

La singularité du travail

Métiers et compétences dans le spectacle vivant

Par Carole Zavadski

Juin 2015

Les caractéristiques du spectacle vivant généralement mises en avant portent sur le marché du travail : fonctionnement au projet, fragilité des entreprises, recours massif aux CDD¹, flexibilité et précarité des salariés, rapport offre/demande d'emploi déséquilibré, inégalité des situations professionnelles, etc. L'analyse des spécificités du travail lui-même, c'est-à-dire des activités exercées par les professionnels dans leurs métiers² ou emplois³ est plus rare alors que ses particularismes sont importants.

La description du travail répond à un double objectif au cœur des politiques sociales : d'une part la reconnaissance des qualifications⁴ et des compétences,⁵ qui permet leur lisibilité et valorisation, d'autre part le positionnement des emplois dans des filières, nécessaire à l'organisation des activités. En filigrane, se dessinent également les enjeux liés au professionnalisme⁶ et à la relation emploi/formation.

La variété des métiers : une construction sociale et symbolique

Dans le spectacle vivant, le professionnalisme repose sur une forte culture des métiers, qui constituent des repères identitaires stables. Leur légitimité s'appuie sur le repérage de la place occupée au sein du processus de production et des compétences particulières qui y sont liées. Sur ce plan, les activités artistiques, techniques et administratives se différencient fortement.

L'identité professionnelle des artistes est fondée sur le talent et la singularité, qui ont longtemps résisté aux processus de reconnaissance normatifs tant sur le volet emploi (référentiels de compétences) que formation (diplômes et certifications). Les métiers artistiques constituent des groupes professionnels bien définis, correspondant à des types de spectacles (théâtre, concert, cirque, cabaret...), et à des esthétiques qui organisent le champ en autant de domaines. L'identité professionnelle des techniciens est quant à elle fondée sur une tradition artisanale, structurée en postes et filières hiérarchiques, correspondant à des domaines stabilisés, plus ou moins associés à des composantes artistiques (son, lumière, vidéo, machinerie, structure, électricité, costume...). Enfin, l'identité professionnelle des personnels administratifs, dont le développement est plus récent, est fondée sur les dimensions stratégiques liées au fonctionnement des entreprises (direction, production/diffusion, action culturelle, commercialisation, communication...). Ils reprennent un modèle de structuration professionnelle présent dans la plupart des branches tout en y ajoutant leurs propres exigences.

¹ Contrat à durée déterminée.

² Le métier c'est le travail qu'exerce l'individu indépendamment d'une situation d'emploi particulière (l'invariant de l'emploi).

³ L'emploi c'est l'activité professionnelle qu'exerce spécifiquement l'individu pour en tirer son revenu.

⁴ Capacité attestée par une autorité légitime à exercer une activité professionnelle, reconnue par une convention collective, un accord d'entreprise, une certification...

⁵ Ensemble de savoirs et savoir-faire mobilisés dans l'emploi, qui permet de s'adapter intelligemment aux situations pratiques.

⁶ Exercer un métier avec compétence.

La création de spectacles est une aventure collective qui mobilise successivement ou simultanément des équipes habituées à coopérer. Ainsi, le spectacle vivant compterait environ 200 métiers emblématiques⁷ : metteur en scène, comédien, marionnettiste, mime, chorégraphe, danseur, artiste de cirque, directeur technique, régisseur général, technicien son, accessoiriste, électricien, accrocheur-rigger, costumier, peintre en décors, administrateur de production/tournée, chargé de communication, chargé de planning, caissier, ... Très spécialisés, ces métiers requièrent des compétences spécifiques et pour la majorité un niveau de qualification élevé. Certains occupent un grand nombre de professionnels alors que d'autres concernent des effectifs très restreints.

Pourquoi autant de métiers ? D'abord parce qu'ils correspondent à la diversité irréductible des activités induites par les types de spectacles, les modes de production/diffusion, les techniques et moyens mobilisés. Mais aussi, en reflet de l'organisation de l'emploi dans les plus grandes entreprises où la division du travail est forte et qui ont, ou ont eu, des départements techniques internes (scène, sonorisation, éclairage, vidéo...) ou ateliers de fabrication de décors, de costumes, d'accessoires, de maintenance... tels les théâtres nationaux, maisons d'opéras, cabarets... Le milieu professionnel a donc entériné un modèle social issu des acteurs économiques dominants plutôt que des petites entreprises, pourtant majoritaires⁸, modèle qui leur pose des problèmes de transposition dans leurs micro-organisations où la polyvalence est forte. Alors que l'héritage provient des grandes entreprises, l'évolution sectorielle va vers des équipes fonctionnant au projet, induisant des systèmes coopératifs construits collectivement selon l'imbrication des capacités de chacun. Ce choix d'une forte variété des métiers, qui complexifie d'autant les actions en faveur de l'emploi et de la formation, contribue à différencier le spectacle vivant des autres secteurs qui ont structuré leurs champs professionnels autour d'un nombre plus limité (une soixantaine en moyenne).

Les outils de reconnaissance : classifications et référentiels

Les métiers sont des constructions sociales. L'identification d'un corpus d'activités au travers d'un métier est le résultat d'un processus professionnel, historique, socio-économique, technologique, symbolique... qui part des pratiques du terrain (en perpétuelles évolutions), mais qui est aussi déterminé sur le plan politique et institutionnel par les représentants du secteur (en recherche de normes pour instaurer des régulations collectives).

L'identification des métiers par les partenaires sociaux⁹ du spectacle vivant s'est faite progressivement et a commencé à se formaliser à la fin des années 60 dans les conventions collectives et accords d'entreprises. La description du contenu des métiers quant à elle a été véritablement entreprise dans les années 2000 par la CPNEF-SV¹⁰.

Désormais, comme c'est l'usage, deux types d'outils complémentaires de référencement des identités professionnelles coexistent :

- les classifications d'emplois des trois conventions collectives¹¹ qui fixent les missions, le niveau, la catégorie socioprofessionnelle¹² et l'échelle des salaires. Elles se fondent sur les notions de responsabilités et d'autonomie, contrairement à la plupart des branches dont les grilles instaurent une progression basée sur l'ancienneté et le diplôme.

- les « référentiels métiers », qui décrivent de façon plus détaillée leur contexte d'exercice, missions, activités, compétences, prérequis, possibilités d'évolutions...

Sur le plan politique, ces classifications d'emplois et référentiels métiers ont une valeur identitaire très structurante car ils contribuent à démontrer le professionnalisme des personnes

⁷ Soit près de 2160 000 salariés, quel que soit le contrat de travail et à partir d'une heure en 2012. Tableau de bord OPMQC-SV/Audiens.

⁸ 19 200 entreprises ont le spectacle vivant pour activité principale en 2012, dont 81% sont des associations et 43 % emploient moins de 5 salariés tous types de contrat de travail confondus. Tableau de bord OPMQC-SV/Audiens 2012

⁹ Organisations représentatives des employeurs et des salariés.

¹⁰ Commission paritaire nationale emploi formation du spectacle vivant.

¹¹ Entreprises artistiques et culturelles, entreprises du secteur privé du spectacle vivant, entreprises techniques au service de la création et de l'événement.

¹² Artiste, cadre, technicien agent de maîtrise, employé, ouvrier.

et la bonne organisation du secteur : bien que réputé ouvert, le marché du travail requiert des qualifications particulières et reconnues.

Sur le plan opérationnel, il s'agit d'outils à usages multiples. Pour les entreprises et les salariés, ils participent de la dynamique des ressources humaines comme supports aux recrutements, fiches de postes, entretiens d'évaluation ou d'évolution, grilles de rémunération, plans de formation, etc. Cependant, si ces grilles structurent efficacement les activités, elles n'ont pas d'effet sur la régulation de l'emploi, qui dépend des capacités de management (encadrement/coordination des équipes) et des stratégies de développement global des entreprises au-delà de leurs projets artistiques ponctuels. Pour les organismes de formation, ils peuvent favoriser l'adaptation de l'offre et constituent le socle de l'ingénierie de certification (processus d'évaluation des acquis). Enfin, pour un large public, ils sont désormais supposés contribuer à l'orientation et au conseil pour faciliter l'accès à l'emploi.

La reconnaissance des métiers et des emplois via l'élaboration d'outils normatifs constitue donc un chantier permanent, colossal mais jugé indispensable. Bien qu'hérités du modèle social interprofessionnel dont les caractéristiques sont très différentes, ces grilles sont plébiscitées par les partenaires sociaux car elles contribuent à asseoir l'emploi salarié et à légitimer la division du travail. Si les vertus idéologiques qu'ils véhiculent font consensus, leur appropriation par le milieu professionnel induisant des effets tangibles sur la qualité de l'emploi resterait à vérifier.

Le défi de la pluriactivité

La sécurité de l'emploi est un enjeu majeur dans le spectacle vivant. Paradoxalement, tout du moins en apparence, la profession et les pouvoirs publics défendent le recours au CDD d'usage¹³, dit salariat intermittent, prototype de l'emploi flexible qui génère un risque élevé de précarité. L'engagement en CDD d'usage est affirmé comme une nécessité consubstantielle aux activités et aux contraintes de la production/diffusion, à condition néanmoins qu'il soit corrélé à l'accès aux droits sociaux. La problématique n'est donc pas tant la fragmentation de l'emploi que la faiblesse de la densité d'emploi. Face au risque de durée d'emploi insuffisante (obtention de gains salariaux permettant de vivre de son métier), les organisations syndicales réclament notamment le paiement de l'ensemble des heures travaillées (lutte contre le travail illégal), l'allongement de l'exploitation des œuvres, le maintien des moyens de création, etc. A contrario, la diversification des qualifications et des compétences permettant de cumuler des emplois différents n'est pas une orientation politique retenue. La polyvalence¹⁴ et la pluriactivité¹⁵ sont au contraire dénoncées comme le résultat inacceptable des insuffisances du marché du travail. Elles renvoient pourtant à des réalités contrastées car il convient de distinguer les stratégies d'adaptation à la rareté de l'emploi, des diversifications professionnelles volontaires et recherchées. Reste qu'il est impossible de mesurer la part des pluriactivités subies ou choisies, déqualifiantes ou enrichissantes.

Seuls quelques cas mobilisent unanimement la profession : les métiers dits à haute intensité physique conduisant à la reconversion dans un autre métier (danseurs, artistes de cirque, manutentionnaires de plateau...).

Les statistiques¹⁶ montrent pourtant l'importance de la pluriactivité. Comme elles sont récentes, il n'est pas encore possible de dire si elles augmentent conjoncturellement ou bien s'il s'agit d'une caractéristique consubstantielle au spectacle vivant. Cependant on peut faire l'hypothèse que, pour partie, ces pluriactivités sont le résultat logique de l'étroitesse du marché du travail et de la flexibilité contractuelle, mais aussi de la forte division du travail et de l'hyper spécialisation des qualifications.

Quant aux mobilités hors secteurs, elles posent la question du cumul avec des métiers qui n'ont plus rien à voir avec le spectacle ni parfois même la culture. Les artistes sont particulièrement confrontés à cette situation du fait probablement qu'ils ont les plus faibles durées d'emploi

¹³ Artistes, ouvriers et techniciens engagés en CDD qui ont travaillé au moins une heure au cours de l'année pour un ou plusieurs employeurs relevant du champ d'application des annexes 8 et 10 du régime général de l'assurance chômage.

¹⁴ Cumul de plusieurs fonctions/postes simultanément ou successivement.

¹⁵ Cumul de plusieurs métiers/qualifications simultanément ou successivement.

¹⁶ Notamment actualisation du CEP 2015 (contrat d'étude prospective), source DADS.

dans le spectacle (et donc les plus faibles rémunérations). On les retrouve dans l'enseignement, l'animation socioculturelle ou dans tout autre secteur. Mais quand les professionnels exercent simultanément plusieurs métiers plus ou moins connexes, dans ou en dehors du secteur, comment déterminer la qualification principale et les droits sociaux qui y sont attachés¹⁷ ? Ces parcours complexes nécessiteraient une coordination accrue avec les autres branches afin de développer la reconnaissance des compétences transversales, ainsi que la portabilité des droits ou des clauses miroirs¹⁸.

Du fait de la pluriactivité, les qualifications et les compétences s'additionnent de façon à constituer un portefeuille global qui brouille les identités professionnelles. Dès lors, comment les valoriser ? Quid de la progression de carrière ? Comment définir une politique de formation adaptée aux besoins multiples et dégager des priorités ? La pluriactivité induit donc des modes d'actions et d'accompagnements particuliers qui tiennent compte du fait que la logique activités/compétences tend à se substituer à la logique travail/qualifications. Ce glissement contribue à expliquer l'individualisation des parcours, et en contrepartie, le creusement de l'inégalité des situations professionnelles. Les enjeux de reconnaissance se déplacent alors sur les personnes (leurs capacités transférables) plutôt que sur le contenu des métiers (les attendus du travail).

Des métiers très attractifs

La culture professionnelle des entreprises artistiques est très particulière. Le spectacle vivant, tant dans le secteur public que privé, ne s'est pas construit sur des objectifs productivistes (compétitivité, profits, contrôle social...), mais sur des systèmes de valeurs (créativité, exigence, intérêt général, service du public, solidarité, partage, hospitalité...), qui rendent ses métiers séduisants. Mais au-delà de cette valorisation sociétale, l'attractivité est liée à la nature même du travail, réelle ou fantasmée.

D'une part, le spectacle permettrait de faire coïncider projet professionnel et projet de vie dans une double dimension identitaire : se réaliser par le travail (accomplissement) et satisfaire ses aspirations personnelles (vocation). L'avenir de l'individu au travail est construit par l'individu lui-même, pleinement décideur de son orientation, et non par l'entreprise. Les métiers du spectacle vivant sont aujourd'hui devenus le paradigme du travail moderne, porteur de sens, qu'ils soient artistiques ou qu'ils contribuent à la fabrication de l'œuvre. Pas étonnant que l'on retrouve la notion de « talent » dans le jargon managérial du moment.

D'autre part, ces métiers apparaissent motivants car ils s'exercent dans un cadre de travail qualitatif, impliquant non seulement de l'autonomie, des tâches diversifiées et jugées intéressantes, mais également l'expression de la subjectivité (initiative), caractéristiques réservées en principe aux emplois de cadres. Mais la vraie différence avec les autres branches porte sur la gestion de la nouveauté et des aléas, qui place le professionnel dans des situations de travail apprenantes desquelles découle le développement des compétences.

Sur le plan du travail, le spectacle vivant c'est l'anti-fordisme : faible routine, peu de contrôle vertical, pas d'automatisation des tâches, etc. Bien que la division du travail existe, elle se vit plutôt comme un système coopératif non concurrentiel, générateur d'apprentissages (transmission par les pairs) et protecteur (instauration de réseaux proches du compagnonnage). Le lien de subordination est toujours la base du contrat, mais il est vécu comme un cadre plus fonctionnel qu'autoritaire. Du fait de ces raisons, les salariés sont particulièrement motivés et les conditions d'emploi deviennent secondaires, ce qui explique la relative acceptation de la précarité, jusqu'à un certain point néanmoins. A partir de ces valeurs et modes de fonctionnement, s'est créée une éthique professionnelle fondée sur la convergence d'intérêts. Elle masque néanmoins une réalité par nature conflictuelle et inégalitaire : les entreprises culturelles ne sont pas dépourvues d'objectifs économiques et les salariés recherchent des avantages individuels.

¹⁷ Formation, congés payés, chômage, retraite, mutuelle, prévoyance...

¹⁸ Dispositions identiques à plusieurs champs professionnels

Affirmer la valeur formative du travail

Le développement de compétences et des capacités s'effectue en situation de travail ou en formation. Dans un contexte général d'emploi dégradé, l'accès aux métiers par la formation est donc un enjeu majeur. Concernant l'offre initiale (avant l'entrée dans la profession), celle-ci est encore insuffisamment développée. Quant à la formation continue (pendant la vie professionnelle, afin de maintenir/développer ses compétences ou évoluer vers d'autres fonctions), la réforme¹⁹ bouleverse fortement le paysage. Les responsabilités sociales des entreprises sont renforcées : au-delà de l'adaptation au poste du travail, elles doivent contribuer via une dynamique globale à l'évolution de leurs salariés. Les professionnels sont quant à eux incités à acquérir des qualifications reconnues et utiles, c'est-à-dire des certifications²⁰ dans l'esprit du législateur. Cela suppose que chacun élabore un projet professionnel réaliste tenant compte des besoins de main d'œuvre. L'entreprise et/ou les acteurs de l'orientation pourront-ils accompagner chacun ? Tous les professionnels sont-ils capables de s'autoprescrire des parcours de formation qualifiants ? Le poids des déterminants sociaux facteurs d'inégalité des chances n'est-il pas sous-évalué ? N'oublions-nous pas que le professionnalisme se construit le plus valablement dans l'emploi et par l'expérience, plutôt que par la formation ?

Les salariés intermittents sont déjà confrontés à cette autonomisation de la gestion de leurs carrières. En réponse, les partenaires sociaux ont mis en place des droits à formation spécifiques mutualisés. Le problème réside plutôt dans l'adaptation de l'offre aux exigences des nouveaux dispositifs, la majorité des formations ne débouchant pas sur une certification reconnue. En effet, si les diplômes ou équivalents sont valorisés par les pouvoirs publics comme signal incontournable de la qualification, ils sont encore peu reconnus dans le spectacle vivant, notamment dans les activités artistiques. Autre difficulté, alors que les branches ont renoncé à la thèse adéquationniste emploi/formation²¹ stricte pour miser sur l'ouverture et la transversalité, les formations du spectacle sont encore calées sur les spécialités de métiers. De ce fait, l'offre est enfermante car les débouchés sont limités et peu reconnus hors du secteur. Il existe donc un grand nombre de formations, de natures diverses et de qualités pédagogiques inégales, qui vont devoir rentrer dans le moule de la qualification/certification. Ce contexte contraignant invite la profession à une refonte de sa stratégie de formation, tant initiale que continue. C'est l'occasion d'affirmer la valeur formative du travail dans le spectacle vivant, en promouvant par exemple l'alternance et la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Carole Zavadski est déléguée générale de la Commission paritaire nationale emploi formation du spectacle vivant (CPNEF-SV) depuis 2000 et responsable de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant. Diplômée en sociologie et philosophie à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), des universités de Paris X Nanterre et Paris I Sorbonne, ainsi qu'en ingénierie de la formation au Conservatoire national des Arts et métiers (CNAM), elle intervient également en tant qu'expert auprès de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), du ministère de la Culture et de la Communication, de diverses écoles, etc. Elle est membre du Réseau emplois et compétences de France stratégie CGSP.

¹⁹ Loi du 5 mars 2014.

²⁰ Diplômes, titres, CQP, certificats, habilitations... attestant officiellement l'obtention d'une qualification.

²¹ A chaque métier correspond une formation spécifique y conduisant.