des logiques d'affinité (Sainsaulieu, 1977), affaiblissant la solidarité, et peu soucieux du devenir communautaire.

Un risque interactionnel ensuite, parce que l'agir sociétaire peut alors devenir très largement prédominant sur l'agir communautaire. La réalisation de la valeur normative devient prioritaire, au détriment de cet équilibre entre bénévolat et salariat. Il faut agir plus vite, de façon plus institutionnalisée et on sait déjà qu'un certain nombre de bénévoles ne trouvent plus leur place dans des lieux et des activités trop formalisées, trop professionnalisées. Ces modifications majeures dans les modes relationnels diminueraient considérablement les ajustements en terme de sympathie, les formes de solidarité, les liens de confiance, spécifiques de l'engagement communautaire et du projet éthique.

Un risque personnel enfin de passage d'une implication organisationnelle forte, ayant pour objet à la fois le travail, le métier, le groupe, le lieu, dans une forme affective intense, à une implication aliénante, par non-reconnaissance du projet esthétique, par dissolution de l'engagement éthique, vis-à-vis du lieu et du secteur dans son ensemble, et par surcroît d'activité. Dans la mesure où les formes de reconnaissance sont essentiellement internes à l'organisation, au travers de son appartenance à l'équipe, de son identité professionnelle, modifier ces variables suppose une refondation complète du processus d'identification de l'individu. Ce d'autant plus qu'aucun levier externe,

de type rémunération, carrière ou logique de mobilité ne permet de restreindre cette dissonance naissante.

Ces trois facteurs expliquent le risque d'évolution d'une structure dont les modalités d'action correspondent d'après Sainsaulieu (1997) à « l'action affectuelle », émotionnelle ou l'action « inter-compréhensive » à une action régulée par des normes, ou orientée vers le succès. Les salariés évoquent eux-mêmes ce changement de logique, en redoutant le passage d'une économie domestique (représentative des caractéristiques communautaires), ou d'une cité civique (lieux qui se définissent avant tout par le projet éthique), voire d'une cité inspirée (lieux revendiquant la valeur esthétique), de la logique des bâtisseurs (Van Colen, 2002) à la logique marchande (Boltanski & Thévenot, 1991). Une autre configuration redoutée est le glissement vers le modèle bureaucratique. Le passage aux 35 heures a souvent été associé au franchissement de la première étape menant à ce modèle. Il apparaît déjà, aux vues des résultats de 14 monographies, que les structures prennent des configurations qui vont au-delà de ce que Bureau, Gomel et Schmidt (2004) ont appelé le modèle affinitaire. Ces derniers mettent en effet en évidence que les lieux répondent déjà pour tout ou partie à des caractéristiques d'entreprise de secteur public, d'entreprise alternative ou d'équilibriste.

Quelques propositions

Les MAA vivent à la fois de véritables bouleversements dans leur environnement économique, juridique et politique, et une mutation organisationnelle majeure dans le cadre de la structuration de leur activité. Nous avons tenté de mettre en évidence qu'au-delà des outils RH ce sont les formes d'engagement et les mécanismes d'identification qui doivent être questionnés pour garantir les meilleures conditions du « passage ».

Certes il restera indispensable de clarifier certains éléments de la politique RH, notamment la relative inadaptation des conventions collectives à cette activité, les difficultés de classification et de rémunération qui en découlent, et qui participent fortement du problème de la reconnaissance dans les structures. On pourra également proposer de formaliser certains éléments, tels que les définitions de poste, permettant notamment de faciliter les logiques de mobilité et la « professionnalisation » du recrutement.

Cependant, nous sommes persuadés qu'aborder une gestion des ressources humaines dans ce secteur passe d'abord par l'élucidation des rapports de pouvoir, la problématique de la délégation, le rapport à l'identité artistique du lieu. Cela suppose également d'interroger l'équilibre bénévolat/salariat dans ces structures dont un des fondements est le statut associatif. Respecter les valeurs du projet initial suppose une professionnalisation suffisante pour survivre à condition que cette professionnalisation soit contrôlée et auto-limitée (Sainsaulieu, 1997).

Au-delà de la régulation par le pouvoir, l'expression des conflits réels, au travers de structures qui deviennent par-là de nature coopérative (Enriquez, 1997), devient fondateur de la reconstruction identitaire, sociale et individuelle. Cette capacité donc à élaborer ensemble, à questionner, à reconstruire un imaginaire collectif (Giust-Desprairies, 2003), sera une condition de la réappropriation de l'activité par les acteurs.

Bibliographie

ACTES DES 2^e RENCONTRES NATIONALES (1999), « Politiques publiques et Musiques Actuelles », *La Scène*, Hors Série, 1999

AGID P. & TARONDEAU J.-C. (2003a), « Manager les activités culturelles », *Revue Française de Gestion*, n° 142.

— (2003b), « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable? », *Revue Française de Gestion*, n° 142.

AMABILE T. M. (1960), « Within you, without you: the social psychology of creativity and beyond », in Becker H. S., « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66.

BENHAMOU F. (2003), *L'économie de la Culture*, La Découverte.

BLAU G., ALLISON P. & SAINT-JOHN N. (1993), « On Developing a General Index of Work Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 27.

BOLLE DE BAL M. (1985), *La tentation communautaire*, Éditions de l'université de Bruxelles.

BOLTANSKI L. & THÉVENOT L. (1991), *De la justification*, Paris, Métailié.

- BUREAU M.-C., GOMEL B. & SCHMIDT N. (2004), *Les associations de musiques actuelles, partenaires du programme nouveaux services emplois-jeunes*, Centre d'Étude pour l'Emploi.
- CHIAPPELLO E. (1998), *Artistes versus managers*, Métailié.
- DUBAR C. (2002), *La socialisation*, Armand Colin, 2^e édition.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- ETZIONI A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and their Correlates*, The Free Press of Glencoe.
- FARCHY J. & SAGOT-DUVAUROUX D. (1994), *Économie des politiques culturelles*, PUF.
- GIUST-DESPRAIRIES F. (2003), *L'imaginaire collectif*, éditions Erès.
- KERAVEL A. & GUYOT M. (1993), « Gestion des Ressources Humaines », Evrard Y., *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, *Économica*, p. 121-167.
- LA FÉDUROK (2003), *Résultats des enquêtes « Tour de France »*, www.la-fedurok.org.
- LAWLER E. E. & HALL D. T. (1970), « Relationships of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 54.
- LE DANTEC E. (2001), *Les emplois-jeunes dans la culture : usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, La Documentation Française, coll. « Questions de culture ».
- LIPIETZ A. (1998), *Rapport sur « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale »*.
- MARCH G. J. & SIMON H. A. (1958), *Organization*, New-York, Wiley.
- MEISTER A. (1974), *La participation dans les associations*, Éditions Ouvrières.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation.
- MORROW P. (1983), « Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, 8 (3).
- MORROW P. C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, JAI Press.
- MOWDAY R. T., STEERS R. M. & PORTER L. W. (1979), « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14.
- NEVEU J.-P. & THÉVENET M. (dir.) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

- OPALE (2003), www.emploisjeunes-musiques.org/opale-juin.
- POUJOL G. (1983), « La dynamique sociale des associations », *Les Cahiers de l'animation*, n° 39.
- PROUTEAU L. (dir.) (2003), *Les associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses universitaires de Rennes.
- RICARD B. (2000), *Rites, code et culture rock*, L'Harmattan.
- SAINSAULIEU R. (1988), *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationales des sciences politiques, 3^e édition.
- SAINSAULIEU R. & LAVILLE J.-L. (1997), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer.
- SALEH S. D. & HOSEK J. (1976), « Job Involvement: Concepts and Measurements », *Academy of Management Journal*, vol. 19.
- SIMONTON D. K. (1984), *Genius Crativity and Leadership. Historiometric inquiries*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- TARDIF T. Z. & STERNBERG R. J. (1988), « What do we know about creativity? » Ternberg (ed.), *The nature of creativity*, Cambridge University Press.
- THÉVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Éditions d'organisation.
- THIÉTART R.-A. (2000), *Le management*, PUF, coll. « Que sais-je? ».
- VALÉAU P. (2002), « L'implication des volontaires dans les organisations non gouvernementales », Neveu J.-P. & Thévenet M. (dir.), *L'implication au travail*, Vuibert.
- VAN COLEN F. (2002), *Éducation populaire et musiques amplifiées*, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

Carole LE RENDU-LIZÉE,

PRAG – Enseignante en GRH, Laboratoire Angevin de Recherche en Gestion des Organisations,
UFR de Droit, d'Économie et de Gestion

carole.lerendu@univ-angers.fr
