

**LA DIFFUSION DE MUSIQUE SERIEUSE :
DEUX MODELES DE PRODUCTION**

Pierre François

Paru in François, P. (dir.), *La musique. Une industrie, des pratiques*, Paris, La documentation française, p. 83-95.

L'objet du présent chapitre est de décrire la manière dont se construit l'offre de spectacle vivant en matière de musique sérieuse en France depuis les années 1960, pour les ensembles orchestraux en particulier. Alors qu'à la fin des années 1950, l'offre musicale était à la fois réduite et disparate, elle est désormais beaucoup plus importante et beaucoup plus uniforme : davantage d'orchestres, davantage de concerts, davantage de festivals innervent désormais le territoire musical. Ce développement spectaculaire s'est appuyé sur un important effort réalisé par les collectivités publiques depuis les années 1960, dont le fer de lance fut le « plan décennal pour la musique » de Marcel Landowski, puis la politique de Maurice Fleuret dans les années 1960. Ce lien entre effort financier des collectivités publiques et développement de l'offre musical n'a rien de surprenant d'un point de vue économique. La production

de musique sérieuse, comme certaines productions théâtrales ou chorégraphiques, ne parvient en effet pas à s'autofinancer. L'explication économique la plus fréquemment mobilisée pour rendre compte de cette tendance au déficit avance que ce secteur de production ne connaît pas de hausses notables de productivité (il faut le même nombre de musiciens pour jouer une symphonie de Mozart aujourd'hui et au 18^{ème} siècle) alors que les salaires augmentent, puisqu'ils sont indexés sur l'évolution des salaires offerts dans des secteurs qui, eux, connaissent des gains de productivité¹.

Cette perspective, qui a pu être discutée², souligne que pour comprendre l'organisation du travail musical dans le spectacle vivant, il faut porter une attention privilégiée au financement des entreprises de production musicales. Dans le cas français, les liens qui se sont noués entre les modes de soutien public et les formes d'organisation du travail musical ont donné naissance à deux modèles de production que nous nous proposons de décrire dans ce chapitre. Le premier, qui est celui des orchestres permanents issus principalement du Plan Landowski, est fondé sur une économie *sédentaire*, fortement *subventionnée*, qui propose, en un même lieu, *de nombreux programmes joués deux ou trois fois au plus*. Il s'est développé de manière spectaculaire à partir de la fin des années 1960 et a contribué à élargir considérablement l'offre de musique « généraliste », *i.e.* du répertoire orchestral classique et romantique et de la musique du 20^{ème} siècle. Le second est moins lié à un plan spécifique qu'à un dispositif beaucoup plus général, le régime des intermittents institué en décembre 1969. A partir des années 1970 et surtout des années 1980, des ensembles musicaux (souvent spécialisés sur un répertoire, principalement mais non exclusivement baroque) se sont développés en s'appuyant sur *une économie de tournée, moins directement subventionnée* : ces ensembles montent un *nombre restreint de programmes* qu'ils proposent *de nombreuses fois* auprès de salles à chaque fois différentes.

¹ Cf. Baumol (William J.), et Bowen (William G.), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Cambridge, Twentieth Century Found, 1966.

² Par exemple dans Dupuis (Xavier), « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie », *Revue économique*, 34 (6), 1983, p. 1089-1115 ; François (Pierre), « La maladie des coûts est-elle contagieuse ? Le cas des ensembles de musique ancienne », *Sociologie du travail*, 46 (4), 2004, p. 477-495.

1. – L'économie des structures permanentes

« On ne m'a pas attendu pour ne rien faire » : la fameuse boutade de Malraux à l'Assemblée, quand on l'interpelle sur sa politique musicale, dit bien l'état de désintérêt dans lequel était tenue la diffusion musicale au début des années 1960. On sait pourtant qu'au 19^{ème} siècle, les orchestres français (et notamment l'Orchestre de la société des concerts du conservatoire) passaient pour les meilleurs du monde – c'était notamment la conviction de Wagner. En 1960, pourtant, la situation n'est plus aussi brillante. La plupart des orchestres sont des orchestres de radio ou d'opéra et, sauf à Strasbourg où ils sont employés à l'année, les musiciens n'y sont engagés que pour six à huit mois, *i.e.* pour la durée de la saison. Les luttes internes au ministère de la Culture, au cours des années 1960, vont finalement accoucher du « Plan décennal pour la musique » conçu et mis en œuvre par le compositeur Marcel Landowski. Ce plan repose sur la conviction que pour qu'il y ait en France des orchestres susceptibles de rivaliser avec les plus grandes phalanges du monde, il faut qu'il existe, en région, une offre plus modeste mais exigeante néanmoins qui entretienne une émulation entre les formations et les musiciens. Landowski défend donc l'idée que la diffusion musicale ne se joue pas dans les seules métropoles nationales, mais doit concerner l'ensemble du territoire. Dès lors, des orchestres ont vocation à être installés, rapidement, dans la plupart des régions, pour y entretenir une vie musicale active et de qualité. Chaque région est d'ailleurs conçue comme une entité autonome, disposant de centres de formations, d'une phalange symphonique et d'un théâtre lyrique.

Le Plan Landowski installe donc partout en France des orchestres *permanents*. Répartis sur l'ensemble du territoire, tous n'ont pas la même vocation. Le premier critère de différenciation entre ces orchestres renvoie à leur *taille*, qui, si l'on excepte Grenoble dont le cas est très particulier, varie, en 2004, de 18 musiciens (Orchestre régional de Basse-Normandie) à 122 musiciens (Orchestre national Bordeaux-Aquitaine) pour les orchestres traditionnels, et monter jusqu'à 138 pour l'Orchestre philharmonique de Radio-France. Si l'on prend en compte les orchestres membres de l'AFO qui ne sont pas rattachés à

une institution lyrique, la taille moyenne et la médiane sont de 70 musiciens, et l'écart-type de la distribution est de 39. A ces différences de taille correspondent évidemment des différences de mission, et notamment de répertoire : la taille moyenne des orchestres correspond à une formation « Mozart », les orchestres les plus importants ont vocation à pouvoir aborder tous les répertoires, et les formations les plus réduites sont contraintes de n'aborder qu'un répertoire chambriste.

Les statuts de ces orchestres peuvent varier de la régie municipale (Orchestre national de Lyon, *e.g.*) à l'association Loi 1901 (par exemple l'Orchestre de Paris, ONIF, Orchestre national de Lille), mais ils ont en commun de disposer d'une main d'œuvre salariée de manière permanente. Les coûts de main d'œuvre constituent d'ailleurs l'essentiel du budget de ces orchestres : en 2004, les orchestres membres de l'Association française des orchestres (AFO) consacrent 82% de leur budget à des charges de personnel³. A ce premier point commun s'en ajoute un second, d'ailleurs lié au précédent : ces orchestres sont fortement subventionnés. En moyenne en effet, les orchestres membres de l'AFO ne financent que 21,1% de leur budget sur des ressources propres en 2004 – près des quatre cinquièmes de leur budget proviennent donc de subventions⁴. Ces subventions, en l'occurrence, viennent avant tout des communes (31% du total des produits en 2004), suivies par les régions (22,1%), l'Etat (21,6%) et les départements (4,2%). Ces différentes subventions sont souvent liées les unes aux autres. Il est rare, pour ne pas dire exceptionnel, qu'un financeur s'attaque seul au subventionnement d'une phalange orchestrale ; le plus souvent au contraire, un financeur ne s'engage que pour autant que les autres collectivités publiques acceptent de participer au financement. Par ailleurs, que telle ou telle collectivité représente le poids le plus important dans le financement des structures ne signifie pas nécessairement que cette collectivité a eu *l'initiative* de ce financement. Pour la plupart des orchestres permanents, l'impulsion initiale n'est ainsi pas venue des

³ Ce chiffre, ainsi que ceux qui suivent, sont issus d'une enquête menée chaque année par l'Association française des orchestres auprès de leurs membres et présentée dans Lantoine P., *Bilan financier et artistique des orchestres, Exercice 2003 et 2004, Saisons 2003/2004 et 2004/2005*, Paris, Association française des orchestres, 2006, 51 p.

⁴ Ces chiffres sur la ventilation des financements ne prennent pas en compte les données de l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine (non disponible) et celles des Orchestres de Radio-France, financés sur la redevance et dont le fonctionnement est très particulier).

communes, même si ce sont elles qui les financent le plus généreusement. Cette impulsion est venue, le plus souvent, de l'Etat – notamment lors de la définition du Plan Landowski – qui ensuite a su mobiliser les autres collectivités publiques pour participer au financement d'une politique qu'il a impulsée. L'importance des subventions contraste fortement avec celle des ressources propres qui, nous l'avons vu, ne représentent même pas un quart du financement total des orchestres. En 2004, ces ressources propres se ventilent principalement en ventes de concerts (*i.e.*, l'orchestre vend à un organisateur un concert « clé en mains »), qui représentent 8,9% du total des ressources, et en billetterie (5,6% du total). Une part infime (1,4%) des ressources des orchestres proviennent du mécénat, et ces ressources sont, qui plus est, très instables. Tout semble donc indiquer qu'à l'exception notable de l'Opéra national de Paris qui est parvenu à stabiliser ses mécènes, les institutions musicales ne trouvent qu'un soutien très incertain auprès de partenaires privés – soit que ces partenaires ne soient mobilisés que pour des opérations ponctuelles, *i.e.* pour un concert, un disque ou un DVD auxquels on associe un partenaire privé ; soit que le partenariat dépende encore essentiellement du goût personnel de tel ou tel individu et puisse par conséquent être remis en cause dès lors que cet individu n'est plus en mesure de le perpétuer.

Musiciens permanents, haut niveau de subventionnement : ces deux caractéristiques communes aux orchestres issus du Plan Landowski sont étroitement articulés dans le fonctionnement de ces orchestres. Plus précisément, les caractéristiques de ce fonctionnement ne se comprennent pleinement que si sont simultanément pris en compte le fait que ces orchestres sont *sédentaires*, et que leur programmation repose sur la *multiplication des programmes*. Les orchestres permanents sont donc avant tout des orchestres sédentaires : l'essentiel de leur activité se déroule en un même lieu. Ce lieu peut être la ville à laquelle ils sont rattachés, ou plus largement la région dont ils sont issus : en 2004, les orchestres de l'AFO donnent près des deux tiers de leurs concerts (63,7%) dans la ville qui les finance, et un peu moins du quart (24,8%) dans leur région d'origine. Les concerts en France (hors région et ville sièges) et à l'étranger représentent respectivement 5,5% et 5,94% de l'activité. C'est dire que, pour l'essentiel (*i.e.*, pour près de 90% de leur activité), ces orchestres

travaillent en un même lieu et qu'ils ont par conséquent vocation à animer la vie musicale de la ville ou de la région qui les finance. On comprend, dans ces conditions, que commune et région représentent, en moyenne, plus de la moitié des ressources totales : puisque plus des quatre cinquièmes des concerts se tiennent soit dans la ville-siège, soit dans leur région d'origine, ce sont les villes ou les régions qui les financent les plus généreusement. Par ailleurs, on voit aussi que ces orchestres sont en situation de quasi-monopole géographique – ou, pour mieux dire, que ces orchestres permanents se concurrencent fort peu entre eux : si concurrence il y a, elle viendra, de phalanges dont le modèle économique est profondément différent.

Cette concentration géographique de l'activité des orchestres entraîne certains impératifs, et d'abord celui-ci : si l'on reste en un même lieu, il est difficile de proposer de nombreuses fois le même programme. Les orchestres permanents renouvellent donc très fréquemment leur programmation – pour beaucoup, chaque semaine. Nous ne disposons pas de données agrégées pour l'ensemble des orchestres de l'AFO sur ce point, mais nous pouvons nous fonder sur le cas représentatif de l'Orchestre national de France⁵. Les données présentées ici concernent les années 1996, 1997 et 1998. En moyenne sur ces trois années, l'Orchestre national présente 72 concerts par an. Au cours de ces 72 concerts, il propose une moyenne de 49 programmes différents. Il donne donc, en moyenne, chaque programme 1,5 fois. Plus concrètement, les programmes des orchestres permanents changent chaque semaine, afin d'offrir aux habitants d'un même lieu une programmation variée. Cette organisation de la programmation entraîne son lot de contraintes. Il faut en effet employer les musiciens de manière *permanente* : pour monter un programme différent chaque semaine, il faut avoir à demeure une main-d'œuvre dont la disponibilité ne fasse pas de doute et qui, par ailleurs, soit susceptible de monter un programme en un temps très limité – *i.e.*, qui ait par conséquent l'habitude de travailler ensemble. Par ailleurs, un tel schéma de production interdit d'amortir les coûts fixes sur un grand nombre de concerts. Or, pour monter un programme, il faut en général six services de trois heures. Si, pour amortir le coût de ces dix huit heures de travail (et des deux concerts), les orchestres ne

⁵ Cf. François P., *Le monde de la musique ancienne. Sociologie économique d'une innovation esthétique*, Paris, Economica, 2005.

disposaient que des recettes de billetterie de leurs deux concerts, il leur faudrait proposer les places à un tarif prohibitif. Les orchestres vendent leurs places à un prix très inférieur à celui qui équilibrerait leurs coûts : ils doivent donc trouver d'autres financements, en l'occurrence leurs subventions. On voit donc que les formes d'emploi des musiciens (la permanence), l'inscription spatiale de l'activité (la sédentarité), le mode de programmation et le niveau de subventionnement sont quatre variables qui ici font système pour définir un mode de production musical particulier. Ce mode de production concerne avant tout les orchestres, mais il est aussi valable, à quelques nuances près, pour d'autres structures permanentes, comme les théâtres lyriques.

L'offre lyrique, en France, obéit à des principes qui sont, dans leurs grandes lignes, comparables à ceux qui président à l'organisation de l'offre orchestrale. En matière lyrique comme en matière orchestrale, les institutions sont disséminées sur l'ensemble du territoire : si les grandes métropoles ont évidemment leur théâtre, souvent de renommée internationale (Paris, Lyon, Toulouse, Lille, Marseille), les capitales régionales (Avignon, Bordeaux, Caen, Colmar, Limoges, Metz, Montpellier, Nantes, Nice, Mulhouse, Nancy, Rennes, Saint Etienne, Tours, etc.) en disposent également. Par ailleurs, ces structures sont dotés d'un important personnel permanent. En termes logistiques, un théâtre lyrique est en effet beaucoup plus complexe à conduire qu'un orchestre, et il suppose donc un personnel salarié plus important. Enfin, plus encore que les orchestres, les théâtres sont sédentaires. S'il peut arriver, en effet, que des tournées lyriques puissent être mises en place (ainsi, par exemple, des opéras de région invités au Châtelet lorsque J.-P. Brossman dirigeait cette institution), la complexité technique et le coût financier de ces tournées les rend le plus souvent extrêmement rares. Les principes d'amortissement des coûts sont, eux aussi, grossièrement comparables à ceux que l'on rencontre dans les orchestres permanents. Une production est montée, qui nécessite en général un nombre élevé de répétitions – à l'Opéra de Paris par exemple, deux à trois mois sont souvent nécessaires pour monter une nouvelle production. Si le nombre de représentations est plus élevée en matière lyrique qu'en matière orchestrale (il se situe entre 10 et 15 à l'Opéra de Paris, entre 5 et 10 au Théâtre du Capitole, et autour de 5 représentations dans des salles plus modestes), les principes

d'amortissement sont comparables : les recettes de billetterie et les ressources propres n'amortissent qu'une part réduite des coûts fixes (entre 20 et 40% au plus), le reste des coûts est financé par des subventions.

Il faut évidemment évoquer ici la distinction entre l'opéra de *Staggione* et l'opéra de répertoire, qui a des implications sur les modalités d'amortissement des coûts. Le principe de l'opéra de répertoire, très répandu dans le monde germanique et dont le principal représentant, en France, est l'Opéra de Paris, est de monter une production et de continuer à la proposer durant de nombreuses années, parfois durant des décennies. La *Staggione* consiste à monter une production, à la donner en représentation au cours d'une saison, et à ne plus la rejouer ensuite : c'est le modèle qui prévaut, par exemple, au théâtre du Châtelet ou à l'Opéra de Lyon. L'opéra de répertoire est censé être plus économique, pour au moins trois raisons. D'abord, certains coûts fixes, attachés par exemple aux décors ou aux costumes, peuvent être amortis non plus sur cinq ou dix représentations, mais sur plusieurs dizaines. Ensuite, les répétitions qui permettent de reprendre une production déjà montée sont en général beaucoup plus courtes (quelques services de filage, au plus) que pour monter entièrement une nouvelle production. Par conséquent, au cours d'une saison où un tiers seulement de la programmation est composée de nouvelles productions, le coût des répétitions sera sensiblement réduit par rapport à une saison où toutes les productions sont des nouveautés. Enfin, comme le travail de répétition est plus réduit, le rythme des représentations peut être plus soutenu : il est possible, si l'on répète peu, de donner un spectacle tous les soirs alors que le travail nécessaire pour monter de nouveaux programmes impose de travailler avec davantage de souplesse. L'opéra de répertoire a certes son lot de contraintes : le temps de travail plus ramassé implique parfois que les productions reprises sont moins finies, ou plus routinières, que les productions montées au cours de longs mois de répétition. Il suppose aussi que les lieux s'en accommodent : il faut par exemple pouvoir stocker les décors de trois ou quatre productions en même temps, ce qui impose des difficultés logistiques insolubles pour bien des théâtres. Il reste cependant que l'opéra de répertoire systématise le principe de l'amortissement de coûts fixes sur un grand nombre de productions, qu'il permet par ailleurs de diminuer ces coûts fixes et de

proposer davantage de spectacles dans l'année. En cela, on peut y voir une (timide) tentative d'introduire, dans cette économie somptuaire du spectacle vivant – et particulièrement du théâtre lyrique – des bribes de rationalisation économique.

2. – Les ensembles intermittents

Le premier mode de production musical que nous venons de décrire est adossé à un plan d'ensemble, ambitieux dans ses objectifs et généreux dans ses moyens. Le second mode de production que nous pouvons décrire repose sur un dispositif générique mis en place à la fin des années 1960, le régime de l'intermittence institué par la loi du 26 décembre 1969. Ce régime va en effet faciliter le développement d'ensembles intermittents *professionnels* au cours des années 1970 et surtout des années 1980. Non que les ensembles d'intermittents n'existent pas avant la fin des années 1970 : que le regard se porte vers la musique contemporaine (avec 2e2m), vers la musique ancienne (avec la Grande écurie et la chambre du roi) ou vers les formations de chambre issues des années 1950 (avec l'Orchestre de chambre Jean-François Paillard), dès les années 1970 des formations qui souvent préexistaient à la mise en place du régime savent en tirer parti. Mais c'est à partir de la fin des années 1970, et notamment à la faveur du développement de la musique ancienne, que les ensembles d'intermittents vont se multiplier et que leur fonctionnement va se stabiliser⁶. On constate d'ailleurs que 60% des ensembles membres de la Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés (FEVIS), qui regroupe les principaux ensembles intermittents, sont spécialisés dans le répertoire médiéval, renaissance ou baroque – les plus connus, comme les Arts Florissants ou la Chapelle Royale existent maintenant depuis près de trente ans⁷. Les répertoires classiques, romantiques et du 20^{ème} siècle, qui constituent l'essentiel du répertoire des orchestres permanents, ne représentent que 27%

⁶ Cf. François P., *op. cit.*

⁷ Source Fevis, *Enquête sur les activités 2004 des ensembles adhérents*, Paris, Fevis, 2005, 17 p.

du répertoire de ces ensembles, qui se consacrent, pour 12,9% d'entre eux, au répertoire contemporain.

En se développant, ces ensembles intermittents vont progressivement inventer une nouvelle forme d'organisation du travail musical et un nouveau mode de financement de leurs productions. Pour décrire leur modèle économique, commençons par rappeler en quoi consiste, pour un ensemble, la mise en place d'une production. Le plus souvent plusieurs années à l'avance, un ensemble décide de monter une production. Il va alors appeler une série d'organisateur de concerts (festivals, salle de concerts, théâtres, etc.) dont il pense qu'ils sont susceptibles de lui acheter sa production à la période où ils projettent de la monter. S'il parvient à obtenir un nombre de dates qu'il juge satisfaisant (en général, entre 5 et 10 dates), il appelle alors les musiciens dont il aura besoin, et il les réserve en leur demandant de bloquer les quelques semaines nécessaires pour répéter la production et pour la donner en concerts. En 2010, les musiciens se réunissent, répètent, partent en tournée, puis repartent chacun de leur côté, et l'ensemble redevient ce qu'il était, deux ou trois personnes qui se partagent les pièces d'un appartement cosu.

Les ensembles intermittents constituent donc un cas d'école d'*organisation par projet*, reposant sur le rassemblement ponctuel de ressources éparses, spécifiquement sélectionnées et agencées pour ce projet, et qui une fois le projet réalisé s'éparpillent à nouveau. Le rôle spécifique de l'ensemble est donc d'intégrer ponctuellement ces ressources et d'en assurer l'agencement. Une grande part de l'activité des ensembles est, par ailleurs, une activité *commerciale*. Contrairement aux orchestres permanents dont l'activité est sédentaire et reste, le plus souvent, étroitement associée à une salle de concerts, les ensembles de musique ancienne travaillent avec de nombreux organisateurs de concerts auprès de qui ils doivent placer leurs concerts : leur activité repose sur une *économie de tournée*. Si l'on se fonde sur les données collectées par la FEVIS, on constate que les débouchés des ensembles sont très diversifiés. Cette diversification peut se saisir sur un double plan. D'abord, un plan géographique : là où les orchestres permanents étaient sédentaires, les orchestres d'intermittents sont le plus souvent des orchestres *nomades*. En

moyenne en 2004, à peine plus d'un tiers (36,4%) des concerts des ensembles de la FEVIS sont donnés dans leur région de résidence (*i.e.*, dans la région qui les subventionne), contre 90% pour les orchestres permanents. Les tournées s'organisent avant tout au sein de l'Hexagone (en 2004, 84,1% des concerts sont donnés en France), même si les trois quart des ensembles jouent également à l'étranger (avant tout en Europe, d'ailleurs, qui représente 10,4% des concerts donnés par les ensembles intermittents). Par ailleurs, les débouchés des orchestres intermittents sont éminemment variés. Ainsi si, en 2004, 30,3% des concerts de ces ensembles étaient donnés dans des festivals⁸, les ensembles trouvent également des débouchés auprès d'institutions généralistes, comme les scènes nationales (10,7% de leur programmation en 2004), le reste des concerts (soit plus de la moitié) étant distribués par de nombreux autres acteurs (opéras, auditoriums, théâtres, etc.). Le plus souvent, une même production n'est donnée qu'une ou deux fois dans un même lieu – comme les orchestres permanents, qui eux aussi ne donnent qu'une ou deux fois le même concert au même endroit. Mais alors que les orchestres permanents s'en tiennent à ces deux concerts, les ensembles intermittents répètent plusieurs fois le même concert en des lieux différents. Dès lors, chaque année, les ensembles montent un petit nombre de programmes (entre 1988 et 1998, les Arts Florissants montent en moyenne 12 programmes chaque année), qu'ils donnent un grand nombre de fois.

La partie commerciale de l'activité des ensembles intermittents est donc décisive. Il leur faut en effet effectuer un très important travail de vente auprès des organisateurs : la construction d'un réseau, le soin apporté à sa réputation et, plus généralement, l'élaboration d'une stratégie commerciale passant notamment par un mode spécifique de construction de la programmation sont donc des aspects absolument déterminants de l'activité de ces ensembles. Contrairement aux orchestres permanents qui, nous l'avons vu, n'étaient que très marginalement concernés par ces enjeux, les logiques concurrentielles sont extrêmement fortes pour les ensembles intermittents. Pour placer leurs

⁸ Le développement des ensembles intermittents est d'ailleurs inséparable de la spectaculaire croissance des festivals au cours des trente dernières années, et plusieurs d'entre eux (Beaune, Ambronay, Sablé, Saintes, etc.) constituent des partenaires indispensables aux ensembles intermittents.

productions auprès des organisateurs de concerts, les ensembles peuvent jouer sur un grand nombre de variables : la nature des œuvres proposées, la qualité des solistes, et évidemment le prix de la production. Comment ce dernier est-il déterminé ? Au moment de monter la production, les ensembles définissent un prix de référence : ils connaissent le coût de l'orchestre, et ils peuvent également avoir une idée des rémunérations qu'ils devront offrir aux solistes qu'ils emploient. Ils calculent ainsi le coût total de la production (répétitions + n concerts, par exemple), et ils peuvent ensuite diviser ce coût total par le nombre de concerts. L'économie générale de ce mode de production revient donc à amortir sur un grand nombre de concerts les coûts fixes incompressibles pour monter un programme, *i.e.* les coûts de répétition. S'engage ensuite, bien sûr, une négociation avec les différents organisateurs de concerts, négociation susceptible d'entraîner des variations parfois très importantes du prix d'une même production d'un organisateur de concerts à l'autre. Ainsi, un ensemble peut concéder une remise importante à un organisateur en vendant au-delà du prix coûtant à un autre organisateur. Mais le plus souvent, les ensembles utilisent une partie de leurs subventions pour baisser le prix de leurs concerts. Ils assument directement une partie du coût de leurs concerts, en les vendant à des prix inférieurs à leurs coûts de revient. Les ensembles intermittents éprouvent en effet des difficultés à vendre leurs concerts à prix coûtant, puisqu'ils sont en concurrence, très souvent, avec des orchestres permanents beaucoup plus généreusement subventionnés qu'eux.

Pour mettre en place ces tournées, les ensembles peuvent donc user de leurs subventions pour réduire leur prix de vente, même si le niveau moyen de subventionnement *direct* des ensembles est plus faible que celui des orchestres permanents : là où ces derniers trouvaient plus des quatre cinquièmes de leur budget dans des subventions, les principaux ensembles de musique ancienne, au début des années 2000, étaient subventionnés à hauteur de 40%. Ce point mérite cependant d'être précisé : en quoi consiste, en effet, le soutien public aux ensembles intermittents ? Pour répondre à cette question de manière exhaustive, il faut considérer les formes de soutien direct et les formes indirectes. Nous venons d'évoquer les premières : le niveau de subventionnement des ensembles intermittents est sensiblement plus faible que

celui des orchestres permanents. Ce niveau est plus faible en part relative (40% de subvention *vs.* plus de 80%), il l'est également (et plus encore) en part absolue : le montant global des subventions versées aux orchestres permanents par les collectivités publiques est, de 107 millions d'Euros, alors que les subventions versées aux ensembles intermittents est de 11 millions d'Euros, soit près de 10 fois moins⁹. Deux effets se conjuguent : le budget total des ensembles intermittents ((700 000 Euros en moyenne, en 2004¹⁰) est très inférieur à celui des orchestres permanents (en 2005, 8 440 000 Euros en moyenne)¹¹ ; et la part de ce budget financé directement par les subventions est également inférieure pour les ensembles intermittents à ce qu'elle est pour les orchestres permanents (40% *vs.* 80%).

Le soutien apporté par les collectivités publiques et, plus généralement, par la société dans son ensemble aux ensembles intermittents ne se résume pas, cependant, à ce seul soutien direct. S'y ajoutent en effet deux formes de soutiens indirects, dont il beaucoup plus difficile de prendre la mesure mais qui jouent un rôle décisif dans l'économie de ces ensembles. Le premier soutien indirect aux ensembles intermittents passe par le marché des concerts. Nous avons vu, en effet, que les ensembles intermittents vendent leurs productions à des organisateurs de concerts, essentiellement en France. Or, ces organisateurs de concerts sont, dans l'immense majorité des cas, subventionnés. Le marché des concerts peut donc s'analyser comme un dispositif permettant de redistribuer l'argent public, octroyé directement aux organisateurs de concerts et ensuite redistribué de manière décentralisé par ces mêmes organisateurs de concerts aux ensembles dont ils rendent possible l'activité¹².

Mais le principal soutien que reçoivent les ensembles intermittents passe par le régime de l'intermittence, qui constitue une forme de soutien de la collectivité nationale aux métiers du spectacle vivant. Rappelons brièvement le principe de

⁹ Source : Parada-Lillo R., *Cartographie nationale du spectacle vivant en 2004*, Paris, ministère de la Culture, Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, Observatoire des politiques du spectacle vivant, avril 2006.

¹⁰ Source : Fevis, *op. cit.*

¹¹ Source : AFO (http://www.france-orchestres.com/orchestres_chiffres.php)

¹² Cf. François P., « Le marché et le politique. Le rôle de l'action publique dans le développement de la musique ancienne », *Revue française de sciences politiques*, 57 (5), 2007, p. 629-649.

ce régime qui, à la fin des années 1960, inclut dans le salariat des métiers qui jusque-là n'en relevait pas. Cette inclusion dans le salariat s'est effectuée en aménageant le régime général pour prendre en compte les spécificités de l'activité des artistes intermittents. Les règles définies par les annexes 8 (ouvriers et techniciens de la production cinématographique) et 10 (artistes interprètes, cadres, techniciens et ouvriers du spectacle vivant) de la convention nationale d'assurance-chômage prévoient en effet que, pour être indemnisé de son temps non travaillé, l'artiste interprète doit pouvoir justifier de 507 heures d'activité salariée dans les 12 mois qui ont précédé¹³. Ce régime particulier d'indemnisation du chômage a favorisé le développement d'une armée de réserve artistique qui, si elle pouvait préexister à la mise en place de ce régime, s'est trouvée alimentée par les candidats au métier d'artiste qui, grâce aux dispositions des annexes 8 et 10, n'assumaient plus seuls les risques attachés à la discontinuité des emplois auxquels ils postulaient. Les formes de carrière particulières engendrées par l'existence de ce régime particulier d'assurance-chômage, *i.e.* ses conséquences pour les *individus* qui en bénéficient, ont été abondamment étudiées au cours des vingt dernières années¹⁴. Mais les conséquences de ce régime ne se lisent pas uniquement dans le déroulé de la carrière des individus, elles se jouent également dans le mode de production qu'elles sont susceptibles sinon d'engendrer, du moins de faciliter ou de rendre possible. En effet, de même que les artistes réduisent le coût de la gestion de l'incertitude qui pèsent sur leur activité, de même les institutions qui les emploient externalisent *de facto* une partie de leurs coûts de production. Le schéma économique des ensembles intermittents est en effet celui d'une l'organisation par projet, qui suppose de mobiliser, pour chaque projet, l'exacte main-d'œuvre nécessaire. Cette forme d'organisation suppose de pouvoir disposer en permanence d'un réservoir de main-d'œuvre dont l'entretien est coûteux. C'est ici l'assurance-chômage qui assure cet entretien. Les artistes qui parviennent à atteindre leur quota d'heures sont à la disposition des ensembles sans que ceux-ci assument directement le coût de leur disponibilité. Ce coût est assumé par la collectivité. En effet, on sait que le régime des intermittents est structurellement déficitaire et qu'il est, *de facto*, financé par les cotisations

¹³ **Modifs en 2003.**

¹⁴ Cf. Menger (Pierre-Michel), *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.

versées par les salariés du régime général¹⁵. Partant, ce régime prend en charge une partie de l'entretien de cette armée de réserve artistique qui se trouve ainsi, en permanence, à la disposition d'employeurs qui ne l'entretiennent que très indirectement. Dès lors que c'est la communauté des salariés qui, lors des épisodes répétés de refinancement, renfloue ce régime et lui permet de ne pas sombrer, on voit que les ensembles intermittents reçoivent un soutien indirect décisif à son activité. On comprend donc ce que nous énoncions plus haut : de même que les orchestres permanents sont adossés au plan Landowski, de même les ensembles intermittents s'appuient, avant tout, sur le régime des intermittents du spectacle.

Les deux modèles économiques de diffusion de la musique savante sont bien plus complémentaires qu'ils ne sont substituables. Dans le tableau ci-dessous qui résume leurs principales caractéristiques, on voit en effet que les missions des deux types de structures sont fortement contrastées, et qu'à ces missions différentes correspondent des organisations opposées.

	Orchestres permanents	Orchestres intermittents
<i>Mission</i>		
Répertoire	Généraliste	Spécialisé
Inscription spatiale	Sédentaire	Nomade
<i>Organisation</i>		
Nombre de programmes	Elevé	Faible
Nombre de concerts par programmes	Faible	Elevé
Niveau de subventionnement	Elevé	Faible

La combinaison de ces deux formes de production assure la vitalité de la vie musicale française sur l'ensemble du territoire. Les orchestres permanents établissent des pôles de stabilité de l'offre musicale sur l'ensemble du territoire, tandis que l'économie de tournée des ensembles intermittents les porte à

¹⁵ Cf. Menger (Pierre-Michel), « Marché du travail artistique et socialisation du risque », *Revue française de sociologie*, 32 (1), 1991, p. 61-74.

proposer leurs productions dans des lieux de diffusion extrêmement hétérogènes, de l'église de village au festival international en passant par le réseau des scènes nationales. On voit par ailleurs que ces modèles économiques sont directement portés par des dispositifs de politique culturelle : dans le cas des orchestres permanents, le dispositif spécifique imaginé par le « plan décennal pour la musique » de Marcel Landowski ; pour les ensembles intermittents, le régime de l'assurance-chômage des intermittents du spectacle. Ces modes de production, toutefois, ne se réduisent pas à ces dispositifs. D'abord, parce qu'ils supposent que les acteurs s'en emparent pour mener à bien leur entreprise et parfois, pour cela, aillent jusqu'à inventer une nouvelle manière de produire, comme ce fût le cas des ensembles de musique ancienne dans les années 1980. Ensuite, parce d'autres formes de soutien sont aussi convoquées pour rendre possibles ces entreprises, comme les subventions directes qui, en se combinant à celles, plus indirectes, que redistribue le marché des concerts, rend moins incertaine l'activité des ensembles intermittents.